



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR  
SEDE IBARRA**

**ÁREA SOCIO HUMANISTICA**

**TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO  
EDUCACIONAL**

**Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo “Domingo Savio”,  
periodo 2014 – 2015.**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.**

**AUTOR:** Haz Mora, Ivonne Janet

**DIRECTORA:** Carrera Herrera, Xiomara Paola, Mg.

**CENTRO UNIVERSITARIO ESMERALDAS  
2015**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Loja, 17 de abril del 2015

Magister

Xiomara Carrera Herrera

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración

Que el presente trabajo de fin de maestría: Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo “Domingo Savio”, periodo 2014 – 2015 realizado por Haz Mora Ivonne Janet ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2015

.....

Mgs.Xiomara Paola Carrera Herrera

**DIRECTORA DE TESIS**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Haz Mora Ivonne Janet declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Gestión del liderazgo y valores en el centro educativo “Domingo Savio”, periodo 2014 – 2015, de la Titulación Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, siendo Mgs. Xiomara Carrera Herrera directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....  
Autor: **Haz Mora Ivonne Janet**  
Cédula: 0906338645

## **DEDICATORIA**

A mi Dios, ya que me ha dado  
la fortaleza necesaria,  
para seguir adelante y lograr  
esta feliz culminación profesional.

A mi querido padre y a mi amada madre  
(que el Señor los tenga en su gloria)  
Por ser los artífices de mis deseos  
Constantes de superación.

A mi amado esposo Sergio e hijas,  
Germania y Alexandra, por su amor,  
paciencia y apoyo incondicional.

A todas las demás personas  
que de una u otra manera  
me han ayudado en este trabajo,  
contribuyendo a mejorar  
la comunidad educativa  
y por ende nuestra sociedad.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a todos los tutores que compartieron cada módulo con mucho entusiasmo, cordialidad y sapiencia.

Quiero agradecer a los Coordinadores de Postgrado, de manera especial a la Eco. Tania Valdivieso y Dra. Mariana Buele por su flexibilidad, empatía y don de gente demostrado desde su cargo directivo.

A mi director de tesis, mi imperecedera gratitud por su capacidad, paciencia y despertar en mí, el impulso de trascender en el quehacer educativo.

Agradezco fraternalmente a mis compañeros – amigos de la comunidad de aprendizaje, que con su actitud vencimos obstáculos con conocimiento y perseverancia.

Reciban todos mi efusivo agradecimiento y eterna gratitud!

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|                                                         |       |
|---------------------------------------------------------|-------|
| CARATULA                                                |       |
| APROBACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE                        |       |
| MAESTRÍA.....                                           | i     |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....        | ii    |
| DEDICATORIA.....                                        | iii   |
| AGRADECIMIENTO.....                                     | iv    |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS.....                               | v     |
| RESUMEN.....                                            | 1     |
| ABSTACT.....                                            | 2     |
| INTRODUCCIÓN.....                                       | 3-4   |
| <br>CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.....                      | <br>5 |
| 1.1.    La Gestión Educativa                            |       |
| 1.1.1.    Concepto de Gestión Educativa.....            | 8     |
| 1.1.2.    Importancia de Gestión Educativa.....         | 8-9   |
| 1.1.3.    Tipos de Gestión Educativa.....               | 9-10  |
| 1.1.4    Componentes Esenciales de la Gestión.....      | 11-14 |
| 1.1.5    Instrumentos de Gestión Educativa.....         | 14    |
| 1.1.6    Estructura Organizativa Institucional.....     | 15    |
| 1.2.    Liderazgo Educacional                           |       |
| 1.2.1.    Concepto de Liderazgo Educacional.....        | 16    |
| 1.2.2.    Tipos de Liderazgo Educacional.....           | 17-18 |
| 1.2.3.    Características de Liderazgo Educacional..... | 19-21 |
| 1.3.    Diferencia entre directivo y líder.....         | 22-23 |
| 1.4.    Valores y Educación.....                        | 24    |
| 1.4.1.    Definición de El Valor.....                   | 25    |
| 1.4.2.    Importancia de los Valores.....               | 26-27 |
| 1.4.3    Clases de Valores .....                        | 27-28 |

## **2. METODOLOGÍA**

|                                                      |       |
|------------------------------------------------------|-------|
| 2.1. Participantes.....                              | 30-33 |
| 2.2. Materiales e instrumentos de investigación..... | 33    |
| 2.3. Método y procedimiento.....                     | 34    |

## **3. RESULTADOS**

### **3.1. DIAGNÓSTICO**

|                                                                                                          |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 3.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en Liderazgo y Valores..... | 36    |
| 3.1.1.1 El manual de organización.....                                                                   | 36    |
| 3.1.1.2 El Código de Ética.....                                                                          | 37    |
| 3.1.1.3 Plan estratégico.....                                                                            | 37    |
| 3.1.1.4 El plan operativo anual (poa).....                                                               | 38    |
| 3.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).....                                                   | 38    |
| 3.1.1.6 Reglamento interno.....                                                                          | 41    |
| 3.1.2 La estructura organizativa del centro educativo                                                    |       |
| 3.1.2.1 Misión y visión.....                                                                             | 41    |
| 3.1.2.2. El organigrama.....                                                                             | 42    |
| 3.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....                                                        | 43-51 |
| 3.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....                                                 | 51    |
| 3.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....                                                  | 51    |
| 3.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....                                               | 52    |
| 3.1.2.7. Dimensión administrativa financiera y valores.....                                              | 52    |
| 3.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....                                                            | 53    |
| 3.1.3 Análisis FODA.....                                                                                 | 53    |
| 3.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....                                                                   | 53    |
| 3.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....                                                                   | 54    |
| 3.1.3.3. Matriz FODA.....                                                                                | 54    |

### **3.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

|           |                                        |       |
|-----------|----------------------------------------|-------|
| 3.2.1     | De los directivos.....                 | 56-66 |
| 3.2.2     | De los docentes.....                   | 66-68 |
| 3.2.3     | De los estudiantes.....                | 68-70 |
| 3.2.4     | De los padres de familia.....          | 70-71 |
| 3.2.5     | Matriz de problemáticas.....           | 71    |
| 3.3       | DISCUSIÓN.....                         | 72-75 |
| <b>4.</b> | <b>CURSO DE MEJORA</b>                 |       |
| 4.1.      | Título de la propuesta.....            | 77    |
| 4.2.      | Justificación.....                     | 77    |
| 4.3.      | Objetivos de la propuesta.....         | 78    |
| 4.4.      | Actividades.....                       | 78    |
| 4.5.      | Localización y cobertura especial..... | 79    |
| 4.6.      | Población Objetivo.....                | 79    |
| 4.7.      | Sostenibilidad de la propuesta.....    | 79-80 |
| 4.8       | Presupuesto.....                       | 80    |
| 4.9.      | Cronograma de la propuesta.....        | 80    |
|           | CONCLUSIONES.....                      | 82    |
|           | RECOMENDACIONES.....                   | 83    |
|           | BIBLIOGRAFÍA.....                      | 84    |
|           | APÉNDICES.....                         | 85-98 |

## RESUMEN

Esta investigación es un diagnóstico de la gestión de liderazgo y valores en el Colegio “Domingo Savio” de Esmeraldas, durante el año lectivo 2014-2015.

Fue determinante la búsqueda de información para obtener un Marco Teórico que sustente los objetivos planteados y se aplicó instrumentos metodológicos para la gestión académica de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Las conclusiones en la matriz de problemas mostraron la situación del establecimiento educativo donde hay limitaciones funcionales que no permiten alcanzar una educación de calidad en la formación en valores, por lo cual se vuelve prioritario y urgente el buscar nuevas estrategias para que los valores sean interiorizados por los estudiantes, los practiquen a diario y los hagan parte de su vida.

En la Propuesta de mejora se consideran acciones para implementarlas en la Institución educativa de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación con el objetivo de fortalecer la gestión de liderazgo y valores a través de un programa de Formación de líderes estudiantiles mediante Talleres, Seminarios, Foros, Charlas y otras actividades, direccionado a los estudiantes durante el año lectivo 2015-2016.

*Palabras claves: liderazgo, formación, institución educativa, directivos, valores*

## **ABSTRACT**

This research is a diagnosis of leadership and management at the College values "Dominic Savio" of Esmeraldas, during the 2014-2015 school year.

It was crucial to find information for a theoretical framework that supports the objectives and methodological tools applied to the academic management of principals, teachers, students and parents.

The conclusions in the matrix of problems showed the situation of the educational establishment where no functional limitations can not achieve quality education in the teaching of values, thus becomes an urgent priority the search for new strategies so that values are internalized by students, practice every day and make them part of your life.

In the Proposal for improvement are considered actions to implement them in the educational institution according to the results of research in order to strengthen management leadership and values through a program of training of student leaders through workshops, seminars, forums , lectures and other activities, directed to students during the school year 2015-2016.

*Keywords: leadership, training, educational institution, managers, values*

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas y la gestión del directivo hacen referencia al manejo de grupos, lo cual se realiza a través del liderazgo. Este directivo debe fomentar, el trabajo en equipo, la tolerancia, toma de decisiones, orientación y acompañamiento a los docentes, manteniendo una comunicación eficaz propiciando un clima motivador dentro de la institución.

En la actualidad se habla de instituciones educativas versátiles que permitan flexibilidad y creatividad, donde se estimule el trabajo y la toma de decisiones de manera colaborativa entre directivos, estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicios quienes forman parte de la comunidad educativa y desean apoyar para que la institución mejore su enseñanza – aprendizaje y en su práctica de valores apoyándose en el liderazgo estudiantil.

También el ministerio de educación manifiesta interés en la gestión del directivo como líder al cual se le exige que lleve a cabo sus funciones, los procesos de su campo y motivador personal docente para lograr los objetivos planteados durante el año lectivo.

Sin embargo en el centro educativo “Domingo Savio” se observa un liderazgo autocrático, que no delega funciones, además la institución no tiene proyectos o programas juveniles para los estudiantes.

Por lo cual la presenta investigación tuvo como propósito analizar el liderazgo en valores del directivo, docentes, estudiantes, del Centro Educativo “Domingo Savio” fundamentándose en los aportes de varios autores consultados. Se utiliza una metodología con enfoque mixto: cuantitativo-cualitativo, su alcance es descriptiva, se aplica las técnicas de Encuestas y Observación a la mencionada institución, sistematizando este trabajo en los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores del directivo, de los docentes y de los estudiantes del Centro Educativo “Domingo Savio”.

Objetivos específicos:

1. Identificar el estilo de liderazgo que ejerce el directivo del centro educativo “Domingo Savio”.
2. Describir los aspectos del desempeño laboral de los docentes del centro educativo “Domingo Savio”.
3. Determinar el liderazgo de directivos, docentes y estudiantes para fortalecer con proyectos juveniles la práctica de valores.

Esta investigación es relevante para todas las instituciones educativas porque permite conocer de manera clara y detallada el liderazgo en valores del directivo, lo cual permitirá mejorar el desempeño laboral de los docentes; de los estudiantes, y por ende ayudará a mejorar la práctica de valores en la comunidad educativa.

## **1. MARCO TEÓRICO**

### 1.1. La Gestión Educativa

Cuando se relaciona la Gestión con la Educación, es necesario enfatizar las diferencias conceptuales que existen entre la Gestión Educativa y la Gestión Escolar. La Gestión Educativa conlleva decisiones de política educativa de acuerdo al sistema de gobierno, incluyendo la administración de la educación; en cambio la Gestión Escolar, tiene inmersa las acciones que emprende un directivo de un establecimiento educativo en particular. Por lo antes mencionado se hace referencia de: *“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.”* (Bellon & Beaudry, 1992).

La gestión es un proceso más genérico que la administración. La práctica de la gestión implica planificar y ejecutar el plan. El concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar en relación con los contextos. La gestión educativa centra su mirada en el aprendizaje de los alumnos, el trabajo en equipo y el clima de confianza lo cual permite alcanzar una gestión pedagógica.

El aprendizaje de los alumnos *“en una sociedad dinámica, cambiante a cada momento, en donde la información está a la mano a través de muchos medios y en donde la caducidad de los conocimientos es cada día más corta; ya no es suficiente saber mucho; lo importante ahora es: “tener un repertorio de procedimientos y estrategias y la capacidad para seleccionar la más adecuada ante un problema en específico”* (Coll, 1997). Por todo esto la Gestión Educativa debe de poner más atención en el desarrollo de habilidades y competencias básicas donde las condiciones que se le brinde a los alumnos de sean las indicadas para que él sea el constructor de su propio proceso de aprendizaje y el docente sea solo su facilitador.

En los últimos años el fenómeno de la Globalización ha obligado a la sociedad a emprender rápidas transformaciones y por supuesto la educación también ha sido impactada, por lo

cual el sistema educativo se enfrenta a muchos desafíos entre los cuales está el de preparar ciudadanos para el siglo XXI. Entonces este reto produjo la preocupación gubernamental dando como resultado El Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016 presentando cinco líneas de acción para el campo de la Gestión Educativa: 1) el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo; 2) el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental , municipal e institucional; 3) el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo, 4) la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación; y 5) el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas.

Acorde con estos lineamientos está: la política de mejoramiento impulsada por el Ministerio de Educación Nacional se basa en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad orientado a que la población tenga más y mejores oportunidades educativas; al desarrollo de competencias básicas y ciudadanas; y a la consolidación de la gestión de los establecimientos educativos y de la administración de las secretarías de educación.

Aspirar como sociedad a mejores condiciones de vida requiere, sin lugar a dudas, poner atención al tipo de educación que estamos ofreciendo a nuestros niños y jóvenes. Implantar un modelo de gestión centrado en la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje plantea un gran reto para todos los involucrados en educación, desde el más humilde de los trabajadores en las escuelas, hasta el mismo Ministerio de Educación.

Lograr que los alumnos y maestros desarrollen tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje (como la lectura y la escritura, la expresión oral, el cálculo, la solución de problemas), como los contenidos básicos del aprendizaje (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes) necesarios para que puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo de nuestro país, mejorar su calidad de vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo *“implica para todos los que trabajamos en el sector educativo*

*enfrentar con profesionalismo y responsabilidad todas y cada una de las actividades que realizamos diariamente” (Bellon & Beaudry, 1992).*

### **1.1.1 Concepto de Gestión Educativa**

La Gestión Educativa es un proceso orientado a fortalecer los Proyectos educativos de las instituciones, ayudando a mantener la autonomía en el marco de las políticas institucionales, enriqueciendo los procesos pedagógicos y respondiendo a las necesidades educativas de su comunidad local o regional *“desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tiene la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.” (Borja, 2004)*

De esta manera todos los entes involucrados en el quehacer educativo y responsables de llevar a cabo un proyecto institucional desarrollarán y formarán al estudiante de manera holística para su propio bien y de la sociedad en general.

La Gestión Educativa también se la considera *“el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (Min, 1996).* Los procesos dentro de la institución deben de lograr los objetivos y metas educacionales; las necesidades básicas de los estudiantes, de los padres de familia, de los docentes y de la comunidad, para llegar a tener un país solidario, participativo y ético.

### **1.1.2 Importancia de Gestión Educativa:**

La importancia de la Gestión Educativa radica en alcanzar la excelencia en la institución en todas las actividades que realizan directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo y de servicios. Se pregunta gestionar para qué?

1. Para mejorar

(déficit, ineficiencia, necesidad, algo que puede ser mejor)

2. Para fortalecer

(eficiente, se hace bien debe mantenerse, ampliar, etc)

3. Para desarrollar

(no existe y es necesario, algo nuevo, nuevas estrategias)

*“Si usted no puede definir operacionalmente calidad tampoco podrá medirla y si no puede medirla, tampoco podrá lograrla.”* (Berry, 1992).

También: *“La Importancia de la Gestión Educativa se la ha podido apreciar por varios indicadores, como: nuevos enfoques y teoría traídas al campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en esta área del saber, la creciente bibliografía y las actividades de capacitación a directivos, supervisores y docentes en general”* (2007). El Ministerio de Educación desde hace algunos años lleva adelante el Programa de Gestión Institucional apoyando a los directores de las Instituciones Educativas.

### **1.1.3 Tipos de Gestión Educativa**

Algunos autores coinciden en que hay cuatro tipos de gestión pero unos los nombran como Ámbitos de la Gestión y otros como Área de la Gestión y estas son: Gestión Directiva, Gestión Pedagógica y Académica, Gestión Administrativa Financiera y la Gestión de la Comunidad.

Gestión Directiva: Se refiere a la forma como el establecimiento educativo está siendo orientado y dirigido. Se centra en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar y las relaciones con el entorno. De esta manera es posible organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución a través de su rector y equipo gestor.

Gestión Pedagógica y Académica: Esta es la esencia del trabajo de un establecimiento ya que es el enfoque de sus acciones para lograr que los estudiantes aprenden y desarrollen competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Se encarga del diseño curricular, práctica pedagógica, gestión de aula y seguimiento académico.

Gestión Administrativa Financiera: Da soporte al trabajo institucional, se encarga de apoyar a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, manejo de talento humano y, apoyo financiero-contable.

Gestión de la Comunidad: Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, de la participación y convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidad especial, con una perspectiva de inclusión y prevención de diferentes tipos de riesgos.

Según el autor José Manuel Ruiz Calleja se clasifica en tres categorías: Gestión Institucional, Gestión Escolar y Gestión Pedagógica.

- *"Gestión institucional: Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa. Algunas consideraciones sobre la gestión educativa y pedagógica.*
- *Gestión escolar: entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Algunas consideraciones sobre la gestión educativa y pedagógica.*
- *Gestión pedagógica: Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros. La definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo." (Ruiz Calleja, 2012)*

En esta clasificación encontramos un criterio innovador porque se menciona un trabajo docente actualizado y que está poniendo en su labor docente énfasis en los nuevos lineamientos Curriculares.

#### **1.1.4 Componentes Esenciales de La Gestión**

Los componentes esenciales de la Gestión educativa son:

1. Planificación de las acciones.- Según los objetivos de proyecto educativo institucional u objetivos emergentes.
2. Decisiones de Planificación.- Según los recursos disponibles y la capacidad de programación.
3. Visualización de Resultados esperados.- Según los objetivos que guían la planificación definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno o externo.
4. Evaluación de la Gestión.- Según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización.
5. Formulación de Estrategias.- Según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas, cuál sería la mejor forma de realizar las acciones.

Estos componentes están orientados hacia la Gestión que debe de realizar el Directivo, pues al considerarlos tendrá una idea global o macro de qué se debe hacer, cómo se debe hacer y cuando se debe hacer.

De acuerdo a Alberto Juan Fernández, nos dice que: *"Estos componentes son una respuesta a los obstáculos para el logro educativo identificados en los últimos programas sectoriales de educación citados, se plantean para intervenir de manera proactiva y en función de logros educativos concretos, y de las circunstancias, que pueden ser para las diferentes instancias del sistema educativo y particularmente en el ámbito escolar, elementos coyunturales y estratégicos que le permitan orientar el cambio y la transformación."*

*Pensar el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo, no obstante debe reconocerse que en cada institución o instancia educativa a veces hay otros liderazgos no reconocidos o no compartidos.*

*Hay directores que tienen la posibilidad de desarrollar aún más su liderazgo.*

*Requiere de una serie de atributos y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y la asertividad, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional.*

*Para que un individuo pueda desarrollar un liderazgo no sólo necesita tener conocimiento del sector, sino también una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas.*

*“Toda escuela exitosa del próximo siglo tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiando las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay individuos visionarios y empeñosos que muestran el camino.”*

*Desafiar los procesos, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.*

*Inspirar una visión compartida, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual.*

*Habilitar a otros para que actúen, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que “otros” sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.*

*Modelar el camino, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros.*

*Dar aliento al corazón, es decir, que debe haber una fuerte carga anímica y motivacional generada desde la posición del líder hacia todos y cada uno de los colaboradores*

*La conformación de equipos de trabajo se da en tiempos y formas diversas, más esto no significa tácitamente que sus miembros trabajen en equipo, pues se presentan una serie de implicaciones que es necesario reconocer, como:*

*La adaptación de los nuevos miembros a las formas de trabajo existentes.*

*La conjunción de liderazgos.*

*La apropiación de los propósitos de grupo.*

*La inclusión en tareas colectivas y la aportación de la individualidad para la construcción colectiva.*

*Un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas.*

*Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común, anteponen su interés para lograrlo y consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración.*

*Para distinguir la efectividad en un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados.*

*La colaboración se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.*

*Un clima de “colegas” es una condición clave para asegurar el éxito de los propósitos fundamentales del equipo, puede facilitar tareas de organización para enfrentar retos complejos y representa además un bastión para otros desafíos.*

*Se entiende al trabajo colaborativo como la conjunción de esfuerzos de una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a alcanzar una visión compartida; impulsar este componente supone una comunicación abierta, el intercambio de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de ideas en un estricto orden profesional." (Fernández J. , 2011)*

Estos elementos antes mencionados están abarcando una visión muy amplia de la gestión del directivo, donde no es el líder único sino que también hay otros líderes en cuales se debe de trabajar en equipo, así con los demás miembros de la institución hacer partícipes de un trabajo colaborativo, logrando un clima agradable lo que facilitará la labor educativa.

### **1.1.5 Instrumentos de Gestión Educativa**

Los instrumentos de gestión de la Institución Educativa, de conformidad con el Artículo 32vo del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, aprobado por D. S. N° 009-2005-ED son:

1. Proyecto Educativo Institucional (PEI)
2. Proyecto Curricular Institucional (PCI)
3. Plan Operativo Anual (POA)
4. Manual de Convivencia (MC)
5. El Informe de Gestión Anual (IGA)

Estos instrumentos son elaborados con la participación del Consejo Educativo Institucional y la comunidad educativa; que deben ser aprobados por Resolución Directoral de la Institución Educativa.

La Unidad de Gestión Educativa Local, bajo responsabilidad de su director, orienta y asesora para que las Instituciones Educativas cuenten con el PEI, PCI, POA y el MC al inicio del año escolar.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI): Es un instrumento de gestión de mediano plazo que orienta las actividades pedagógicas e institucionales en cada Institución o Programa Educativo, en concordancia con el Proyecto Educativo Local, El Proyecto Educativo Regional y el Proyecto Educativo Nacional.

### **1.1.6 Estructura Organizativa Institucional**

En la estructura organizativa tenemos:

La Misión: Está orientada hacia los objetivos que se ha planteado la institución, de acuerdo a metas que se van cumpliendo.

La Visión: Es una fuerza que proporciona sentido y propósito a la labor de una institución. Una imagen del futuro deseado para la institución.

El Organigrama: Es una figura geométrica que representa el staff de la institución, es decir los diferentes cargos directivos, los departamentos, etc.

El Ambiente Escolar: *“Trabajar en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica. En un estudio realizado con escuelas de Montreal, se da cuenta de las ventajas que aporta para el aprendizaje de los alumnos el clima de camaradería establecido entre los docentes de una escuela. Una de las principales características yo diría que la primera de las escuelas exitosas, es que la cohesión de sus integrantes está afianzada por lazos de amistad, respeto, cariño o confianza y no por mandatos autoritarios de quienes dirigen las instituciones. En un buen clima de trabajo los ejercicios de evaluación y monitoreo cumplen su función, ya que no se ven como el señalamiento de errores, sino como el encuentro con oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de un equipo. Compartir la responsabilidad por los logros educativos de los alumnos, compromete a cada integrante de la comunidad educativa, desde el intendente hasta el director. Fijar metas y objetivos comunes, permite aprovechar las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo. Por lo tanto, un buen clima escolar, es requisito indispensable para la gestión escolar”* (Fullan, 2000).

Estas son estructuras básicas en toda institución educativa porque es la brújula que indica donde estamos y hacia dónde vamos con respecto a los objetivos trazados a corto, a mediano y a largo plazo.

## **1.2 Liderazgo Educativo**

*“Los directivos que ejercen un liderazgo educativo dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con las familias y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de las familias con el profesor, del trabajo en el aula, de las dificultades, avances y progresos que encuentran los profesores y los padres en el proceso educativo. También dedican mucho tiempo a coordinar las estructuras básicas de enseñanza-aprendizaje y de orientación y tutoría para implicar al profesorado en proyectos de mejora.”* (Pradas Montilla, Telefónica Fundación, 2011).

Cuando el directivo es un verdadero líder, con su actuar demuestra que su gestión conlleva respeto, responsabilidad, colaboración, confianza, entrega, empatía y de esta manera las relaciones interpersonales en la institución fluyen positivamente creando un buen clima escolar.

### **1.2.1 Concepto de Liderazgo Educativo**

*“El liderazgo educativo es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad correlación al éxito académico de los alumnos del centro. El liderazgo educativo implica otra concepción más global de la enseñanza orientada hacia el desarrollo de todas las capacidades del alumnado, contemplando no solo al aprendizaje, sino su formación integral. El concepto de educativo se emplea más bien en los movimientos por la mejora de la escuela. Pero hay que integrar en lo que llamamos el liderazgo educativo dos conceptos: el que hace referencia al proceso de enseñanza y el que hace referencia al proceso educativo integral”* (Pradas Montilla, Telefónica Fundación, 2011) .

*“Además el líder educativo es considerado como la persona principal de una institución que no solo debe influir en sus colaboradores sino también en la comunidad, pues así como en política hay quienes dirigen las masas, también en educación deben existir líderes que defiendan y practiquen los principios de una educación democrática que conozcan y comprendan los intereses de una educación democrática, que conozcan y comprendan los intereses de un pueblo y que sean capaces de satisfacer esos intereses” (Bellon & Beaudry, 1992)*

El Liderazgo Educativo va más allá de ejercer influencia en los procesos de la dirección, sino que su máximo logro es ver surgir de su institución los líderes propositivos del mañana quienes harán alcanzar la calidad educativa de la institución.

### **1.2.2 Tipos de Liderazgo Educativo**

La relación entre el rector y los docentes es una de los factores fundamentales que inciden en el éxito o no de una institución.

Existen muchos tipos de liderazgo y cada uno funciona diferente y tiene sus propias convicciones.

Líder autocrático: Es el que ordena y espera que hagan caso a sus órdenes. Espera obediencia mediante recompensas o castigos. Es positivo y dogmático. Se considera la única persona capaz de tomar decisiones.

Líder democrático: Toma decisiones consultando con los subordinados. Fomenta la participación de los demás también la comunicación. Anima y agradece las sugerencias. Al tomar decisiones ofrece soluciones que se pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo una decisión compartida.

Líder laissez faire: Es liberal que hace y deja hacer, la institución es totalmente pasiva ya que los grupos son los tienen el poder. Los grupos tienen independencia operativa y de toma de decisiones. No juzga ni valora a los miembros de la institución.

Líder paternalista: Tiene confianza en sus trabajadores dando compensas y castigos. Aconseja al grupo para que consigan resultados e insinúa lo malo que es no cumplir con su deber. Compensa a los que trabajan satisfactoriamente, él piensa que tiene la razón y los demás no tienen criterio propio, simplemente tienen que obedecer.

Líder carismático: Tiene la capacidad de apreciar entusiasmo, seducción y admiración. Puede dar buenos resultados y cambios en la institución ya que es capaz de lograr que los grupos den lo máximo de sí. Es visionario e inspirador. Hace buen uso de la comunicación no verbal y estimula a los miembros de la institución. El problema es que sus errores se perdonan y sus logros se mitifican permitiendo ser objetivos en el resultado.

Líder lateral: Consiste en la capacidad de influir en las personas del mismo nivel para conseguir objetivos en común y se da entre personas del mismo rango dentro de una institución. Es líder sin ser el jefe.

Actualmente la imagen tradicional del líder carismático, individual y poderoso fracasa en un contexto radicalmente distinto, dominado por los medios de información y comunicación capaces de hacer trizas cualquier culto a la personalidad del héroe cuando se le acerca el objetivo de lo cotidiano el espacio antes preservado de su intimidad.

Emergen nuevos tipos de liderazgo, así dejando atrás el liderazgo tradicional:

Liderazgo caliching: Toda su capacidad se centra fundamentalmente en el crecimiento profesional de sus colaboradores, con lo que consigue implicarse en sus proyectos de futuro de forma cualificada y como colaboradores.

Liderazgo afiliativo: Este tipo de líderes se preocupan sobre todo de crear un buen clima social en la organización de forma que la gente se implique afectivamente en los proyectos. Para él es muy importante que sus colaboradores se sientan a gusto en el trabajo porque las relaciones fluidas y, por consiguiente, los conflictos se asumen con ánimo constructivo.

Liderazgo autorizado: Adquiere prestigio y consigue que la gente le siga porque les proporciona visión a largo plazo que les da seguridad.

*Lo ideal, no lo sé pero quizá sea una buena mezcla de los anteriores para llegar a un verdadero liderazgo* (Pradas Montilla, Telefónica Fundación, 2011).

Todos estos tipos de liderazgo se dan a notar en la gestión educativa que realiza el directivo, y muchas veces se encuentran combinaciones de algunos de ellos de acuerdo a convicciones personales, pero siempre hay que estar atento a lo que conviene a toda la comunidad educativa y no a unos cuantos miembros.

### **1.2.3 Características del Liderazgo Educativo**

Un líder en educación tiene que tener ante todo vocación de educador, este es un factor determinante para poder realizar una gestión educativa de calidad. Es importante por esto que se perfile un tipo de educador líder en su área y en su forma de ser y de actuar, en otras palabras debe modelar conductas de liderazgo. El liderazgo se puede aprender, no necesariamente un buen líder, es un gran educador.

Se puede citar algunos autores que mencionan las características de un líder educativo, entre las variables que según Bass, citado por (Bernal, 2007), que determinan y caracterizan a un líder educativo se encuentran las siguientes:

*“Posee carisma: Esto le identifica como un líder carismático que transmite confianza y respeto entre sus adeptos. Con esto busca generar lealtad y compromiso con los objetivos de la organización. De tal forma que sus propias conductas caracterizadas por su compromiso y honestidad, permite a sus subalternos constatar su coherencia, esto al mismo tiempo provoca un respeto hacia su vida y complacencia en sus colaboradores.*

*Consideración individual: Este aspecto hace referencia a la atención individualizada que le presenta a cada una de las personas que están a su cargo. Se preocupa por sus situaciones personales tratando individualmente todas aquellas realidades de las personas, siendo sensible a sus necesidades e intereses. Todo esto logra gracias al alto grado de empatía y de accesibilidad que posee.*

*Estimula intelectualmente: Esto tiene que ver con el alto grado de innovación que posee, pues busca favorecer nuevos enfoques y sobre todo la creatividad. Enfatiza en la inteligencia y la racionalidad, sobre todo en la resolución de conflictos. Todas estas iniciativas buscan un pleno desarrollo de las capacidades y competencias personales de los miembros de su organización. Es por lo tanto, un mentor, un facilitador de conocimientos, un motivador de su personal y sobre todo un animador líder.*

*Es un inspirador: Seduce a los demás con su forma de ser y de actuar, su visión de futuro inspira en ellos optimismo, entusiasmo y esperanza, en la consecución de los objetivos y los proyectos programados, desarrollando, por lo tanto, un fuerte sentido de identidad, por la institución en la cual labora.*

*Fomenta la tolerancia psicológica: Esta cualidad se hace efectiva por medio del gran sentido común que posee, sobre todo para indicar las equivocaciones y para resolver los conflictos y las situaciones difíciles que se le presentan, tolera los errores ajenos y los suyos propios para el mejoramiento de todos. Todas estas situaciones, las resuelve con sentido del humor.*

*Su actuación como directivo: Pues se caracteriza por su gran adaptación a los cambios, no teme tomar riesgos, y es eficaz en la toma y ejecución de las decisiones. Tiene un gran dominio del estrés propio.*

*Un líder puede poseer unas cualidades innatas, o también puede adquirirlas, aquí lo importante es que conozca sus propias cualidades. Todo educador debe encarnar los valores fundamentales y humanistas que toda actividad educativa posee en sí misma. Acciones como el autoconocimiento personal, lo inducen a un proceso de auto mejoramiento y a un reconocimiento de sus debilidades, primero él debe estar convencido de lo que piensa y siente, y ponerlo en práctica. Esto significa que posee una base suficientemente magnánima como para poderse sostener con autoridad y respeto”.*

Según (Blanchard, 2005) se conoce y se da a conocer a los demás.

*“Encarna los valores de su organización.*

1. *Posee humildad y pide ayuda.*
2. *Es auténtico, sin pretensiones ni arrogancia.*
3. *Invierte tiempo en sí mismo.*
4. *Disfruta lo que hace. Se apasiona por lo que hace.*
5. *Es servicial, posee voluntad de servicio.*
6. *Es detallista y cautivador.*
7. *Sabe escuchar y es observador*
8. *Es autodidacta (se cultiva a sí mismo)*
9. *Es selectivo (sabe seleccionar a su personal)*
10. *Tiene visión. Se orienta hacia el futuro.*
11. *Enseña para el triunfo. Se alegra de los triunfos ajenos.*
12. *Potencia las fortalezas de sus empleados.*
13. *Valora los resultados y las relaciones.”*

Hay que enfatizar sobre todo en este ser visionario que un líder debe tener. Esto significa que a pesar de los problemas que tiene que enfrentar, y el contexto en el cual se desenvuelve, analiza las situaciones con optimismo y esperanza. Siendo creativo, reinventando constantemente soluciones alternativas que puedan satisfacer las necesidades que tienen las personas.

Según (Hunter, 1996), además de las cualidades expuestas, un líder debe tener:

1. *“Paciencia: muestra dominio de sí mismo.*
2. *Indulgencia: no guarda rencor cuando le perjudican.*
3. *Afabilidad: sabe prestar atención, aprecia y anima a los otros.*
4. *Sacrificio: busca lo mejor para los otros.*
5. *Respeto: trata a los otros como si fueran gente importante.*
6. *Honradez: está libre de engaños.”*

Considerando que la educación es un servicio que se brinda a los demás, es por lo tanto la donación que hace un educador de sí mismo, para los demás, un ejercicio constante de servir, esta debe ser la principal característica de un educador líder.

La autodidaxia, en un educador líder, se convierte en un factor determinante, en lo que compete a la formación permanente y en la actualización constante en lo que respecta del conocimiento y al mundo en el cual se tiene que desenvolver. La sociedad en la actualidad exige para cada cuestionamiento que surja del sujeto, una respuesta acertada y actualizada, no basada en mitos y tabúes, ni tampoco en dogmas. Sino un conocimiento actualizado y un constante ejercicio de la flexibilización.

La educación vista como un carisma que requiere de un educador líder con carisma también, él mismo debe poseer, como se vio anteriormente, una serie de destrezas, tales como la autodisciplina, la valentía, el conocimiento de sí mismo, la humildad, entre otros. Un educador líder debe ser un agente, un medio por el cual se constituyan otros líderes, *"los líderes tienen empatía por otros y una aguda habilidad de encontrar lo mejor en las personas... no lo peor...al preocuparse verdaderamente por ellos"* (Maxwell, 1999, p.93).

### **1.3 Diferencias entre Directivo y Líder**

(Zaleznik, Abraham;, 2007) Identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. *"Un líder según el autor es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad"*.

Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido *"dos veces"* utilizando la nomenclatura de William James en *"las variedades de la experiencia religiosa"* quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice (Zaleznik, Abraham;, 2007) *"las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas"*.

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo.....creo que es imposible.

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

Según Seth Godin expresa una contundente definición de la diferencia entre directivo y líder, misma que traduzco y expongo a continuación.

Los directivos luchan porque sus empleados hagan lo que hicieron ayer, sólo que un poco más rápido y más barato.

Los líderes, por otra parte, saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su tribu, sin dar a aquellos a quienes dirigen las herramientas para hacer que las cosas sucedan.

Los directivos quieren autoridad. Los líderes asumen la responsabilidad.

Ambos son necesarios. Pero hay que tener cuidado de no confundirlos. Nos ayuda a recordar que los líderes son escasos y por lo tanto más valiosos.

## **1.4 Valores y Educación**

*“En el trasfondo de la educación subyace una visión del mundo y de la vida y la visión influye en los fines, técnicas y metodología, contenidos y en la organización social de la educación. Así el ser humano para realizarse y alcanzar la plenitud logrando su felicidad tiene que sumergirse en una atmósfera de realidades valiosas, el amor, la libertad, la justicia, la solidaridad. En el contexto actual nuestra tarea educativa debe de estar direccionada en lo siguiente:*

- 1. Educar en un ambiente en que todo es relativizado. Debemos proponer la verdad y los valores pero sin “imponerlos”.*
- 2. Educar a un joven cuyo estilo de vida está centrado en el presente, en lo momentáneo. Sin invocar la experiencia y la tradición no podemos dejar presentar ideales, utopías que estimulen al joven a formular una opción fundamental (proyecto de vida) positiva y comprometida.*
- 3. Educar a una generación sociológica, individualista, hedonista y narcisista. Debemos conseguir que los educandos no se encierren en sus propios límites sino que descubran que el don de sí mismos es el secreto más profundo de la aventura humana”* (Uske, 2008).

Por lo tanto la función del profesor no solo consiste en transmitir conocimientos sino integran los aspectos de la cultura (tradiciones, creencias, formas de vida, lenguaje y etc.) junto a una dimensión ética inspirada en auténticos valores de la persona y de la comunidad.

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.

Educación 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, éstas 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 más allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético” (Uske, 2008).*

#### **1.4.1 Definición de El Valor**

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.

*“Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.*

*El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al*

*vacío, es decir, a lo que no existe. Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela.*

*Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles:*

*Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin. Por ejemplo, si voy a comprar un coche para poder ir al trabajo (utilidad) busco un coche de buena marca, de buen precio, que me sirva para mi fin, ir al trabajo. Un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el hecho de existir como seres humanos, tienen dignidad y no pueden ser usadas por los demás.*

*Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.” (Vallejo Ruiz, 2001)*

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

#### **1.4.2 Importancia de los Valores**

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen una raigambre social muy compleja. Para hablar con propiedad sobre este asunto sería conveniente y necesario realizar una investigación rigurosa en un segmento representativo de la población.

Pero cabría reflexionar, será de manera uniforme para todas las personas, ¿Es acertada la política democrática – neoliberal en nuestro país?, y ¿Qué hay de la situación "moral"? Por ejemplo, frente a la ausencia de una buena calidad de vida, hace que muchas personas,

intenten valerse de cualquier medio para cubrir su necesidad o fin trazado, interfiriendo en la vida de las personas, cometiendo delitos, ¿Quién es responsable? ¿Es tarea de la escuela o de la sociedad? Nos parece que ambas convergen y se nutren recíprocamente una de la otra. Porque el desarrollo de la personalidad en el individuo, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida y en casa, pero esto se consolidará en el día en que ingrese a la escuela donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

El asunto en realidad es complejo, en nuestros niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da través de la imitación, durante los últimos diez años hemos sido testigos de la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada. Parece que aún nuestro país no tiene la brújula, que nos oriente a buscar nuestros objetivos para alcanzar el desarrollo nacional, en todos sus aspectos. Es por ello que la importancia de los valores radica, *“en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo”*. (Vallejo Ruiz, 2001)

Es obvio que no vamos a insertar los valores como un curso más, dentro del currículo porque estos se practican, como manifestamos anteriormente es un trabajo conjunto de la comunidad educativa, de su organización estratégica, de sus actividades diarias y las actividades extracurriculares, charlas preventivas (drogas, embarazo precoz, violencia familiar), talleres de participación ciudadana, sexualidad, hábitos de estudios, etc.

### **1.4.3 Clases de Valores**

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo,

pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral forma al individuo como hombre y lo hace más humano.

Depende exclusivamente de la elección libre, la persona decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

Según (Uske, 2008) *“Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:*

*Valores infrahumanos.- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.*

*Valores humanos inframorales.- Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.*

*Valores Instrumentales.- Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.*

*Valores Terminales.- Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.”*

## **2. METODOLOGÍA**

El enfoque de investigación es mixto: cuantitativo-cualitativo.

En lo cuantitativo hace referencia a la recolección y el análisis de los datos al medir numéricamente, contar y hacer uso de tablas estadísticas aplicadas en la investigación del Centro Educativo “Domingo Savio”. Se utilizó la técnica de encuesta mediante un cuestionario aplicado a los docentes, estudiantes y padres de familia.

El alcance de la investigación es de tipo descriptiva porque se analiza y se describe características y manifestaciones del clima institucional y estilos de liderazgo.

En cuanto a diseño es de tipo exploratoria ya que se aplica en la investigación para saber la realidad de la institución.

En lo cualitativo al basarse en la recolección de datos sin medición numérica, se utilizaron técnicas como la observación con docentes, estudiantes y padres de familia; entrevistas al Rector, Vicerrector e Inspectora General.

Para analizar la percepción de la comunidad educativa acerca del clima institucional, se siguió el proceso de inducción.

## **2.1 Participantes**

La investigación se la realizó en el Centro Educativo “Domingo Savio” que está ubicado en la provincia de Esmeraldas de la ciudad de Esmeraldas y perteneciente al cantón del mismo nombre; esta institución cuenta con una población estudiantil de 895 estudiantes matriculados en el presente año lectivo 2014-2015.

La plana de docentes está conformada por 37 profesionales en la docencia, quienes cuentan con muchos años en su labor educativa, teniendo tercer y cuarto nivel de estudios; manteniéndose actualizados en los cambios curriculares, didácticos y pedagógicos que exige la educación actual.

Este Proyecto se iniciará en el próximo año lectivo 2015 – 2016.

Se aplicó instrumentos de investigación a los tres Directivos, a un grupo de 16 Docentes, a 20 estudiantes y 9 padres de familia porque son los conocedores de la situación en que se encuentra la institución en relación la gestión del liderazgo y valores.

Se ha considerado en esta investigación a los estudiantes de la Básica Superior para obtener respuestas reales de su vida cotidiana dentro de la institución y porque la propuesta va direccionada a este grupo en particular.

### **Tabla # 1**

#### **Personal directivo**

**Fuente:** Documento de Apoyo 2014-2015

**Autor:** Directivos de la Institución

Los directivos conscientes de la problemática institucional están de acuerdo con la investigación realizada. Analizando los resultados se observa que los directivos tienen la edad promedio en el Ecuador que son 42 años, siendo esto beneficioso por sus aspiraciones de sueldo y decisión de seguir estudiando. Las mujeres en los actuales momentos están ocupando cargos muy importantes, y así podemos constatar que un directivo es mujer.

| Sexo      | #directivo | Edad  |
|-----------|------------|-------|
| Masculino | 2          | 40-45 |
| Femenino  | 1          | 55-60 |
| Total     | 3          |       |

### **Tabla # 2**

#### **Personal docente**

| Sexo      | # docentes | Edad  |
|-----------|------------|-------|
| Masculino | 6          | 30-40 |
|           | 7          | 40-50 |
| Femenino  | 11         | 30-40 |
|           | 7          | 40-50 |
|           | 6          | 50-60 |
| Total     | 37         |       |

**Fuente:** Documento de Apoyo 2014-2015

**Autor:** Directivo de la Institución

Se puede observar que los docentes masculinos alcanzan la edad promedio del Ecuador de 42 años, pero las docentes mujeres fluctúan entre 30 y 60 años siendo su promedio de 45 años lo cual significa que la institución tiene una plana de docentes jóvenes con expectativas en los procesos de cambio. De acuerdo al Ministerio de Educación la edad promedio de los docentes es de 42 años. También podemos observar que no se da la

equidad de género en los docentes.

**Tabla # 3**

**Personal docente**

| Sexo      | # docentes | Título Académico               |
|-----------|------------|--------------------------------|
| Masculino | 3          | Diplomado en docencia          |
|           | 10         | Licenciado en docencia         |
| Femenino  | 3          | Diplomado-Magister en docencia |
|           | 21         | Licenciado en docencia         |
| Total     | 37         |                                |

**Fuente:** Particular

**Autor:** Ivonne Haz Mora

Se puede observar que en su mayoría los docentes tienen título de Licenciados en Docencia, pero el personal docente que tiene título de 4to. Nivel (Diplomado-Magister) son tres varones y tres mujeres quienes lo han adquirido hasta el momento. En la actualidad algunos docentes tanto varones como mujeres están estudiando maestría en docencia, lo cual refuerza su labor docente dentro de la institución. De acuerdo a los indicadores del Ministerio de Educación, los docentes en un 66.4% poseen títulos de 3er. Nivel y un 6.3% tienen título de 4to. Nivel., lo cual significa que existe un mejor desempeño docente.

**Tabla # 4**

**Personal Administrativo y de Servicio**

| Sexo      | # administrativo y servicio | Edad  |
|-----------|-----------------------------|-------|
| Masculino | 3                           | 30-45 |
| Femenino  | 1                           | 25-30 |
|           | 4                           | 35-45 |
|           | 2                           | 60-65 |
| Total     | 10                          |       |

**Fuente:** Secretaria de la Institución

**Autor:** Lcda. Verónica Aparicio

En toda institución educativa para su funcionalidad es necesario considerar las áreas de

apoyo: dos secretarias (1 secretaria para 8º, 9º y 10º A.E.G.B y otra secretaria para 1º a 7º tres colectoras (2 colectoras para los años básicos 8º, 9º y 10º y una colectora para 1º a 7º A.E.G.B; los auxiliares de servicio son 5. El Centro Educativo “Domingo Savio” recibe ingresos del fisco (partidas del Estado) y los estudiantes pagan una mensualidad (administrada por el Vicariato de Esmeraldas) por lo cual hay dos colectoras: una fiscal y otra particular. En esta tabla se refleja marcada diferencia en las edades que fluctúan entre 29 y 65 años con respecto al personal administrativo y de servicios.

**Tabla #5**

**Población Estudiantil**

| Año Ed. G. Bàsica | Sexo      | # estudiantes | Edad  |
|-------------------|-----------|---------------|-------|
| 1º a 7º           | Masculino | 192           | 5-11  |
|                   | Femenino  | 260           | 5-11  |
| 8º a 10º          | Masculino | 199           | 12-14 |
|                   | Femenino  | 244           | 12-14 |
| Total             |           | 895           |       |

**Fuente:** Secretaría de la Institución

**Autor:** Lcda. Veronica Aparicio

En el Centro Educativo “Domingo Savio” en el presente año lectivo se matricularon 895 estudiantes de 1º a 10º Grado de E.G.B; siendo notorio que la población estudiantil femenina es la que predomina, de acuerdo a los indicadores del Ministerio de Educación que lo corrobora en un 49% y un 51% al sexo masculino. Esta población no solo la conforman estudiantes del sector sino estudiantes provenientes de varios sectores de la ciudad. Además se maneja la beca estudiantil considerada como ayuda a padres de familia de escasos recursos económicos.

## 2.2 Materiales e Instrumentos

Se utilizaron varias técnicas e instrumentos: la encuesta, la entrevista y la observación.

La Encuesta se aplicó mediante un cuestionario a los docentes, estudiantes y padres de

familia. La encuesta a los docentes consta de un cuestionario de 16 preguntas. La encuesta a los estudiantes consta de un cuestionario de 14 preguntas. La encuesta a los padres de familia consta de un cuestionario de 8 preguntas.

La Entrevista que es un intercambio de comunicación entre dos personas, se la aplica mediante guías de entrevistas a los directivos y esta incluye 8 preguntas. Este diálogo abierto facilita recabar información cualitativa sirviendo de complemento a las encuestas.

La Observación se realiza en el día a día, siguiendo objetivos ya determinados. Esto se constató en las reuniones de docentes y en los recesos.

## **2.3 Método y Procedimiento**

Se dialogó con el Rector solicitándole permita realizar la investigación en la Institución, luego de la aceptación se procedió a la aplicación de las encuestas a docentes, a estudiantes, a padres de familia, y, las encuestas y entrevista a directivos. Esto se lo hizo por grupos: las 3 encuestas a directivos, las 20 encuestas a los estudiantes, las 16 encuestas a docentes y las 9 encuestas a padres de familia. Al siguiente día, se entrevistó a los 3 directivos.

La Observación se la realizó en las reuniones de docentes, donde se dio apertura a que expresen de manera espontánea cómo se sienten en la institución con respecto al ambiente, al desempeño profesional y en lo personal.

Se procedió a la tabulación de los datos recopilados que se registraron en los respectivos cuadros estadísticos y luego la información fue analizada permitiendo evidenciar las fortalezas y debilidades que tiene la institución con respecto a lo investigado.

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1 Diagnóstico de la Gestión y Liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa**

El centro educativo “Domingo Savio” es una institución educativa con régimen fiscomisional (por su sostenimiento fiscal y su orientación católica) que imparte la Educación Básica laborando con niñas, niños y adolescentes de ambos sexos, está ubicado en la ciudad de Esmeraldas y funciona en jornada vespertina

Se basa en los principios de la Ley de Educación y Código de la niñez y adolescencia, se inspira en la enseñanza del Evangelio mediante la pedagogía de San Juan Bosco conocida como “Sistema Preventivo” para formar buenos cristianos y honrados ciudadanos.

También aplica el Currículum establecido a nivel nacional por el Ministerio de Educación en base al Art. 3º Constitucional “la Ley General de Educación otorga a la autoridad educativa la atribución exclusiva de determinar para toda la República los planes y programas de estudio para educación”. Al interior de la institución se adapta la enseñanza a los requerimientos y realidades psicológicas del educando.

Entre sus lineamientos considera que ningún proceso metodológico estará al margen del análisis y de la síntesis para poder producir el conocimiento ya que estos dos elementos son esenciales en la aplicación de los procesos inductivos y deductivos usados por los maestros. También los docentes de este establecimiento educativo, respetan los criterios de los educandos, guiándolos para que desarrollen capacidades argumentativas y de liderazgo estudiantil.

### **3.1.1 Los instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.**

**3.1.1.1 El manual de organización:** De acuerdo a (Littlefield, 2000) el Manual de Organización “Describe la organización formal, mencionando para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad, debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda empresa, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.”

En este Manual se establecen objetivos específicos de los docentes y que permiten el desarrollo de la educación y también hace énfasis en la relación jerárquica de los diversos organismos. En la Institución no existe este Manual de Organización, por lo tanto sus miembros no conocen sus funciones, responsabilidades y desconocen la jerarquía de

mando.

**3.1.1.2 El Código de Ética:** Según el Código de Ética del Asesor Educativo, Quito DM, Julio 2014 “Diseñar y actualizar sistemas para la asesoría de la gestión educativa en los ámbitos administrativo y pedagógico, en los niveles desconcentrados y en las instituciones educativas de todos los niveles y modalidades de educación para la formación integral, inclusiva e intercultural de las niñas, niños, jóvenes y adultos del país.”

Este Código debe ser construido basándose en principios y valores teniendo como referente e íntimamente vinculado con la Misión, Visión y Políticas de asesoría educativa.

Se pudo constatar que la institución carece de un código de ética y los principios éticos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional no han sido socializados ni difundidos, faltando directrices éticas que contribuyan a que se cumplan las funciones educativas en un marco legal garantizando la calidad educativa.

**3.1.1.3 El Plan Estratégico:** El Plan Estratégico es un instrumento que sirve para orientar el futuro de la institución, es decir implementar acciones para facilitar su transformación con nuevos paradigmas y nuevas metodologías. Esta herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas está contemplada dentro de su PEI. El plan estratégico contempla algunos aspectos tales como:

- a) Trabajar de manera participativa y coordinada en todos los niveles de la administración y en todos los estamentos educativos.
- b) Crear espacios y ambientes propicios para el encuentro espiritual.
- c) Desarrollar programas de prevención, concienciación contra riesgos y cuidado del Ecosistema.
- d) Ejecutar las acciones del plantel apegados a las directrices generales del Vicariato Apostólico de Esmeraldas establecidas a través del Sr. Obispo.
- e) Considerar la situación socio-económica del alumnado al establecer los compromisos de tipo económico dada la naturaleza Fiscomisional de la Unidad Educativa.
- f) Establecer niveles de concreción del Proyecto Educativo Institucional a través de Planes operativos anuales seriamente diseñados a tal punto que permita el involucramiento gradual de todos los actores de la Comunidad Educativa.

- g) Implementar la planificación en todos los niveles administrativos y pedagógicos como norma para la optimización de los recursos y medición de logros, estableciendo matrices que faciliten la implementación de la Planificación Estratégica y Presupuestaria básicamente. .
- h) Fomentar el espíritu de Pertenencia y cuidado de la infraestructura de la Institución.
- i) Evaluar de manera permanente y oportuna toda acción que se planifique y se concrete en el plantel.

**3.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA):** Según la Secretaria Nacional de Planificación (Constitución del Ecuador, Art. 275)” La Planificación Operativa considera como base lo siguiente: función, visión y misión institucional y como propósito orientar la ejecución de los objetivos institucionales y propiciar pasos claros en objetivos y metas evaluables a corto plazo.” El plan operativo anual está dado por los proyectos que presentan cada área, a los cuales no se les hace una evaluación o seguimiento periódico. Además no se consideran proyectos para solucionar problemas (debilidades) sino los proyectos que cada área presenta.

**3.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional:** El Art.88 del Reglamento de LOEI ordena que en los establecimientos educativos es un documento público de planificación en el que constan acciones a mediano y largo plazo y se basa en cuatro pilares fundamentales: aprender a ser, aprender a vivir juntos, aprender a aprehender y aprender a hacer, garantizando una formación integral. Es construido con la participación del Gobierno Escolar y tiene una proyección a 5 años.

Como es instrumento de planificación y gestión estratégica para mejorar la gestión de los recursos y la calidad de los procesos en función del mejoramiento de los aprendizajes, en la institución educativa “Domingo Savio” se ha tomado la decisión de estructurar el PEI implementando un proyecto de mejoramiento académico por destrezas abarcando desde el 1º Año E. G. B. hasta el 1º Año de Bachillerato general unificado.

El Proyecto Educativo Institucional constituye la carta de navegación y el marco orientador del plantel; en tanto que el currículo (en su diseño y desarrollo), asume toda la dinámica del amplio campo de la enseñanza-aprendizaje razón de ser de la Unidad

Educativa. Por lo antes mencionado es necesario conocer la organización administrativa y académica con su Malla Curricular.

#### AREA 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 1ero a 5to

Organismos:

1. Gobierno Escolar
2. Junta General de Directivos y Docentes.
3. Comité Central de Padres y Madres de Familia.
4. Junta de Directores de Áreas.
5. Junta de Docentes de Área.
6. Junta de Docentes de Curso o Paralelo.
7. Profesores Guías de Año y de Curso o paralelo
8. Consejo de Gobierno Estudiantil.
9. Comisiones Permanentes.

Departamentos:

1. Administración General: Delegados del Obispo
2. Secretaría Fiscal
3. Colecturía Fiscal y particular
4. Servicios de Conserjería y Guardianía.
5. Departamento de Consejería Estudiantil (DOBE).

#### 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 7mo de educación general básica, directores de áreas, profesores guías los mismos que en nuestro plantel al contar con educación general básica (10

grados):

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

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,

## MALLA CURRICULAR

Como Unidad educativa debemos presentar dos mallas una que corresponde a la Educación general básica de 1ero a 10mo año de educación básica.

Malla Curricular De La Educación General Básica:

En la Malla Curricular de la Educación General Básica, se presenta una carga horaria exclusiva para el primer año en donde se mantienen los bloques temáticos que contempla el pensum oficial, pero como asignaturas optativas se incluye a: Idioma extranjero (Inglés), Cultura Estética, Cultura Física, Computación, Formación Cristiana; del 2do al 7mo año se mantiene la carga horaria fijada en la matriz original del Acuerdo Ministerial que la establece.

Es importante indicar que para dar mayor solidez al trabajo de los docentes, como Unidad Educativa, comenzaremos a trabajar en áreas desde los 6tos años hasta el 8vo año, con la finalidad de que los profesores de los grados superiores apoyen y coordinen el trabajo en áreas, las mismas que se reunirán una vez por semana y estará ejecutada por el Vicerrector, es importante indicar que todos los profesores cumplirán con sus 30 horas clases tal como lo dispone la nueva Ley de Educación.

De 8vo a 10mo año; se mantiene como optativa Computación; además para dar mayor fortaleza al área de matemática daremos una hora más, es decir, 7 horas, además tendemos el proyecto de vida donde se le ayuda desde pequeño al joven a direccionar su vida y como el colegio es religioso daremos formación cristiana y educación para el amor para completar un total de 40 periodos de clase a la semana.

**3.1.1.6 El reglamento Interno y otras regulaciones:** El reglamento interno está

reemplazado (de acuerdo a nuevas disposiciones de educación) por el Código de Convivencia, el cual norma todos los deberes y derechos de los docentes, administrativos y estudiantes. El Código de Convivencia no sanciona, es un instrumento que busca los correctivos respectivos a través de un marco de respeto y armonía mutua. Este código de convivencia está constituido de conformidad a lo establecido en el Art. 12 del Acuerdo Ministerial N° 182 del Ministerio de Educación de fecha 22 Mayo del 2007 y en sesiones del 20 y 25 de Enero del 2010 y del 12 y 17 Abril del 2010.

### **3.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

**3.1.2.1 Misión y Visión:** la Misión y la Visión están influenciadas por la Pedagogía de “Don Bosco” con su sistema preventivo.

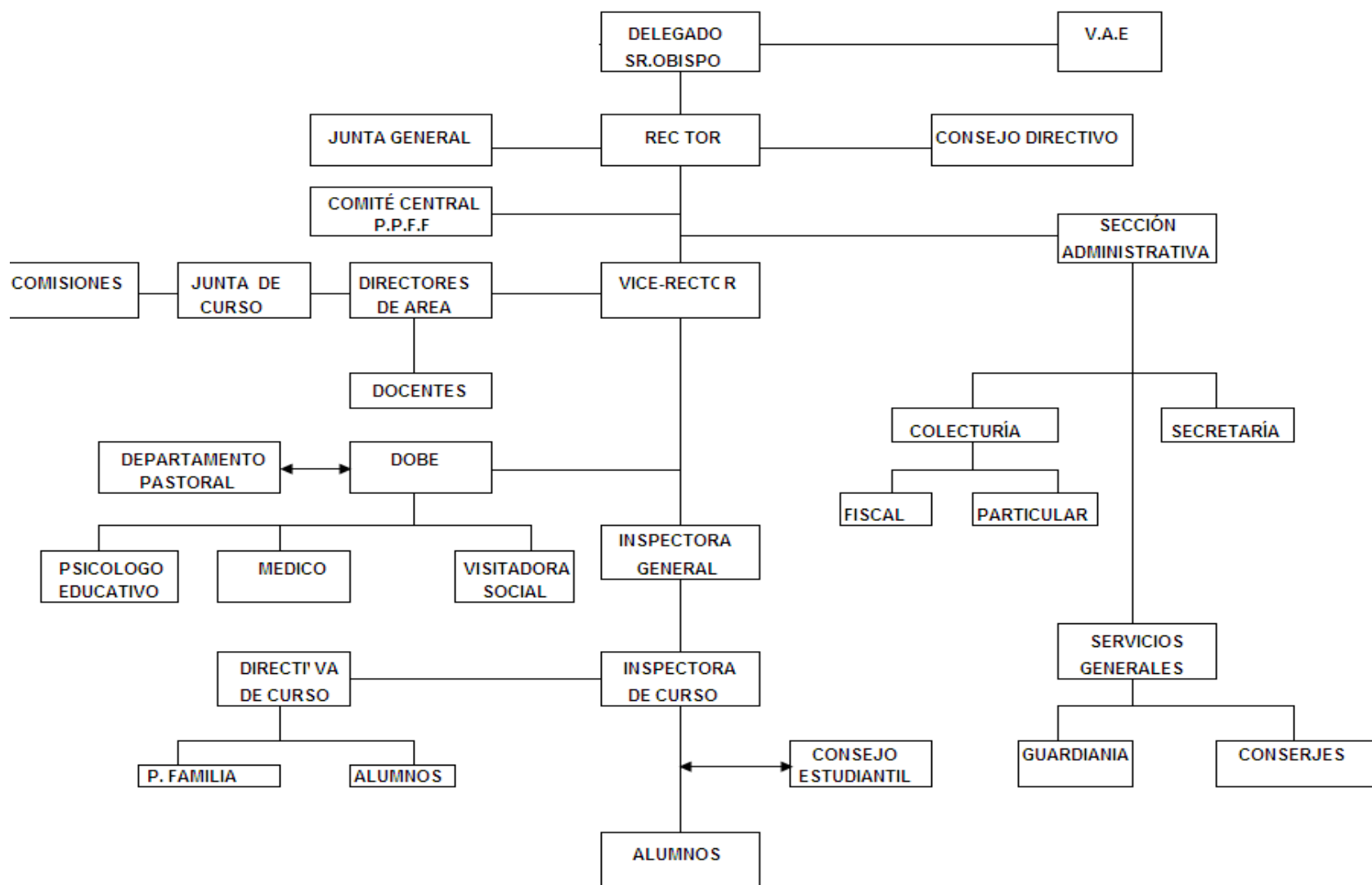
#### **MISION**

Siendo el centro educativo “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.

#### **VISIÓN**

El centro educativo “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.

### **3.1.2.2 El Organigrama:**



El organigrama del centro educacional “Domingo Savio” es estructural porque hace referencia a la persona y no a la función desempeñada. Abarca los niveles directivo, asesor, operativo y auxiliar y en su organización y procedimientos se observará la línea jerárquica de autoridad de la pirámide Kelsen debiéndose mantener el orden e instancias en el procesamiento y atención de cualquier asunto.

### **3.1.2.3 Funciones por áreas o departamentos**

El Rector es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento. Será un profesional de la educación y deberá reunir los requisitos que la ley de Educación y su Reglamento señale para el efecto.

Funciones del Rector: Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias más disposiciones impartidas por las autoridades competentes; Administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento y por la disciplina, dentro del plantel y fuera de él; Ejercer o delegar la supervisión pedagógica. Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de la jornada de trabajo.

Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad; Presidir el Consejo Directivo y la Junta General de Profesores.

El Vicerrector es la segunda autoridad del establecimiento educativo que sirve de apoyo directo al Rector.

Funciones del Vicerrector: Coordinar el correcto funcionamiento académico y pedagógico y velar por su eficaz ejecución. Coordinar y orientar el trabajo de las áreas en un marco de respeto, y participación activa, en un clima de diálogo a fin de que las áreas cumplan con su misión. Diseñar el horario y cronograma de trabajo docente-institucional. Establecer los procesos pertinentes que garanticen la programación interdisciplinaria, diseño curricular, en la programación por unidades de competencia y la asimilación de los contenidos científicos y tecnológicos, coordinando con los directores de las áreas académicas.

Inspector General es la autoridad encargada de la disciplina de la institución y en la actualidad también se la conoce como Jefe de Talento Humano.

Funciones del Inspector General: Elaborar el diagnóstico de su dependencia. Promover la ejecución del Código de Convivencia Institucional. Participar en la planeación, programación del Plan Operativo Anual. Designar y coordinar el diligenciamiento de las actas en cada reunión con profesores. Participar en las reuniones de Rectoría, Consejo Directivo (con voz pero sin voto), Consejo Académico, profesores, así como estudiantes y padres de familia, y demás miembros de la comunidad Educativa. Definir procedimientos y elaborar instrumentos para el seguimiento de los Estudiantes.

Consejo Directivo es el órgano que se reúne por lo menos una vez al mes para tomar decisiones que afecten el funcionamiento de la institución y que no estén delegados.

Funciones del Consejo Directivo: Promover la realización de cursos de mejoramiento profesional. Tomar las decisiones que afecten el funcionamiento de la Institución y que no estén delegadas o atribuidas por competencia a otra autoridad en el presente código o en las normas educativas vigentes. Promover y participar en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), adoptarlo y someterlo a consideración de la Vicaria de Educación Católica de Esmeraldas y la Dirección de Educación. Promover la ejecución, evaluación y actualización del PEI y decidir sobre las propuestas de modificación que se le presenten, previa consulta a la Comisión Pedagógica. Promover la elaboración del Código de Convivencia de la Institución y adoptarlo. Crear los elementos reglamentarios internos pertinentes, a fin de ponerlo en práctica, hacerlo cumplir y servir de máxima autoridad en la adopción de las reformas que se le introduzcan.

Junta de Directores de Áreas es el organismo de acompañamiento y apoyo al fortalecimiento del proceso académico y científico que operativiza y evalúa el currículo y el desarrollo del aprendizaje del área respectiva; estará integrada por todos los

directores de áreas, designados por el Consejo Directivo; la presidirá el Vicerrector. Se reunirá ordinariamente una vez por mes; y extraordinariamente, cuando fuere menester.

Funciones de la junta de directores de área: Coordinar su labor con el Vicerrector. Definir el perfil académico de los estudiantes. Definir y coordinar el cronograma académico. Supervisar y evaluar el desarrollo de actividades académicas del año lectivo, informar por escrito las fortalezas y debilidades. Buscar los correctivos necesarios para solucionar problemas académicos en forma oportuna.

La junta de profesores de área estará integrada por los profesores de las asignaturas correspondientes a una área académica. El director de esta junta será designado por el Consejo Directivo. La junta elegirá al secretario de entre sus miembros. Lo presidirá el director(a) del área.

Funciones de la junta de profesores por área: Elaborar su plan de trabajo y ponerlo a consideración de la junta de directores de área; Formular los objetivos curriculares, seleccionar los contenidos programáticos, la metodología y los instrumentos de evaluación, de acuerdo con las condiciones socioeducativas y culturales en las que se realiza el proceso educativo; Coordinar la planificación didáctica dentro del área, de conformidad con las orientaciones impartidas por los niveles superiores; Controlar y evaluar la adaptación y ejecución de los programas de estudio; Diseñar procesos didácticos de recuperación pedagógica para los alumnos con dificultades de aprendizaje.

Profesoras(es) son los profesionales responsables del proceso aprendizaje en base de los planes y programas vigentes.

Funciones de los profesores: Participar en el diseño, elaboración, planeación, programación, ejecución, control y evaluación del Proyecto Educativo Institucional. Elaborar y presentar oportunamente las programaciones de área, asignatura, proyectos de aula, proyectos pedagógicos, al igual que los informes y demás documentos

reglamentados por la institución en relación con su cargo y con la administración de los estudiantes. Participar en el planteamiento y evaluación institucional. Informar oportunamente al tutor de curso, inspector, rector, vice-rector, el DOBE y padre de familia y/o representante legal ó a la autoridad competente sobre el mal comportamiento, bajo rendimiento académico, impuntualidad o inasistencia a las actividades pedagógicas (del educando), con el fin de aplicar los correctivos necesarios y oportunos.

El director de área es el profesor escogido por el consejo directivo para que ejerza tales funciones durante 1 años lectivo. En caso de ausencia del director del área o Jefe de taller, el Rector (a) designará a quien lo reemplace. En ciertos casos cumple esta función el Vicerrector.

Funciones del director de área: Planificar anualmente su trabajo. Promover un permanente proceso de mejoramiento de la educación y un trabajo educativo acordes con las necesidades tecnológicas y académicas. Establecer comunicación continua y fluida con los docentes del área y autoridades académicas de la institución. Orientar a los jefes de áreas y a su vez a los integrantes del área en la coordinación de las ferias anuales de conocimientos y tecnología. Coordinar las actividades educativas del profesorado.

Los Profesores Dirigentes de Curso serán designados, al inicio del año escolar por el Rector(a) del plantel y durarán en sus funciones hasta el inicio del próximo año escolar (Art. 116 del Reg. Gen. Ley de Educ. )

Funciones de los tutores de curso: Mantener el respeto y las buenas relaciones con las autoridades, compañeros y educandos; Llevar al día los registros de planificación didáctica, asistencia, conducta y evaluación de los educandos; Revisar, con los estudiantes, pruebas y exámenes corregidos y calificados y presentar los cuadros de calificaciones bimestrales y quinquemestrales en las juntas de curso; Asistir a sesiones y demás actos convocados por las autoridades competentes; Atender e informar a los padres de familia sobre los asuntos relacionados con sus labores.

Comité Central de Padres de Familia está conformado por los presidentes de todos los paralelos de cada año básico (medio) designado en forma libre y voluntaria por los padres de familia, tutores o representantes de la institución.

Funciones del comité de padres de familia: Colaborar con las autoridades y personal docente del establecimiento en el desarrollo de las actividades educativas; Fomentar el fortalecimiento de la comunidad educativa; Desplegar gestiones tendientes al mejoramiento de las condiciones materiales del establecimiento; Participar en las comisiones designadas por los directivos del establecimiento; Cumplir las funciones establecidas en el código de convivencia del plantel.

Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil. Las descritas en el Art. 123 del Reg. General de la Ley de Educ. La orientación es consustancial al proceso de formación de los educandos y se organizará en todos los niveles y modalidades del sistema.

Según el Art. 20 de Reglamento de Orientación Educativa Vocacional y Bienestar Estudiantil (Reg. Oficial 548) son organismos Técnicos- Docente, responsables de investigar, planificar, organizar, ejecutar, coordinar, asesorar y evaluar los objetivos y acciones de orientación y bienestar estudiantil, en concordancia con el plan de la institución, con la participación directa de todos sus miembros y más agentes educativos de la institución y el apoyo de la comunidad en general.

Funciones del departamento de orientación y bienestar estudiantil: Elaborar el plan operativo anual del departamento y someterlo a consideración de las autoridades correspondientes; Realizar investigaciones diagnósticas integrales sobre aspectos psicológicos, sociales, económicos, de salud, educativos vocacionales y profesionales de los estudiantes; Coordinar y participar en la organización de paralelos, rotación de alumnos en las actividades prácticas, ubicación en las especializaciones y ocupación profesional, y en coordinación con el personal docente, técnico y administrativo de la

institución; Programar actitudes encaminadas a lograr la adaptación y bienestar del alumno en el medio escolar, familiar y social.

Comisiones son entes pluripersonales para cumplir los fines específicos, designados por el Rector(a) y tienen carácter permanente durante el año lectivo. Sus funciones son: Planificar, capacitar, revisar, aprobar y elaborar proyectos sociales, culturales, pedagógicos, deportivos, entre otros y según la naturaleza de su propósito

Funciones de las comisiones: Comisión Técnica Pedagógica o Académica. Comisión de Ética y Disciplina. Comisión Socio-Cultural. Comisión de Defensa Civil y Riesgos. Comisión de Deportes y Recreación. Comisión de Horarios. Comisión de Pastoral. Comisión de Ornato e higiene.

Asesoría Pedagógica es responsable de la capacitación, asesoría, monitoreo y evaluación de los actores del sistema educativo, son los responsables de la asesoría pedagógica los siguientes organismos: Ministerio de Educación, CONESA (Consejo Nacional de Educación Salesiana) y el Secretariado de Educación Católica (FEDEC). Esto permite la actualización pedagógica, la mejora e innovación del proceso de aprendizaje y prestar mejores servicios educativos.

Funciones de la asesoría pedagógica: Asesorar, organizar y controlar los procesos de aprendizaje de la Institución. Dirigir la implementación y ejecución de los procesos de Desarrollo Humano como evaluación del desempeño, asesoría, capacitación y entrenamiento del personal. Coordinar los planes y programas de trabajo en cada año escolar. Proponer a las autoridades del plantel mejoras con relación a los procesos de aprendizaje, gestión y administración.

La secretaría General estará desempeñada por un(a) profesional de la rama.

Funciones de la secretaría: Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva. En caso de

infracción, el secretario/a será sancionado de acuerdo con la Ley; Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento. Tramitar la correspondencia oficial y llevar un registro de ingresos y egresos de la misma. Conferir, previo decreto del Rector, copias y certificaciones; Suscribir, en base a las disposiciones reglamentarias y conjuntamente con el Rector, los documentos de carácter estudiantil.

Dirección Financiera, el titular de la colecturía será un profesional del ramo contable, caucionado, de acuerdo con las disposiciones señaladas en las leyes y reglamentos pertinentes a cuyo cargo estarán los bienes y fondos del establecimiento.

Funciones de la dirección financiera: Cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes y responsabilizarse de los bienes y recursos presupuestarios del establecimiento; Participar en la elaboración de la proforma del presupuesto; Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los fondos y asignaciones del establecimiento; Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles; Participar en la elaboración de los inventarios del establecimiento y en las actas de entrega-recepción; Laborar ocho horas diarias.

La recepción es el primer contacto con la Institución, lugar donde se atiende a las personas que concurren al plantel, el mismo que por ser el primer sitio observado por los visitantes, debe permanecer siempre en óptimas condiciones, muy ordenado, limpio y con seguridad y atención permanente, toda vez que se constituye en nuestra carta de presentación.

Funciones de la recepción: Atender con eficiencia y cortesía a los clientes. Orientar a los interesados sobre matrículas, horarios de atención y demás información que le requieran. Proporcionar una respuesta que satisfaga plenamente al cliente para que de tal forma se sienta acogido y atendido. Recepcionar quejas por parte de los padres de familia y registrarlas en el libro de quejas. Llevar el control y registro de los profesores de acuerdo al horario de atención a padres de familia.

Personal Auxiliar de Servicios y mantenimiento para la limpieza y mantenimiento de la institución.

Funciones del personal auxiliar de servicios y mantenimiento: Atender con buen humor y cortesía. Mensajería y limpieza de las aulas, patios, baños, hall, escaleras, salas de profesores, departamentos y servicio. Recoger y botar toda la basura. Control en la hora de recreo, en cuanto se refiere a las instalaciones del plantel. Abrir las aulas al inicio y cerrarlas al final de la jornada. Facilitar y coordinar con los docentes de la Institución el traslado de equipos, instrumentos para facilitar la labor educativa.

Biblioteca es un lugar de apoyo para la comunidad educativa, un espacio de silencio para el trabajo de consulta, lectura, enriquecimiento cultural para desarrollar hábitos de estudio a través de investigaciones, ya que en la actualidad se está perdiendo los lectores.

Estará a cargo de una persona especializada en bibliotecología designada por el Rector, la misma que deberá organizar y mantener los libros ordenados y clasificados, sugerir material bibliográfico, orientar a los estudiantes en las consultas.

Funciones de la biblioteca: Velar por la organización, administración y buen servicio. Establecer un horario de atención. Constatar cuando un docente concurra a la biblioteca con los estudiantes, lleven hojas de trabajo. Realizar exposiciones y comentarios sobre obras de actualidad, en coordinación con los docentes a fin de inculcar el hábito de la lectura como un medio de enriquecimiento. Llevar un inventario técnico y actualizado de todos los libros existentes. Efectuar fichas.

Los laboratorios de ciencias naturales y computación son indispensables y permanentes para aplicar el principio de aprender haciendo. Los encargados son responsables de los laboratorios, y estarán bajo el control de la administración, deberán llevar un inventario del material, recomendar mejoras, exigir la reposición de materiales y equipos deteriorados por negligencia o irresponsabilidad en su utilización y mantener el orden y

la limpieza. Los estudiantes deberán colaborar cumpliendo las normas de seguridad al operar los equipos, mantener el orden y seguir las instrucciones emitidas por el profesor.

Funciones de los laboratorios: Que al área de laboratorios, solamente ingrese personal autorizado. Los estudiantes serán guiados en los laboratorios por los profesores. Los educandos deben conocer las normas básicas de utilización de los laboratorios, y ejecutar las normas básicas de prevención de accidentes y seguridad. Al término de cada clase los educandos deben dejar los materiales empleados en orden. En caso de pérdida o daño, el estudiante se responsabilizará por su reposición en forma inmediata.

**3.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores:** El clima escolar depende de una buena gestión escolar la cual conlleva tomar decisiones claras, lo que sucede en el interior de una institución no es fácil de entender porque la dinámica escolar es compleja. Saber la realidad escolar es observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede en la cotidianidad de la institución; se verificará en la encuesta y entrevista. Como dice (Nieto, 2002) *“un clima positivo entre miembros de las organizaciones escolares no solo constituye una gran ayuda a todas las personas que participan en ella, sino que trasciende la tarea y se hace elemento de transformación para todos los integrantes de la comunidad educativa”*.

**3.1.2.5 Dimensión Pedagógica Curricular y Valores:** Es el trabajo que se realiza en el aula, analiza la relación que tiene el docente con los contenidos del currículo, la manera de transmitir el conocimiento y los valores que lleva al aula. En esta institución los profesores, planifican las clases considerando técnicas y actividades de acorde con los temas que trae el currículum, implementando el uso de los Tic's en el aula, logrando clases más dinámicas y significativas de aprendizaje. La institución con respecto a la inclusión se está gestionando charlas, seminarios con personajes de la Dirección de Educación porque se requiere hacer ciertos cambios en la planificación y muchos profesores no saben cómo manejar esta situación.

**3.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores:** Considera la interrelación al interior del grupo docente y de este con los padres de familia, prevaleciendo en los actores escolares los valores traducidos en actitudes. La institución no tiene un código de ética donde sustentar su proceder, por lo cual no considera como centro de las decisiones a los beneficiarios del servicio; y la misión institucional siendo poca la participación de los alumnos y padres de familia en las tareas de la institución para su mejoramiento y por ende no se conseguirá resultados satisfactorios.

La asignación de responsabilidades a los diferentes integrantes de la institución si se la considera para ciertos actos cívicos, etc.

En esta institución las relaciones de un grupo de profesores se presentan conflictivas, indiferentes resultando un ambiente de aula y escolar poco favorable para la profesionalización del personal y en consecuencia para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

**3.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores:** Esta dimensión permite reconocer el tipo de actividades que desde la administración institucional favorece a los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el fin de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de alumnos, prácticas docentes, directivos y personal de apoyo.

En la institución la gestión de los directivos está en permanente coordinación de los recursos humanos, materiales financieros, de tiempo y garantiza acciones de control de información relacionada con todo el personal.

La rendición de cuentas como mecanismo de responsabilidad y compromiso social al responder por acciones desarrolladas en el ejercicio de su función como docente, docente, autoridades es una manera de controlar los fondos públicos.

**3.1.2.8 Dimensión comunicativa y valores:** Esta dimensión involucra a padres de familia y algunos miembros de la comunidad (barrio) donde la institución está ubicada.

El informe de la UNESCO, 1996 considera la educación como un medio de desarrollo para el siglo XXI, se basa en cuatro planos: Aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos con los demás.

La institución establece con la familia una relación de apoyo al mantener informados a los padres de familia de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio (primer mes) del año lectivo; así como dar a conocer lo que el profesor se propone lograr al terminar el año lectivo y que ellos puedan apoyar.

**3.1.3 Análisis de FODA:** El FODA (SWOT) es un análisis situacional de la institución considerando los aspectos internos y externos, es decir su análisis de hacia dentro (sus partes fuertes y débiles) y hacia fuera (sus tendencias de oportunidades y amenazas).

En el proceso de la gestión es necesario hacer un análisis de cómo está la institución para reflexionar sobre sus problemas y diseñar estrategias que los resuelvan, ya que estos dificultan su labor satisfactoria.

El análisis de FODA se centra en cuatro aspectos de una institución: fortalezas, oportunidades (positivo) y debilidades-amenazas (negativo). Se lo puede graficar de la siguiente manera.

|                |                 |                 |
|----------------|-----------------|-----------------|
| <b>INTERNO</b> | <b>POSITIVO</b> | <b>NEGATIVO</b> |
|                | Fortalezas      | Debilidades     |
| <b>EXTERNO</b> | Oportunidades   | Amenazas        |

En el aspecto interno de la institución se puede evidenciar:

#### **3.1.3.1 Fortalezas y Debilidades**

Factores Internos: Fortalezas

- Personal capacitado
- Laboratorios funcionales

- Existe proyecto educativo institucional
- Estudiantes participativos
- Personal contratado
- Existe código de convivencia

#### Factores Internos: Debilidades

- Ausencia de estímulos
- Falta equipamiento
- Falta socialización
- Falta proyectos juveniles
- Interrupción en lo académico
- Falta su aplicación

### **3.1.3.2 Oportunidades y amenazas**

#### Factores Externos: Oportunidades

- Ingreso excesivo de cupos
- Proyecto aulas multimedia
- Vías en buen estado
- Implementación de áreas verdes en el sector
- Apoyo familiar

#### Factores Externos: Amenazas

- Insuficiencia de aulas
- Construcción a largo plazo
- Regeneración del sector
- Contaminación de la refinería
- Familias disfuncionales

### **3.1.3.3 Matriz FODA**

Esta matriz permite ponderar una por una las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que existe en el centro educativo “Domingo Savio” para jerarquizar y superar las amenazas y debilidades de más alto impacto.

| <b>FORTALEZAS</b>                              | <b>DEBILIDADES</b>              |
|------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. Personal capacitado                         | • Ausencia de estímulos         |
| 2. Laboratorios funcionales                    | • Falta equipamiento            |
| 3. Existe proyecto educativo institucional     | • Falta socialización           |
| 4. Estudiantes participativos                  | • Falta proyectos juveniles     |
| 5. Personal contratado                         | • Interrupción en lo académico  |
| 6. Existe código de convivencia                | • Falta su aplicación           |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                           | <b>AMENAZAS</b>                 |
| 1. Ingreso excesivo de estudiantes             | • Insuficiencia de aulas        |
| 2. Proyecto aulas multimedia                   | • Construcción a largo plazo    |
| 3. Vías en buen estado                         | • Regeneración del sector       |
| 4. Implementación de áreas verdes en el sector | • Contaminación de la refinería |
| 5. Apoyo familiar                              | • Familias disfuncionales       |

Una debilidad es un objeto posible de ser convertido en un problema que debe ser superado o compensado. Así tenemos como una de las debilidades: Falta de proyectos juveniles, esto se refleja en la poca predisposición para el aprendizaje y en el irrespeto a sus compañeros; la cual puede ser superado en un proyecto estudiantil de liderazgo y valores y por ende a toda la comunidad institucional.

### 3.2 Resultados de Encuestas y Entrevistas

El centro educativo “Domingo Savio” inicia sus labores desde el año 1999, siendo la comunidad Salesiana partícipe de éste acontecimiento. Esta institución cree en la necesidad de adaptar la enseñanza a los requerimientos y realidades psicológicas del educando para lo cual necesita desarrollar en las aulas talleres, espacios de aprendizaje, procesos dinámicos, procesos creativos y actividades extracurriculares, siendo coherentes con su perfil prospectivo.

La Unidad Educativa debido a la demanda de la comunidad o del entorno, ha elaborado un Proyecto Educativo Institucional por destrezas que involucra desde el 1º Año hasta el 10mo Año de E. G. B. como fuente directa de destrezas y saberes necesarios para iniciar el Bachillerato general unificado.

La gestión educativa de esta institución se preocupa de apoyar la elaboración e implementación de proyectos estudiantiles de acuerdo a las entrevistas realizadas a directivos, considera la creación de una cultura basada en valores donde no solo se los conozca ni que se los sepa de memoria sino ponerlos en práctica con ayuda de líderes multiplicadores que buscan formas para una vivencia auténtica de ellos haciendo a las personas más productivas.

### 3.2.1 Encuesta de los Directivos

Esta encuesta se aplicó a tres directivos: Rector, Vicerrector, e inspectora general de la Unidad Educativa Fiscomisional “Domingo Savio”, a continuación la tabla de registro con datos obtenidos en la investigación.

**Tabla 6**

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

| <b>Forma de organización</b>                                              | <b>f</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre. | 2        | 67%      |
| b. Coordinadores de área.                                                 |          |          |
| c. Por grupos de trabajo.                                                 |          |          |
| d. Trabajan individualmente.                                              | 1        | 33%      |
| e. No contestan.                                                          |          |          |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

De acuerdo a lo observado se realiza un trabajo en equipo. “Esto implica una

interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y sumen una misión de trabajo”. (Bonalis, 1996)

El trabajo en equipo es el apoyarse y trabajar juntos para alcanzar un objetivo común.

**Tabla 7**

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

| Aspectos                                        | f | %   |
|-------------------------------------------------|---|-----|
| a. El número de miembros de la institución.     | 1 | 33% |
| b. Los resultados obtenidos en la institución.  | 2 | 67% |
| c. Valor y tiempos empleados en la institución. | 0 | 0   |
| d. Otros.                                       | 0 | 0   |
| e. No contestan                                 | 0 | 0   |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

Se mide el tamaño de la organización de acuerdo a los resultados obtenidos las grandes organizaciones en la actualidad trabajan a base de resultados por metas establecidas de acuerdo a lo planificado. Se puede medir por resultados de acuerdo a su misión y visión dando como consecuencia una administración por objetivos.

**Tabla 8**

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

| Aspectos que se toman en cuenta | f | %    |
|---------------------------------|---|------|
| a. Sí                           | 3 | 100% |
| b. No                           | 0 | 0    |
| Total                           | 3 | 100% |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

La institución carece de un manual de normas. De acuerdo a disposiciones gubernamentales en toda administración moderna y eficiente debe manejarse con el manual de normas, la cual permite dar inducción y orientación al personal nuevo, etc. dando continuidad a la institución.

**Tabla 9**

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

| <b>Aspectos que se toman en cuenta</b> | <b>f</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------------|----------|----------|
| a. Si                                  | 2        | 67%      |
| b. No                                  | 1        | 33%      |
| Total                                  | 3        | 100%     |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

La toma de decisiones la hace el directivo quien tiene el poder a través de la autoridad que debe ser participativa y de ejemplo. El gobierno nacional a través del ministerio de educación sostiene que una de las características de los buenos directivos es saber guiar la toma de decisiones de manera participativa y hacer explícitas y públicas esas decisiones.

**Tabla 10**

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

| <b>Aspectos que se toman en cuenta</b> | <b>f</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------------|----------|----------|
| a. Si                                  | 1        | 33%      |
| b. No                                  | 2        | 67%      |
| Total                                  | 3        | 100%     |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

Observamos que no hay delegación que toma las decisiones para resolver el conflicto ni la creación de un clima de respeto y consenso. Se evalúa la capacidad del directivo para identificar factores que intervienen en los conflictos y promover soluciones pertinentes y

oportunas, pues los conflictos afectan seriamente la dinámica de instituciones.

**Tabla 11**

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

| Orden | Se promueve                                                           | siempre | a veces | nunca |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------|
| a.    | Excelencia académica                                                  | 0       | 0       | 0     |
| b.    | Desarrollo profesional de los docentes                                | 0       | 1       | 33%   |
| c.    | La capacitación continua de los docentes                              | 0       | 0       | 0     |
| d.    | Trabajo en equipo                                                     | 0       | 0       | 0     |
| e.    | Vivencia de valores institucionales y personales                      | 0       | 0       | 0     |
| f.    | Participación de los padres de familia en las actividades programadas | 0       | 2       | 67%   |
| g.    | Delegación de autoridad a los grupos de decisión                      | 0       | 0       | 0     |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

Promueve la participación de los padres de familia en actividades programadas. La administración y liderazgo de una institución educativa debe ser un ejercicio de liderazgo que promueva la excelencia académica, el desarrollo profesional y humano en la comunidad educativa.

**Tabla 12**

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

| Orden | Habilidades de Liderazgo                                         | Siempre |   | A veces |     | Nunca |   |
|-------|------------------------------------------------------------------|---------|---|---------|-----|-------|---|
|       |                                                                  | f       | % | f       | %   | f     | % |
| a.    | Son innatas.                                                     | 0       | 0 | 0       | 0   | 0     | 0 |
| b.    | Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo. | 0       | 0 | 2       | 67% | 0     | 0 |
| c.    | Se adquieren a partir de la experiencia.                         | 0       | 0 | 0       | 0   | 0     | 0 |

|    |                                                                       |   |   |   |     |   |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|---|---|
| d. | Se desarrollan con estudios en gerencia.                              | 0 | 0 | 1 | 33% | 0 | 0 |
| e. | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. | 0 | 0 | 0 | 0   | 0 | 0 |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

Se evidencia que el liderazgo para los directivos se fundamenta estudiando las teorías contemporáneas. El liderazgo puede y debe aprenderse. El líder educativo debe de tener conocimiento de su entorno, historia, habilidades, valores personales y motivación.

**Tabla 13**

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. | 2       | 67% | 0       | 0 | 0     | 0 |
| b.    | La disminución del número de estudiantes por aula.                                                                                          | 0       | 0   | 0       | 0 | 0     | 0 |
| c.    | La mejora de los mecanismos de control.                                                                                                     | 0       | 0   | 0       | 0 | 0     | 0 |
| d.    | La existencia de ambientes cordiales de trabajo.                                                                                            | 1       | 33% | 0       | 0 | 0     | 0 |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

En la institución para mejorar el desempeño y progreso de la institución se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos para lo cual cuentan con una Ficha de registro que es supervisada por el Rector luego de cada actividad programada se reúnen los directivos y el Consejo ejecutivo para como referencia para saber que les falta mejorar. Los directivos deben crear diversos mecanismos para que fluya la información desde y hacia los diferentes miembros de la comunidad educativa, garantizando buenas decisiones, basadas en información y criterios profesionales.

**Tabla 14**  
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

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

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

Toda institución educativa es fundamental que cuente con un organismo de dirección, de gestión, de coordinación y técnico; permitiendo de esta manera que cada miembro tenga sus funciones muy delimitadas con sus respectivas responsabilidades. En esta institución la dirección y consejo ejecutivo cumplen con la función de evaluación y gestión con un fuerte liderazgo autocrático.

**Tabla 15**  
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

| Orden | Se promueve | Siempre | A veces | Nunca |
|-------|-------------|---------|---------|-------|
|-------|-------------|---------|---------|-------|

|    |                                                                                                                              | f | %   | f | %   | f | % |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|---|-----|---|---|
| a. | Llevar acabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.                                                        | 2 | 67% | 0 | 0   | 0 | 0 |
| b. | Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.                                           | 0 | 0   | 0 | 0   | 0 | 0 |
| c. | Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. | 0 | 0   | 0 | 0   | 0 | 0 |
| d. | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.                                          | 0 | 0   | 1 | 33% | 0 | 0 |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

Como se observa se realizan las actividades del equipo educativo llevando a cabo la evaluación o seguimiento global de los estudiantes. Las actividades del equipo educativo es la que articula el trabajo en equipo con directivos y docentes, observando la parte didáctica desde el criterio de la junta de profesores, sino desde un punto de vista integral y global de la educación.

**Tabla 16**

#### LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

| Orden | Los departamentos se encargan de:                                                                                                              | SI |      | NO |     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|----|-----|
|       |                                                                                                                                                | f  | %    | f  | %   |
| a.    | Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.                                                                                | 2  | 67%  | 1  | 33% |
| b.    | Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. | 2  | 67%  | 1  | 33% |
| c.    | Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.                                                     | 2  | 67%  | 1  | 33% |
| d.    | Mantener actualizada la metodología.                                                                                                           | 3  | 100% | 0  | 0   |

|    |                                                                                                                                                |   |      |   |     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|---|-----|
| e. | Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.                                             | 3 | 100% | 0 | 0   |
| f. | Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.                                         | 3 | 100% | 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. | 2 | 67%  | 1 | 33% |
| h. | Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.                                                                          | 2 | 67%  | 1 | 33% |
| i. | Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas                                                             | 1 | 33%  | 2 | 67% |
| j. | Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.                                                                             | 2 | 67%  | 1 | 33% |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

Los departamentos didácticos son los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las áreas, materias que tengan asignados las diligencias que se les encomiende dentro del perímetro de sus competencias, entre las competencias de este departamento tenemos: formula propuestas al equipo directivo y al resto de comisiones para la elaboración del proyecto educativo de la institución y el cronograma general anual. Debe de elaborar antes del inicio del año escolar la programación didáctica de las enseñanzas correspondiente a las áreas integradas en el departamento bajo la coordinación y dirección del mismo jefe y las directrices formuladas por la comisión de coordinación pedagógica.

**Tabla 17**

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ORDEN ACCIONES

| 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. | 2  | 67% | 1  | 33% |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

La gestión pedagógica en la institución fomenta la producción diagnóstica y soluciones propias y adecuadas a la diversidad. Los directivos deben de reconceptualizar las ideas tradicionales que asocian al directivo de la institución educativa con la administración de recursos materiales y el concepto de gerencia empresarial. Promueve la comprensión del papel fundamental de la gestión pedagógica de parte de quienes tienen funciones directivas en los centros educativos. Se debe de brindar estrategias para desarrollar destrezas de observación y de retroalimentación porque debe apoyar al docente en las funciones de planificar e implementar en el aula diseño de actividades y proyectos en relación con los estudiantes y procesos de evaluación. Se debe dar un nuevo enfoque a la función directiva, porque el directivo o docente con funciones liderazgo se convierten en un acompañante pedagógico.

**Tabla 18**  
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

| Orden | Material de planificación                                 | SI |      | NO |     |
|-------|-----------------------------------------------------------|----|------|----|-----|
|       |                                                           | f  | %    | f  | %   |
| a.    | Reingeniería de procesos.                                 | 2  | 67%  | 1  | 33% |
| b.    | Plan estratégico.                                         | 3  | 100% | 0  | 0   |
| c.    | Plan operativo anual.                                     | 3  | 100% | 0  | 0   |
| d.    | Proyectos de capacitación dirigida a directivos docentes. | 3  | 100% | 0  | 0   |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

Se observa los componentes de la planificación educativa como son plan estratégico, plan operativo anual y proyectos de capacitación para directivos. Estas son las herramientas de gestión que se las entiende como una reacción al cambio de las realidades de las organizaciones donde se aporta soluciones para combatir: los retos que imponen los clientes internos y externos, las barreras que supone la competencia y además los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad educativa. Con respecto a estos componentes en la institución se cuenta con todos ellos según la investigación realizada.

## Matriz 2

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

| Nº | Preguntas                                                                                                                            | Respuesta positiva |      | Respuesta débil |     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|-----------------|-----|
|    |                                                                                                                                      | f                  | %    | f               | %   |
| 1. | ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?                                                           | 1                  | 33%  | 2               | 67% |
| 2. | ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo? | 3                  | 100% | 0               | 0   |
| 3. | ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?                                               | 3                  | 100% | 0               | 0   |
| 4. | ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?                                                                         | 3                  | 100% | 0               | 0   |
| 5. | ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?                                                    | 2                  | 67%  | 1               | 33% |
| 6. | ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?                                                   | 2                  | 67%  | 1               | 33% |

|    |                                                                     |   |     |   |     |
|----|---------------------------------------------------------------------|---|-----|---|-----|
| 7. | ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos? | 1 | 33% | 2 | 67% |
| 8. | En el caso de existir anti valores ¿Cuáles son?                     | 1 | 33% | 2 | 67% |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

La institución no cuenta con un manual que contemple el cómo, cuándo y quién debe de realizar las tareas para que cada uno realice su trabajo de acuerdo a normas que orientan a la comunidad educativa. En la institución predomina el liderazgo autocrático y los valores del respeto, responsabilidad, solidaridad, puntualidad, cooperación.

Debido a la falta del código de ética el directivo no puede tomar decisiones cuando se presentan conflictos entre compañeros (falta fortalecimiento de los valores).

### 3.2.2 De los Profesores

Esta encuesta se la hizo a dieciséis docentes de la institución “Domingo Savio”, a continuación la tabla con los datos obtenidos.

**Tabla 19**  
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.                                                                           | 0       | 0   | 10      | 62.5%  | 6     | 37.5% |
| 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. | 8       | 50% | 7       | 43.75% | 1     | 6.25% |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |        |   |        |    |       |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|---|--------|----|-------|
| 3.  | La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.                                                                                                 | 13 | 81.25% | 3 | 18.75% | 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. | 8  | 50%    | 7 | 43.75% | 1  | 6.25% |
| 5.  | Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.                                                                                                                                                                                                    | 2  | 12.5%  | 8 | 50%    | 6  | 37.5% |
| 6.  | Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.                                                                                                                                                                                                             | 12 | 75%    | 4 | 25%    | 0  | 0     |
| 7.  | En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.                                                                                                                                                                                        | 15 | 93.75% | 1 | 6.25%  | 0  | 0     |
| 8.  | Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.                                                                                                                                                                                                 | 1  | 6.25%  | 5 | 31.25% | 10 | 62.5% |
| 9.  | Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.                                                                                                                                                                                                                                            | 2  | 12.5%  | 2 | 12.5%  | 12 | 75%   |
| 10. | Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.                                                                                                                                                                                                                              | 3  | 18.75% | 7 | 43.75% | 6  | 37.5% |
| 11. | Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.                                                                                                                                                                                                                                             | 7  | 43.75% | 7 | 43.75% | 2  | 12.5% |
| 12. | Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.                                                                                                                                                                                                           | 8  | 50%    | 6 | 37.5%  | 2  | 12.5% |
| 13. | Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área                                                                                                                                                                                                                                               | 10 | 62.5%  | 5 | 31.25% | 1  | 6.25% |

|     |                                                                                                                                                     |    |        |   |        |   |        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|---|--------|---|--------|
|     | académica.                                                                                                                                          |    |        |   |        |   |        |
| 14. | Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.                                                               | 10 | 62.5%  | 3 | 18.75% | 3 | 18.75% |
| 15. | Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. | 13 | 81.25% | 3 | 18.75% | 0 | 0      |
| 16. | Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.                                                                            | 13 | 81.25% | 3 | 18.75% | 0 | 0      |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

Según el análisis de la investigación en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son un eje transversal en la formación integral del estudiante, al igual que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes y la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y estimulante.

### 3.2.3 Encuesta a Estudiantes

Se aplicó esta encuesta a veinte estudiantes del centro educativo “Domingo Savio”, obteniendo como resultado lo siguiente.

**Tabla 20**  
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.                                                                | 15 | 75% | 4  | 20% | 1 | 5%  |
| 2.  | Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.                                                                      | 2  | 10% | 18 | 90% | 0 | 0   |
| 3.  | El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.                         | 15 | 75% | 3  | 15% | 2 | 10% |
| 4.  | Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.                                                                                          | 3  | 15% | 16 | 80% | 1 | 5%  |
| 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% | 2  | 10% | 4 | 20% |
| 6.  | Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. | 3  | 15% | 13 | 65% | 4 | 20% |
| 7.  | El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.                                                          | 6  | 30% | 11 | 55% | 3 | 15% |
| 8.  | Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.     | 13 | 65% | 4  | 20% | 3 | 15% |
| 9.  | Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.                                                                             | 5  | 25% | 11 | 55% | 4 | 20% |
| 10. | En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.                                                               | 15 | 75% | 4  | 20% | 1 | 5%  |
| 11. | Es el profesor el que decide qué se hace en esta clase.                                                                                        | 13 | 65% | 7  | 35% | 0 | 0   |
| 12. | Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.                                                | 14 | 70% | 5  | 25% | 1 | 5%  |
| 13. | Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.                                                           | 15 | 75% | 4  | 20% | 1 | 5%  |

|     |                                                   |    |     |   |     |   |    |
|-----|---------------------------------------------------|----|-----|---|-----|---|----|
| 14. | La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. | 13 | 65% | 6 | 30% | 1 | 5% |
|-----|---------------------------------------------------|----|-----|---|-----|---|----|

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

Se observa que en la institución el liderazgo conductual está orientado a realizar tareas y es el que observa diariamente en el ambiente escolar siempre pendientes los docentes de los estudiantes. Los estudiantes están de acuerdo que en las clases todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma manera y en el mismo tiempo. El directivo tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes pero habla más que lo que escucha de los problemas de los estudiantes. Los estudiantes tienen oportunidad para expresar sus opiniones en las horas de clase y fuera de ellas.

### 3.2.4 Encuesta a padres de familia

En esta encuesta se consideró a nueve padres de familia, se detalla la tabla con la información analizada.

**Tabla 21**

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

| Nº | Declaraciones                                                                                                                                 | Excelente |     | Bueno |     | Regular |     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|-------|-----|---------|-----|
|    |                                                                                                                                               | f         | %   | f     | %   | f       | %   |
| 1. | ¿Cómo es la relación afectiva entre el joven que estudia en el colegio y los miembros de la familia?                                          | 6         | 67% | 3     | 33% | 0       | 0   |
| 2. | El trabajo individual y de equipo de los docentes para promover verdaderos líderes es:                                                        | 8         | 89% | 0     | 0   | 1       | 11% |
| 3. | De qué manera considera que la práctica de los valores facilitado en este colegio, han ayudado en el aprendizaje significativo de su hijo(a). | 7         | 78% | 2     | 22% | 0       | 0   |
| 4. | ¿Cómo se siente su hijo(a) en este Centro Educativo?                                                                                          | 8         | 89% | 1     | 11% | 0       | 0   |

|    |                                                                                                                                  |   |     |   |     |   |     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|---|-----|---|-----|
| 5. | ¿Qué le parece si en esta institución se implanta un proyecto de liderazgo estudiantil?                                          | 5 | 56% | 3 | 33% | 1 | 11% |
| 6. | ¿En qué medida cataloga la enseñanza impartida en el colegio Domingo Savio y qué aporta en el desarrollo integral de su hijo(a)? | 7 | 78% | 2 | 22% | 0 | 0   |
| 7. | ¿Cómo considera usted la gestión educativa de este establecimiento, desde su creación?                                           | 7 | 78% | 2 | 22% | 0 | 0   |
| 8. | ¿Cómo ha sido la comunicación y relaciones humanas de usted con el personal donde se está educando su hijo/a?                    | 7 | 78% | 2 | 22% | 0 | 0   |

**Fuente:** Particular

**Elaboración:** Ivonne Haz Mora

Los docentes orientan el trabajo individual y de equipo para despertar en los estudiantes el interés de ser verdaderos líderes, ya que existen muchos estudiantes que se perfilan como futuros líderes estudiantiles. Los padres de familia manifiestan que la comunicación existe con los miembros de la institución es muy fluida y que siempre el directivo y los docentes están prestos para ayudar a sus hijos.

### 3.2.5 Matriz de problemáticas

Esta matriz se obtiene puntualizando los principales problemas en la gestión del liderazgo y valores en el centro educativo “Domingo Savio”.

| Problemas Observados                      | Causas                                                                                                                           | Efectos                                                              |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1. Falta mejorar práctica de los valores. | <p>a) Programas y proyectos líderes juveniles no se han implementado en esta institución.</p> <p>b) Actitudes irrespetuosas,</p> | a) La institución no cuenta con la ayuda de líderes multiplicadores. |

|                                             |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             | rebeldes; conflictivas de los estudiantes.<br><b>c)</b> Docentes no enseñan los valores con actividades juveniles.                                                         | <b>b)</b> Clima escolar no favorable para el aprendizaje.<br><b>c)</b> Estudiantes no muestran interés.                               |
| <b>2.</b> Falta mejoramiento académico      | <b>a)</b> Docentes renuentes al cambio.<br><b>b)</b> Programación de talleres de capacitación sin socializar.                                                              | <b>a)</b> Proceso enseñanza-aprendizaje presenta falencias.<br><b>b)</b> Incumplimiento de la capacitación a docentes.                |
| <b>3.</b> Ausencia de estímulo al personal. | <b>a)</b> Institución no tiene implementada una política de reconocimiento educativo.<br><b>b)</b> Institución no centra su atención en el desarrollo humano del personal. | <b>a)</b> Docentes desmotivados en su labor educativa.<br><b>b)</b> Personal evita involucrarse en las actividades extracurriculares. |

### 3.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La investigación se centró en el Centro Educativo Domingo Savio, ubicado en la ciudad de Esmeraldas, se trabajó con muestras de 16 docentes, de 20 estudiantes y de 9 padres de familia. Los directivos son 3 y a ellos se les aplicó encuestas y entrevistas. La muestra de los estudiantes corresponde a la Básica Superior.

Los resultados de la investigación realizada refleja que estudiantes y docentes perciben el liderazgo y valores de diferentes maneras: así en la mayoría de las variables observadas y en aquellas en las que se observa alguna relación esta es muy baja o negativa; estos resultados se pueden explicar desde la teoría del modelo interaccionista desarrollada por Lewin y Murray que determina que la conducta actual de un individuo “es una función de un proceso continuo de interacción multidireccional o de feedback entre el individuo y las situaciones en que se encuentra” y de allí el criterio de que las percepciones dependen o se contribuyen desde las experiencias que tengan los

profesores y estudiantes desde el aula de clase.

De acuerdo a lo observado en la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo se realiza un trabajo en equipo. El trabajo en equipo es el apoyarse y trabajar juntos para alcanzar un objetivo común. Según los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización se pueden medir por resultados de acuerdo a su misión y visión dando como consecuencia una administración por objetivos.

En cuanto a las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, la institución carece de un manual de normas. La toma de decisiones la hace el directivo quien tiene el poder a través de la autoridad que debe ser participativa y de ejemplo según lo que se analizó en el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. Al delegar la toma de decisiones para resolver conflictos observamos que no hay delegación que toma las decisiones para resolver el conflicto ni la creación de un clima de respeto y consenso.

La administración y liderazgo del centro educativo promueve la participación de los padres de familia en actividades programadas. Se evidencia que el liderazgo para los directivos se fundamenta estudiando las teorías contemporáneas como parte de las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos para lo cual cuentan con una Ficha de registro que es supervisada por el Rector luego de cada actividad programada se reúnen los directivos y el Consejo ejecutivo para como referencia para saber que les falta mejorar. En esta institución los organismos la que integran son la dirección y consejo ejecutivo que cumplen con la función de evaluación y gestión con un fuerte liderazgo autocrático.

Como se observa en cuanto a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores se realizan las actividades del equipo educativo llevando a cabo la evaluación o seguimiento global de los estudiantes. Los departamentos didácticos y sus acciones deben de elaborar antes del inicio del año escolar la programación didáctica de las enseñanzas correspondiente a las áreas integradas en el departamento bajo la coordinación y dirección del mismo jefe y las directrices formuladas por la comisión de coordinación pedagógica. Se debe dar un nuevo enfoque a la función directiva en cuanto a lo que es la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones orden acciones, porque el directivo o docente con funciones liderazgo se convierten en un acompañante pedagógico. Se observa los componentes de la planificación educativa como son plan estratégico, plan operativo anual y proyectos de capacitación para directivos.

Según los resultados de la entrevista a directivos la institución no cuenta con un manual que contemple el cómo, cuándo y quién debe de realizar las tareas para que cada uno realice su trabajo de acuerdo a normas que orientan a la comunidad educativa. Según la encuesta a docentes el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son un eje transversal en la formación integral del estudiante, al igual que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes y la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y estimulante.

En la encuesta a estudiantes se observa que en la institución el liderazgo conductual está orientado a realizar tareas y es el que observa diariamente en el ambiente escolar siempre pendientes los docentes de los estudiantes. Los padres de familia manifiestan, en la encuesta realizada, que la comunicación existe con los miembros de la institución es muy fluida y que siempre el directivo y los docentes están prestos para ayudar a sus hijos.



## **4. CURSO DE MEJORA (PROPUESTA)**

**4.1 Título de la propuesta:** “Mejoramiento de la Gestión del liderazgo y valores en los estudiantes de la Básica Superior mediante Talleres, Seminarios y Foros, para lograr el fortalecimiento del liderazgo y la práctica de valores”.

**4.2 Justificación:** En la actualidad los avances en ciencia y tecnología, permite incursionar en una nueva presentación de la práctica de valores y liderazgo para que sean los mismos alumnos los que como líderes multiplicadores busquen formas vivenciales de los valores que hacen a las personas más productivas en su creatividad,

innovación, responsabilidad, iniciativa, trabajo en equipo y liderazgo compartido y participativo.

La propuesta es un plan estratégico de educación y desarrollo de jóvenes estudiantes de la Básica Superior para que sean precursores de una nueva estrategia en la institución. Considerando que a los jóvenes hay que tenerlos siempre ocupados, este proyecto servirá para mejorar su autoestima porque mientras más herramientas teóricas y prácticas tenga un estudiante a su disposición, mayor es la posibilidad de involucrarse de manera activa en las decisiones de la comunidad educativa.

Esta propuesta, en otros países, se la considera como Escuela para Líderes Juveniles teniendo su incidencia en el ámbito social, cuando son diseñadas para personas entre 14 y 30 años que se encuentran frente a problemas como: la violencia, delincuencia, la falta de empleo, entre otros.

Con esta propuesta los estudiantes de la Básica Superior. van a mejorar sus actitudes irrespetuosas, rebeldes, conflictivas y el clima escolar se hará agradable y los compañeros verán en ellos un ejemplo a seguir.

#### **4.3 Objetivos de la Propuesta**

Objetivo General: Fortalecer la práctica de valores en los estudiantes de la Básica Superior mediante Talleres, Seminarios y Foros para que los valores sean auténticas vivencias y al concluir el proyecto los estudiantes estarán en capacidad de ser líderes estudiantiles.

Objetivos Específicos: Elaborar estrategias de desarrollo humano y organizacional que tiendan a crear una cultura en base a valores para ponerlos en práctica con ayuda de los líderes estudiantiles.

Comprender la importancia que tiene un líder estudiantil mediante metodologías

interactivas, grupales e individuales para verificar su incidencia en la conducta personal del estudiante.

#### **4.4 Actividades**

1. Taller: El Liderazgo
2. Seminario: Líderes juveniles
3. Taller: Los Valores
4. Foro: La práctica de valores.

##### **TALLER DE LIDERAZGO**

Duración: 40 horas

Fecha: Julio/2015

Objetivo General:

Comprender el papel de un líder estudiantil en la Institución y las herramientas que necesita adquirir para llegar a ser un líder efectivo ante la comunidad educativa.

##### **SEMINARIO: LIDERES JUVENILES**

Fecha: Agosto/2015

Participantes: Todos los estudiantes de la Básica Superior.

##### **TALLER: LOS VALORES**

Duración: 40 horas

Fecha: Septiembre/2015

Objetivo General:

Fortalecer los valores en la Institución mediante la participación activa de los estudiantes para que sean interiorizados y sean practicados en la comunidad educativa.

##### **FORO: LA PRÁCTICA DE VALORES**

Fecha: Octubre/2015

Participantes: Todos los estudiantes de la Básica Superior.

**4.5 Localización y cobertura espacial:** El centro educativo “Domingo Savio” se encuentra ubicada en la ciudad de Esmeraldas, en el centro de la misma ciudad entre las calles Espejo y Veraguas y su cobertura abarca a niñas, niños y adolescentes del sector y de otros sectores que sus padres prefieren esta Institución por el prestigio que tiene. En el sector se encuentra también el Colegio “Sagrado Corazón”.

**4.6 Población Objetivo:** Se trata de cuatrocientos ochenta estudiantes de la Educación General Básica del Centro Educativo “Domingo Savio” del horario vespertino mixto. Los estudiantes del Bachillerato en el año lectivo 2016-2017 también podrán continuar el proyecto de acuerdo a decisión de los directivos. Es probable que esta propuesta se quede implementada en la Unidad Educativa.

#### 4.7 Sostenibilidad de la Propuesta:

| Recursos         | Ítems                  | Cantidad |
|------------------|------------------------|----------|
| Humanos          | Facilitador            | 1        |
| Tecnológicos     | Proyector              | 1        |
|                  | Computadora            | 2        |
| Materiales       | Hojas fotocopiadas     | 1 resma  |
| Físicos          | Salón de Actos         | 1        |
| Económicos       | Refrigerio Facilitador | \$20     |
| Organizacionales | Secretaria             | 1        |

#### 4.8 Presupuesto

| Recursos<br>Meses | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | TOTAL |
|-------------------|-------|--------|------------|---------|-------|
| Humanos           | \$160 | \$150  | \$150      | \$150   | \$610 |
| • Facilitador     |       |        |            |         |       |

|                                                               |              |              |              |              |              |
|---------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Tecnológico</b><br>• Computadoras<br>• Proyector           | Equipos      | de la        | Institución  |              |              |
| <b>Materiales</b><br>• Fotocopias<br>• Económico (refrigerio) | \$30<br>\$10 | \$20<br>\$10 | \$20<br>\$10 | \$20<br>\$10 | \$90<br>\$40 |
| <b>Físicos</b><br>• Salón de actos                            | La           | Institución  | tiene        |              |              |
| <b>Organizacional</b><br>• Secretaria                         | \$50         | \$50         | \$50         | \$50         | \$200        |
| <b>Total</b>                                                  | <b>\$250</b> | <b>\$230</b> | <b>\$230</b> | <b>\$230</b> | <b>\$940</b> |

#### 4.9 Cronograma de la propuesta

| <b>Actividades</b>             | <b>JUNIO</b>                                                                        | <b>JULIO</b>                                                                        | <b>AGOSTO</b>                                                                       | <b>SEPTIEMBRE</b>                                                                     | <b>OCTUBRE</b>                                                                        |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Socialización de la propuesta  |  |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |
| Taller de liderazgo            |                                                                                     |  |                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |
| Seminario de líderes juveniles |                                                                                     |                                                                                     |  |                                                                                       |                                                                                       |
| Taller Los valores             |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |  |                                                                                       |
| Foro: La práctica de valores   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                       |  |

## **CONCLUSIONES**

En el análisis de resultados de los instrumentos aplicados se constató:

- Existen diferentes posturas de los integrantes de la comunidad educativa. Para los directivos la gestión y liderazgo si existe en algunos de los parámetros, para los docentes esta no se da totalmente, para los estudiantes es incierto y los padres de familia se sienten no considerados en muchas actividades que organiza

la dirección.

- Faltan instrumentos como el manual de organización y el código de ética. Sin un manual de organización los miembros de la institución no conocen su función, responsabilidades y el mando jerárquico lo cual conlleva a una falta de respeto a la autoridad y la labor docente no se cumple a cabalidad. El código de ética está considerado como los proyectos elaborados para cada área académica y esto no contribuye a que se cumplan las funciones dentro del marco legal garantizando la calidad educativa.
- El clima de respeto en toma de decisión al igual que la delegación de decisiones apenas si es considerado por los participantes de la investigación.
- La delegación de autoridad a los grupos de decisión, la capacitación de docentes y la participación de padres de familia en las actividades institucionales, no son promovidas por la gestión y liderazgo lo cual causa un malestar entre la comunidad educativa.
- En lo académico (comisión académica) no se organiza y desarrolla metodologías actualizadas, tampoco se promueve la investigación educativa para de esta manera lograr un aprendizaje más significativo para el estudiantado.
- Se promueve para mejorar el desempeño y progreso de la escuela fundamentarse en el desempeño de los docentes y estudiantes e implementar proyectos estudiantiles.
- Existe una carencia de proyectos de capacitación dirigido a los docentes, además los estudiantes manifiestan que falta liderazgo a los directivos y a los docentes y que para la enseñanza de valores en el aula deben de buscar otra estrategia más motivadora y dinámica.

## **RECOMENDACIONES**

- Realizar un proyecto de liderazgo y valores a los estudiantes de la básica superior.
- Desarrollar un liderazgo por parte de los directivos y docentes realizando estudios de gerencia y capacitación continua, además de estudiar las teorías innovadores sobre el liderazgo.

- Promover el desempeño y el progreso de la institución con todos sus organismos, fortaleciendo las actividades de los equipos de trabajo.
- Organizar la comisión académica para que cubran todas las áreas académicas y desarrollen enseñanzas con metodologías innovadoras, promoviendo la investigación educativa.
- Hacer partícipes a los padres de familia en todas las actividades de la institución para que sean participantes activos en la enseñanza de sus hijos.
- Construir el manual de organización y el código de ética para que los miembros de la institución conozcan sus funciones, responsabilidades y respeten el mando jerárquico.

## BIBLIOGRAFÍA

(2007). Obtenido de [www.edu239.com](http://www.edu239.com)  
 Bellon, & Beaudry. (1992). *Liderazgo Educativo*. Obtenido de Liderazgo Educativo.  
 Berry, T. (1992).  
 Blanchard, K. (2005). *Rasgos que caracterizan a un educador líder*. New Yersey.  
 Borja, A. (Mayo de 2004). Colombia aprende. *ALTABLERO*. Obtenido de [www.colombiaaprende.edu.com](http://www.colombiaaprende.edu.com)

- Cisneros Zegarra, D. (2009). *Los valores y la educación*. Obtenido de [www.aulavalores.blogspot.com](http://www.aulavalores.blogspot.com)
- Coll, C. (1997). *Aprendizaje Escolar y Construcción del conocimiento*. D.F.
- Drucker, Peter;. (2004). *El líder del futuro*. Colombia: Planeta.
- Fernández, J. (2011). *Componentes de la Gestión Educativa*. Santa Rosa.
- Fernández, L. (2011). *Tipos de gestión*. Barcelona.
- Flores, S., Gaete, X., Lazcano, M., & Vargas, T. (3 de octubre de 2009). *slideshare*. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- Fullan, A. (2000). *Estructura Organizacional*. New York.
- García Leiva, L. (1990). *Gestión Educativa: Buenos Aires*. Buenos Aires.
- González Palma, Luís;. (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. *Gestión Pedagógica*, 25-32.
- Juarez, J. (2005). Hacia una educación posible: Valores, virtudes y actitudes en la escuela. *Revista Educación en Valores*, 2-17.
- Lapierre, L. (2001). *Gerenciar es crear*. Medellín.
- Min, C. (1996). *Educación*. Buenos Aires.
- Ministerio de cultura y educación Argentina;. (1996). *Gestión Educativa*. Buenos Aires.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Business & Economics.
- Nieto. (2002). *El clima escolar*. Ministerio de educación y ciencia.
- Pradas Montilla, S. (2011). *Nuevos Tipos de liderazgo*. Madrid.
- Pradas Montilla, S. (2011). *Telefónica Fundación*. Obtenido de Liderazgo Transformacional: [www.unpasomas.fundación.telefonica.com](http://www.unpasomas.fundación.telefonica.com)
- Prats, Antonio;. (1999). *Management o Gerenciamiento*. Buenos Aires.
- Robles Valdéz, I. (2010). *Presupuestos de la Institución Educativa* . Loja: de UTPL.
- Ruiz Calleja, J. (2012). *Tipos de Gestión*. Bogotá: Colima.
- Uske, J. (16 de abril de 2008). *ciencia y conciencia - formando líderes del 2020*. Obtenido de <http://procienciayconciencia.blogspot.com/>
- Vallejo Ruiz, P. (2001). *Desarrollo de valores para la vida*. Ecuador: Diagraff.
- Vega Guzmán, M. (1998). *Análisis de FODA de un establecimiento educacional*. Obtenido de <http://es.scribd.com/>
- Zaleznik, Abraham;. (2007). Los administradores y líderes: ¿Son diferentes? *Harvard Business Review*.

## 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. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunidades; usted delega a sus colaboradores?

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

6. La administración y liderazgo del centro educativo promueve

- a. Excelencia académica.  
Siempre (\_\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_\_)
- b. Desarrollo profesional de los docentes.  
Siempre (\_\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_\_)

- c. La capacitación continua de los docentes.  
Siempre (\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_)
  - d. Trabajo en equipo.  
Siempre (\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_)
  - e. Vivencia de valores institucionales y personales.  
Siempre (\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_)
  - f. Participación de los padres de familia en las actividades programadas.  
Siempre (\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_)
  - g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión.  
Siempre (\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_)
7. Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución
- a. Son innatas.  
Siempre (\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_)
  - b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.  
Siempre (\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_)
  - c. Se adquieren a partir de la experiencia.  
Siempre (\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_)
  - d. Se desarrollan con estudios en gerencia.  
Siempre (\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_)
  - e. Capacitación continua que combine con la práctica, la teoría y reflexión.  
Siempre (\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_)
8. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve
- a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.  
Siempre (\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_)
  - b. La disminución del número de estudiantes por aula.  
Siempre (\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_)
  - c. La mejora de los mecanismos de control.  
Siempre (\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_)
  - d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo.  
Siempre (\_\_\_\_) a veces (\_\_\_\_) nunca (\_\_\_\_)
9. 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?).....

**10.**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(\_\_\_\_)

**11.**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 (\_\_\_\_)

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

Si (    ) No (    )

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

- |                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| a. Un reingeniería de procesos                                    | 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 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.**

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

**1. SIEMPRE**

**2. A VECES**

**3. NUNCA**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento  
educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

| DECLARACIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Siempre | A veces | Nunca |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------|
| 1.<br>El rol del docente líder se define como una persona que posee cuestionar las órdenes existentes                                                                                                                                                                                                               |         |         |       |
| 2.<br>El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la cambio a través del cuestionamiento constante de transformar escolarización.                                                                                                                                                             |         |         |       |
| 3.<br>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.<br>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.<br>Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza                                                                                                                                                                                                          |         |         |       |
| 6.<br>Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje                                                                                                                                                                                                                |         |         |       |
| 7.<br>En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante                                                                                                                                                                                              |         |         |       |
| 8.<br>Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza                                                                                                                                                                                                        |         |         |       |
| 9.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |         |         |       |

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

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

### Estudiante:

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

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

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

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

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

CD Si está COMPLETAMENTE 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:  
ESTUDIO

MATERIA DE

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

| DECLARACIONES                                                                                                                                       | siempre | A veces | Nunca |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------|
| 1.<br>El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.                                                               |         |         |       |
| 2.<br>Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.                                                                     |         |         |       |
| 3.<br>El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.                        |         |         |       |
| 4.<br>Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.                                                                                         |         |         |       |
| 5.<br>En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo                                 |         |         |       |
| 6.<br>Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario |         |         |       |
| 7.<br>El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.                                                         |         |         |       |
| 8.<br>Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.    |         |         |       |
| 9.<br>Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.                                                                            |         |         |       |
| 10.<br>En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.                                                             |         |         |       |
| 11.<br>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.               |  |  |  |
| <b>13.</b><br>Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. |  |  |  |
| <b>14.</b><br>La ética y los valores se enseñan con el ejemplo                                                |  |  |  |

#### **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor**

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## 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. 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:  
ESTUDIO

MATERIA DE

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

| N.<br>º | Declaraciones                                                                                                                                                                                                                         | Excelente | Bueno | Regular |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|---------|
| 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?                                                                                                                         |           |       |         |