



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA EMAÚS FE VALEGRÍA SECCIÓN PRIMARIA, DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010 - 2011"*

Tesis de Grado previa a la obtención del título de  
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

**AUTORA:**

Lic. GLADYS VERÓNICA LLANO ZHININ

**DIRECTOR:**

**Mgs. Sergio Barreno**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2011**

## **CERTIFICACIÓN**

Loja, 16 de abril 2011

**Mgs.**

**Sergio Barreno**

**DIRECTOR DE TESIS**

CERTIFICA:

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

.....

**Mgs. Sergio, Barreno.**

## **ACTA CESIÓN DE DERECHOS**

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

Loja, abril, 16, 2011

## **AUTORÍA**

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

**f.....**

**Gladys Verónica Llano Zhinín**

**C.I. 171322076-0**

## **DEDICATORIA**

Esta obra está dedicada a mis padres Edwin Llano, mi madre María Leonor Zhinín y mi hermano Orlando Llano que se encuentra en el exterior, ya que han sido un pilar importante para que pueda concluir con mis estudios de Post Grado, estas cortas palabras son dedicadas por todas las horas y días que han comprendido que este tipo de estudios requiere de perseverancia, constancia, esfuerzo hoy concretado en la presente Tesis de Post Grado.

Gladys V. Llano

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por la sabiduría, paciencia, ciencia y demás dones que me ha brindado, y en especial a los directivos de CRISFE y autoridades de Fe y Alegría, quienes confiaron en mí otorgándome la oportunidad de estudiar la Maestría a través de una BECA, solo me queda decirle a todos **Mil Gracias**, son tantas personas a las que debo agradecer: autoridades, personal Docente y Administrativo, Estudiantes, Padres de Familia y demás miembros que conforman la Unidad Educativa “Emaús” por colaborar en la investigación, a mis compañeros de Maestría los cuales siempre han sido colaboradores cuando tenía una duda por despejar. A mis profesores y personal de la UTPL ya que la gestión que desempeñan en su labor profesional es impecable siendo ejemplo a seguir. Una vez más a todos los que me han ayudado solo me queda decirles GRACIAS y éxitos en todas las cosas que se propongan.

Atentamente: Gladys Llano



**Fe y Alegría**

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

## **CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

Quito, diciembre 10 del 2010.

La Lic. Hna. Patricia Viñanzaca L. Directora-Rectora de la U.E. "EMAÚS" de Fe y Alegría. A petición de la interesada:

### **CERTIFICA**

Que: La Srta. Licenciada **GLADYS VERÓNICA LLANO ZHININ**, con cédula de ciudadanía N°: 131322076-0, quien ejerce las funciones de Psicóloga de la sección primaria y conocedores se encuentra estudiando su último semestre para obtener el título de Maestría en la **UTPL**, tiene el permiso necesario para realizar su Proyecto de investigación en el Tema "Gestión, Liderazgo Y Valores En La Administración Del Centro Educativo Emaús", así como puede hacer uso de los documentos institucionales que la investigación lo requiera y levantar información con miembros de la comunidad que sean necesarios para dicho trabajo.

Autorizo a la interesada hacer uso del presente documento para los fines que considere conveniente.

**Atentamente:**

**Hna. Lic. Patricia Viñanzaca**

**RECTORA-DIRECTORA**

Copia Archv. E.T.

# INDICE DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
<b>PORTADA</b>	i
<b>CERTIFICACIÓN</b>	ii
<b>ACTA DE SESIÓN</b>	iii
<b>AUTORÍA</b>	iv
<b>DEDICATORIA</b>	v
<b>AGRADECIMIENTO</b>	vi
<b>CERTIFICADO INSTITUCIONAL</b>	vii
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	viii
<b>1 RESÚMEN</b>	1
<b>2 INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>3 METODOLOGÍA</b>	4
3.1. Participantes	4
3.2. Materiales e Instrumentos	8
3.3. Método y procedimiento	8
<b>4 MARCO TEÓRICO</b>	9
4.1. La Gestión	9
4.1.1. Conceptos	9
4.1.2. Importancia	11
4.1.3. Tipos	11
4.2. Liderazgo Educativo	13
4.2.1. Concepto	13
4.2.2. Tipos	14
4.2.3. Características de cada tipo	15
4.3. La diferencia entre los directivos y los líderes	18
4.4. Los Valores Y La Educación	20
4.4.1. Formación en valores y escuela	22
4.4.2. Pedagogía de los valores de la dimensión ética	23
4.4.3. Elaboración del PEI	23
4.4.4. El Proyecto Educativo Institucional fundado en valores	27
4.4.5. Respecto a normas institucionales y participación	27

<b>5</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>29</b>
5.1.	Los instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión en Liderazgo y Valores	29
5.1.1.	El Manual de organización	29
5.1.2.	El código de Ética	32
5.1.3.	El plan estratégico	33
5.1.4.	El Plan operativo anual (POA)	35
5.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI)	36
5.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones	39
5.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	42
5.2.1.	Misión y visión	42
5.2.2.	El Organigrama	43
5.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	44
5.3.	El clima escolar y convivencia con valores	46
5.3.1.	Dimensión pedagógica curricular y valores	51
5.3.2.	Dimensión organizativa operacional y valores	53
5.3.3.	Dimensión administrativa y financiera y valores	53
5.3.4.	Dimensión comunitaria y valores	54
5.4.	Análisis FODA	55
5.4.1.	Fortalezas y Debilidades	55
5.4.2.	Oportunidades y Amenazas	57
5.4.3.	Matriz FODA	59
5.5.	Resultados	63
5.5.1.	De los directivos	63
5.5.2.	De los profesores	75
5.5.3.	De los estudiantes	79
5.5.4.	De los Padres de Familia	82
5.5.5.	Entrevista a directivos	86
5.6.	Discusión	89
<b>6</b>	<b>CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>95</b>
<b>7</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>97</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>109</b>

<b>9</b>	<b>APÉNDICES</b>	111
01	Extracto Funciones departamentos de Secretaría, Colecturía, DOBE, Servicios Generales	111
02	Extracto del Plan Estratégico 2010-2014 Fe y Alegría Ecuador	113
<b>10</b>	<b>ANEXOS</b>	116
01	Encuesta a directivos	116
02	Encuesta a docentes	122
03	Encuesta a estudiantes	125
04	Encuesta a padres de familia	128
05	Cuestionario de entrevista a directivos	131
06	Matriz de problemáticas	133
07	Matriz FODA	133

## 1. RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la importancia de la gestión educativa, vinculada al liderazgo y los valores institucionales que toda autoridad y gestor educativo debe conocer, manejar y promulgar.

La falta de experiencia de directivos en gestión educativa en la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría en la ciudad de Quito, provoca conflictos entre autoridades y gestores educativos (Miembros del consejo técnico) de la sección primaria correspondiente al periodo lectivo 2010-2011.

Los participantes corresponden a 28 docentes de la sección primaria de la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría, 128 estudiantes de séptimo año de educación básica, sus padres de familia, los gestores educativos entre los cuales participaron la directora y miembros del consejo técnico, Para la muestra se aplicaron encuestas a 5 miembros del Consejo Técnico, 20 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia, para la directora, coordinadora pedagógica e inspectora se realizaron entrevistas personales.

El proceso de investigación se planteó de la siguiente manera: recolección, análisis y presentación de la información en tablas estadísticas. El análisis de la información se encuentra en la discusión de resultados, los que nos permite emitir conclusiones y plantear objetivo, además se realizarán las recomendaciones para futuras investigaciones y se planteará una propuesta de mejora.

Una vez terminada la investigación descubrimos que el Plan Operativo Anual se encuentra difundido, algunos actores del entorno educativo no conocen el PEI y su funcionalidad pues el tipo de liderazgo unidireccional autocrático de la directora no permite visualizar su importancia por falta de socialización y existe un notorio desconocimiento sobre gestión educativa en miembros del Consejo Técnico.

Luego del análisis se hace necesario elaborar una Guía Metodológica de la construcción del Proyecto Educativo Institucional 2012-2017 para orientar la elaboración del PEI en la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría.

## **2. INTRODUCCIÓN:**

El tema de Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración Educativa De La Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría sección primaria permitirá el mejoramiento educativo, los directivos necesitan tener bases de gestión educativa que engloba el manejo de una institución, las dimensiones existentes, los procesos de los distintos departamentos y las funciones de cada persona al frente, esto ayudará a satisfacer las necesidades de los educandos, docentes, personal administrativo, padres de familia y la sociedad, se está presentando dificultades para mantener una buena Gestión administrativa proyectada en el desconocimientos de miembros del consejo técnico y directivos sobre gestión educativa, con un índice del 33,3% en respuestas en blanco en 8 ítems de 14 preguntas aplicadas.

El PEI que cuenta la institución tiene vigencia hasta el año 2011, de ahí se hace necesario que este documento sea mejorado para el próximo periodo de vigencia que será 2012- 2017. El PEI que está terminando su vigencia es poco difundido y las autoridades y los departamentos administrativos son los únicos que lo conocen y manejan, de ahí parte el desconocimiento de los gestores educativos miembros del consejo técnico que son en su mayoría docentes.

Se justificaría el presente trabajo porque los resultados ayudarán a cimentar la propuesta de mejora, las autoridades tendrán en los gestores educativos que en la primaria son miembros del consejo técnico aliados estratégicos y estos serán tomados en cuenta por las autoridades en caso de tomar decisiones, elaborar planes de mejoras, los gestores educativos ampliarán sus conocimientos y podrán ofrecer soluciones adecuadas ante los problemas institucionales que pueden surgir en el proceso educativo.

Es factible de realizar en la Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría sección por las siguientes razones: la investigadora trabaja en la Institución Mencionada y cuenta con el apoyo y autorización de autoridades del centro para realizar el respectivo trabajo, las encuestas demuestran el apoyo por parte de los padres de familia al trabajo ejercido en el centro. La población beneficiaria pertenece a la Institución como son: los estudiantes, docente, padres de familia, directivos.

**OBJETIVOS:****GENERAL:**

- Descubrir los conocimientos y destrezas básicas de autoridades y miembros del Consejo Técnico, en gestión educativa, a través de la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional “Emaús” 2012-2017, para orientar, conducir y definir la vida institucional valorando la importancia de la gestión educativa como uno de sus componentes fundamentales.

**ESPECÍFICOS:**

- Compartir funciones entre autoridades y gestores educativos (Consejo Técnico) en actividades de construcción del PEI, bajo las sugerencias de una guía metodológica.
- Formar un equipo de Redacción del Proyecto Educativo institucional, integrando a los estudiantes y padres de familia en la construcción PEI y elevar la calidad organizativa y de gestión.
- Aprovechar el liderazgo reconocido de las autoridades y docentes para fortalecer el cumplimiento de normas y disposiciones institucionales, las mismas que estarán regularizadas en el PEI.
- Elaborar una Guía Metodológica de la construcción del Proyecto Educativo Institucional 2012-2017 para orientar la elaboración del PEI en la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría.

La construcción de la propuesta de mejora con la elaboración de una guía metodológica de la construcción del PEI en la Unidad Educativa “Emaús”, este documento además servirá de base o referente para otras instituciones educativas como fuente de consulta en lo concerniente a gestión, liderazgo y valores educacionales, así también orientará al equipo de redacción sobre los contenidos y pasos a seguir en la construcción del documento final del PEI.

### 3. METODOLOGÍA

El estudio se llevó a cabo en la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría de la ciudad de Quito-Ecuador, de la cual podemos describir lo siguientes:

#### 3.1. Participantes

Para el desarrollo de la investigación participaron: autoridades, miembros del consejo técnico, docentes, inspectora de la primaria, estudiantes, y padres de familia.

**Tabla 01. Docentes clasificados por edad:**

De 19 a 25 años	De 26 a 35	De 36 a 45	Más de 45	Total
1	4	14	9	28

Fuente: Registro de vinculación personal docente, información periodo lectivo 2010-2011.

Autor: Lic. Gladys Llano

La población de docentes en la sección primaria suman 28 personas tomando en cuenta a los maestros de materias complementarias.

**Tabla 02. Personal docente clasificado por sexo:**

Mujeres	Varones	Total
24	4	28

Fuente: Registro de vinculación personal docente, información periodo lectivo 2010-2011.

Autor: Lic. Gladys Llano

El personal docente está conformado por varones y mujeres, la población femenina supera en número al personal masculino.

**Tabla 03. Docentes clasificados título académico:**

Bachilleres	Normalistas	En proceso de formación	Licenciatura Ciencias de la Educación	Maestrías
2	2	4	20	0

Fuente: Registro de vinculación personal docente, información periodo lectivo 2010-2011.

Autor: Lic. Gladys Llano

Los profesionales con títulos de tercer nivel relacionados con licenciaturas en ciencias de la Educación corresponden a 20 docentes.

**Tabla 04. Población estudiantil educación básica por sexo:**

Grados	Niñas	Niños	Total	Total Estudiantes	Familias
Primero "A"	9	12	21	63	9
Primero "B"	12	8	20		10
Primero "C"	11	11	22		14
Segundo "A"	18	22	40	120	27
Segundo "B"	24	15	39		22
Segundo "C"	18	22	40		25
Tercero "A"	20	22	42	128	33
Tercero "B"	16	27	43		31
Tercero "C"	23	20	43		35
Cuarto "A"	18	20	38	112	28
Cuarto "B"	19	18	37		37
Cuarto "C"	10	27	37		26

Quinto "A"	21	12	33	99	27
Quinto "B"	13	20	33		31
Quinto "C"	16	17	33		30
Sexto "A"	21	21	42	125	40
Sexto "B"	19	23	42		41
Sexto "C"	18	23	41		39
Séptimo "A"	12	24	36	107	36
Séptimo "B"	12	24	36		37
Séptimo "C"	16	19	35		35
<b>Total Estudiantes</b>	<b>346</b>	<b>407</b>	<b>754</b>	<b>754</b>	<b>613</b>

Fuente: Registro de matrícula educación básica, Secretaría, información periodo lectivo 2010-2011.

Autor: Secretaria del Plantel.

La población matriculada en la sección primaria corresponde a 613 estudiantes entre niños y niñas, en la tabla se divisa la población masculina y femenina de acuerdo a cada año escolar.

**Tabla 05. Población Estudiantil séptimo año de educación básica:**

Paralelo "A"	Paralelo "B"	Paralelo "C"	Total
36	36	35	107

Fuente: Registro de matrícula séptimos años de educación básica, Secretaría, información periodo lectivo 2010-2011.

Autor: Lic. Gladys Llano

La población estudiantil que participó en la investigación corresponde a los séptimos años de educación básica de los tres paralelos "A", "B" y "C", de esta población se extrajo la muestra de 20 estudiantes.

**Tabla 06. Muestra para la investigación Unidad Educativa Emaús Sección Primaria.**

Sector de Investigación	Hombres	Mujeres	Total
Gestores Educativos equipo conformado por: Directora y miembros del Consejo Técnico.	1	4	5
Docentes	6	14	20
Los padres de familia los representantes del Comité Central de Padres de Familia.	7	8	15
Estudiantes Séptimo Año de Educación básica	12	8	20
Inspectora Primaria.	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>35</b>	<b>61</b>

Fuente: Muestra para trabajo de investigación en Gerencia y Liderazgo Educativo, aplicación mayo 2010.

Autor: Lic. Gladys Llano

La muestra tomada fue aplicada según sugerencia de la UTPL en la materia Proyecto de grado I, y participaron: Directora de la Institución, miembros del Consejo Técnico, padres de familia, estudiantes de séptimo de básica y para la entrevista los directivos de la sección primaria y la inspectora.

### 3.2. Materiales e Instrumentos

Los instrumentos de investigación utilizados fueron: encuestas su estructuración y contenidos se encuentran en la sección anexos, también se utilizó un cuestionario de entrevista para directivos donde se incluye a la inspectora de la sección primaria.

**Encuesta:** fue la técnica más utilizada y se apoyó en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. Las encuestas fueron dirigidas a:

- Directivos (Gestores educativos-miembros del consejo técnico)
- Docentes
- Estudiantes
- Padres de familia

**Entrevista:** La técnica utilizada para la investigación fue la entrevista a directivos e inspectora de la sección primaria, el instrumento contó con una guía de entrevista (cuestionario) en donde se establecen objetivos y aspectos relevantes que se han de recopilar, su aplicación tiende a cumplir la función diagnóstica, orientadora, e investigadora; con la ejecución de las tres fases: a) Contacto inicial con los entrevistados. b) La formulación de las preguntas. c) La anotación de las respuestas.

### 3.3. Método y procedimientos.

En la organización de la información fue necesario aplicar los conocimientos de la estadística descriptiva para estructurar las tablas estadísticas de cada una de las encuestas y de los datos de la entrevista, el paradigma es el cuanti- cualitativo.

Para el procesamiento de la información una vez aplicadas las encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, incluyendo la entrevista a directivos e inspectora de la primaria se procede a tabular las respuestas consignadas en los cuestionarios, proceso que se realizó según el orden de las preguntas establecidas en los instrumentos y nos apoyamos con la elaboración de tablas estadísticas que registran la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa o porcentaje. Luego se procede a analizar e interpretar la información obtenida.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. La Gestión: Conceptos, importancia, tipos.

#### 4.1.1. Conceptos de Gestión:

En el Tema de Gestión ya sea en la bibliografía tradicional o en las redes virtuales encontramos varios conceptos sobre Gestión, a continuación citaremos a un autor ecuatoriano quien nos aporta con su comentario sobre el tema.

*Almeida, A. autor de la Guía Didáctica de Gestión del Talento Humano dice: “En el ámbito educativo en general, la gestión se la concibe como un conjunto de acciones de movilización de recursos, orientada a la consecución de objetivos. Dicha movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer resultados. El proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema conformado por todos los elementos de la Institución Educativa”.* (Almeida, 2009, p. 45-46)

La gestión es necesaria en todo tipo de organización, y estas son acciones que impulsan a utilizar estrategias para alcanzar los objetivos, y como educadores el tema de gestión estará dirigida hacia el plano educativo. Una adecuada gestión permite a las organizaciones enfrentar los desafíos, retos y cambios que se pueden presentar, vinculando a su personal con la misión y visión que se pretende alcanzar, elevando la calidad y nivel de desempeño de sus integrantes a través de una planificación y coordinación eficiente optimizando los recursos humanos y materiales evidenciada en los resultados organizacionales.

En un sitio Web referente a conceptos de gestión y la norma ISO 9000 [2000] encontramos: “Gestión son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

*Y la gestión de calidad: Son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.*

*La dirección y control en lo relativo a la calidad generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el mejoramiento de la calidad y el aseguramiento de la calidad".* (Extraído el 02 -02- 2011 desde [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html))

La gestión y calidad no son sinónimos, como vemos la gestión son acciones necesarias para dirigir y coordinar una organización, pero no significa que dichas acciones sean suficientes para elevar la calidad, esta surge como resultado de la participación activa de todos los involucrados es decir; para incrementar la productividad institucional se requiere del esfuerzo de las personas y son los directivos y principales representantes los llamados a tener claridad en los procesos para que sean comprensibles y mejorables para el resto del personal garantizando la eficiencia empresarial.

Los principios que orientan la gestión educativa pueden ser múltiples y variados, pero dentro de un criterio de modernidad deben centrarse en el educando, por ser la razón esencial del proceso educativo. Los más relevantes son:

- Vivir en una nueva cultura educativa.
- Participación coherente con los objetivos institucionales.
- Coherencia entre los principios pedagógicos y principios de gestión.
- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.
- Coordinación fluida.
- Comunicación clara y permanente entre los miembros de la comunidad educativa.
- Control y evaluación constante para un mejoramiento continuo.
- Moralización y motivación.

Existen dos formas de gestión:

**Reactiva:** Responde a los problemas y situaciones cuando estos ya han aparecido y en base a esto se van desarrollando las acciones de la institución.

**Proactiva:** Son los que definen el propósito de la organización y en función de este se planifica hacia el futuro las acciones anticipando los posibles problemas.

#### 4.1.2. Importancia:

*La gestión juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados.*

(Victor Aldana Gestio Polis extraído el 20 -02- 2011 desde: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/emp/importancia-de-la-gestion-de-empresas-en-las-pymes.htm>)

En los últimos años la gestión está comprometida a responder continuamente las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, e imprevisible la importancia de la gestión favorece los logros, objetivos establecidos y esto hace más competitivas a las instituciones.

La importancia de la gestión ayuda a:

- Satisfacer los requerimientos del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y de la organización.
- Ofrecer soluciones a las nuevas necesidades del cliente.
- Hacer bien las cosas optimizando recursos y tiempo.
- Tener tendencia por la excelencia, entre otras.

#### 4.1.3. Tipos:

Analizaremos la gestión educativa o escolar, sin desmerecer la gestión administrativa de las empresas.

##### 4.1.3.1. La Gestión educativa o escolar

Es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones en el plano educativo.

En la Gestión educativa también llamada gestión escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos o fines.

La gestión escolar la conforman:

- La Gestión Directiva
- La Gestión Pedagógica y Académica

- La Gestión de la Comunidad
- La Gestión Administrativa y Financiera

#### **4.1.3.1.1. Gestión Directiva**

Se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga del direccionamiento de la Institución educativa y está conformada por las principales autoridades, dependiendo de la Institución Educativa a la que se refiera pues en la sección primaria su representante legal y principal directivo es el/la director/a, en la sección secundaria el/la Rector, en la universidad el/la Decano/a.

Las autoridades educativas institucionales y su equipo de gestión organizan desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución. Dentro de sus funciones está ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir y lograr la misión y visión Institucional.

#### **4.1.3.1.2. Gestión Pedagógica y Académica**

Se refiere al área de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases, seguimiento académico, entre otros; enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Su campo de acción:

- Currículo: programación, desarrollo y evaluación.
- Metodología: diversificada.
- Medios auxiliares: selección, elaboración, conservación, heteroevaluación.
- Sistema de aprendizaje: renovado.
- Evaluación: autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación.
- Supervisión: control de calidad.

#### **4.1.3.1.3. Gestión Administrativa y Financiera**

Se encarga del uso efectivo de los recursos que tiene a su cargo, tiene relación con la distribución del tiempo, administración de los recursos con los que cuenta una institución educativa como su planta física o infraestructura, los servicios que ofrece, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable. Además se encarga:

- Personal: selección, control, evaluación, capacitación, ascensos.
- Planificación: plan operativo anual, programación curricular.
- Abastecimiento: suministro de materiales.
- Estadísticas: variadas.
- Racionalización: funciones, competencia, responsabilidades.
- Presupuestos: ingresos, egresos, proceso presupuestario.
- Información y comunicaciones: boletín, revistas, diálogos, reuniones.
- Contabilidad: registro de transacciones económicas.
- Tesorería: pagos y sistemas de ejecución.
- Jurídico-Legal: normas legales.
- Otros sistemas: supervisión.

#### **4.1.3.1.4. Gestión de la Comunidad**

Se encarga de las relaciones de la institución educativa con su entorno con la participación, convivencia, inclusión, trabajo comunitario con miras a la prevención de riesgos y trabajo en equipo entre institución y comunidad.

### **4.2. Liderazgo Educativo**

#### **4.2.1. Concepto:**

El autor a continuación citado nos aporta con el siguiente comentario publicado en un sitio Web, Ortiz, O. A.L. Liderazgo Educativo: “El **liderazgo educativo** se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

*En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.*

*Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.*

*“El director es un líder que dirige líderes”. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.*

*El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal”. (Extraído el 15 -02- 2011 desde <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>)*

Las instituciones educativas son también consideradas como organizaciones empresariales donde el producto que ofertan es educación, por tanto sus autoridades o directivos deben ejercer un liderazgo con visión a mejorar la calidad educativa; pero no solo los directivos son líderes, los docentes también son líderes en su aula de clase, en su cátedra y en conjunto autoridades y personal docente, sumándose el administrativo deben ser capaces de generar ideas, asumir riesgos, enfrentar problemas de manera diferente, siendo capaz de generar un impacto en la comunidad educativa, logrando cambios positivos dentro de la Institución, y esto se ve reflejado cuando el liderazgo es aceptado y reconocido por la mayoría de la población que conforma la comunidad escolar.

#### **4.2.2. Tipos de Liderazgo:**

*Correa (2009) en su obra expone sobre liderazgo: “Generalmente se considera 3 estilos principales de liderazgo: a) el líder autócrata, b) el líder participativo y c) el líder de rienda suelta”*

#### **4.2.2.1. El líder autócrata**

*Asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos”.*

#### **4.2.2.2. El líder participativo o democrata.**

*Considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario”*

#### **4.2.2.3 El líder rienda suelta o liberal**

*Deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo. Todo vale. **Dejar hacer, dejar pasar** es la consigna de este tipo de líder. No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos”. (p. 18-19)*

#### **4.2.3. Características de cada tipo:**

Cassino R., Hernández F. Rangel & Salazar V., en una página publicada en internet nos aporta con el siguiente comentario:

*“El liderazgo presenta diferentes facetas las cuales deben ser analizadas para así reconocer en que momento o situación aplicarlas. Es entonces reglamento conocer o relacionar el concepto sobre el liderazgo. Como es que el liderazgo es clave para el logro de objetivos y una vez que se tome esta definición, básica, se llega a la ramificación del tema en cuestión. Por ejemplo: El liderazgo autocrático se caracteriza que todo el poder radica en el líder sin la participación del grupo en la tarea de discusión, además del aumento o disminución directamente con la capacidad de otorgar recompensa o de castigar a sus subordinados. Así mismo relevante la toma de decisiones que casi es tan centralizada como su autoestima.*

*Por el contrario en el liderazgo democrático, los subordinados se involucran en la toma de decisiones y participan activamente en las y mesas de trabajo. Ahora bien si el liderazgo autocrático y democrático son polos opuestos en conceptualización, pero sin dejar a un lado la participación del líder, en el liderazgo liberal se observa la actuación del grupo, sí la participación del líder y de la forma completamente libre.*

*Todo esto conlleva a un tipo de liderazgo donde este presente el autocrático, democrático y el liberal y a este se le llamara efectivo.*

*Es aquí donde entra en juego el perfil del educando para demostrar un árbol virtudes como lo son: ser paciente y dar ejemplo de comportamiento; prestar atención y apreciar las necesidades. Otra característica del líder la autenticación, además del respeto coayuda al alcance del éxito de lo que dirige, pero quizás lo más importante de un líder es ser capaz de transformar los patrones establecidos o paradigmas que puedan entorpecer una meta, es allí cuando el líder debe ser un alquimista que pueda llevárselas bien, tanto con personalidades, como con las personas más carente de necesidades. (Extraído el 15 -02- 2011. Desde <http://www.emprendedoras.com/article883.html>)*

Complementaremos con las características de un Líder educativo:

*Este líder educativo, al tener en cuenta las potencialidades y limitaciones de sus alumnos, impulsa sus talentos, según sus manifestaciones personales, y fija objetivos alcanzables que pueden ampliarse progresivamente. De este modo, ejerce el liderazgo transformacional, entendido como proceso mediante el cual el maestro entrega lo mejor de sí mismo para conseguir lo mejor de los demás” (Extraído el 14-02- 2011 desde <http://www.unipop.galeon.com/productos1386436.html>)*

Si unificamos la tipificación del autor Correa y las características de los autores Cassino, Hernández y Rangel podemos aportar lo siguiente: que cada ser humano posee una personalidad que lo hace único e irrepetible, y así como existen tipos de personalidad también existen tipos de liderazgo, mencionamos a los tres tipos más conocidos, el autócrata que ejerce un liderazgo unidireccional, por lo general este líder dispone de las cosas que se deben realizar sin consultar causando en ocasiones resistencia hacia actividades que deben ser realizadas; el líder

participativo en otras bibliografías denominado también demócrata este tipo de liderazgo toma en cuenta la opinión de los demás y considera que las aportaciones de los subalternos pueden ser beneficiosas; el líder liberal o rienda suelta deja que los subordinados realicen lo que les parece para evitar enfrentamiento con ellos y cuando decide ejercer el control se da cuenta que no lo tiene.

El liderazgo no es exclusivo del ámbito educativo, está presente en todos los ámbitos de la sociedad ya sea en el plano político, religioso, empresarial, militar, entre otros, dentro de la política local el presidente de la República Rafael Correa trata de mantener un liderazgo autocrático y esa forma de ejercer el liderazgo trae resistencia en corrientes políticas de doctrinas diferentes ocasionando inestabilidad en el país y la historia juzgará si este tipo de liderazgo traerá beneficios sociales.

Un directivo debe poseer un liderazgo democrático, mas sin embargo muchas veces debe ejercer un liderazgo autocrático y esto se debe a la complejidad del recurso humano que conforma la comunidad educativa, existen docentes, estudiantes, directivos, personal administrativo, de servicio o los mismos padres que se convierten en un obstáculo, al trabajar con un grupo grande es difícil ponerse al cien por ciento de acuerdo por todos los puntos de vista que existe, no se puede complacer todos los criterios del grupo, es ahí cuando se deben llegar a consensos y en caso de no llegar a ningún consenso las autoridades se ven obligadas a tomar decisiones sin consultar, esto genera resistencia y distanciamiento ocasionando malestar, está práctica muchas veces no es comprendida pero es la única forma de tener un horizonte sobre una actividad que se deba realizar.

No debemos olvidar el liderazgo liberal que también existe en los docentes, muchas veces no se comprometen con los objetivos institucionales, lo palpamos cuando una comisión debe realizar una determinada actividad y siempre existe uno de sus miembros que no colabora, pero como la actividad debe realizarse el resto de miembros cubre y hace la función hasta culminar con su misión, este tipo de docentes son iguales en sus clases frente a un problema no aporta, no se involucra y los problemas continúan por tal razón los mismos estudiantes y directivos no los toman en cuenta frente a planes de mejoras o proyectos institucionales.

Todo docente ejerce un tipo de liderazgo que lo caracteriza, sin importar el tipo de liderazgo que predomine todo docente está llamado a potenciar en los educandos lo

mejor de sí mismos, hay un refrán que dice: “El estudiante debe superar a su maestro”, por tanto el líder educativo debe ejercer su papel dentro y fuera del aula con ejemplo y dinamismo, de manera que sirva de referencia a las presentes generaciones motivando al surgimiento de futuros líderes.

#### **4.3. Diferencia entre dirigente y líder**

Ortiz, O.A.L. en una obra publicada en la Web nos comparte el siguiente material sobre Diferencia entre dirigente y líder.

*“La diferencia radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación - subordinación.*

*La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparten su posición, y valores. Es autoridad moral.*

*La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.*

*Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.*

*Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.*

*La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por ningún miembro.*

*Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder”* (Extraído el 15 -02- 2011 desde [http://www.elplan.org/liderazgo\\_educacional-1.html](http://www.elplan.org/liderazgo_educacional-1.html))

El docente debe ejercer un liderazgo auténtico, debe ser un referente para el estudiante, debe tener coherencia entre lo que promulga y lo que ejecuta, el docente debe involucrarse en el mundo de sus estudiantes sin perder autoridad, en la actualidad la sociedad se ve llena de anti testimonios empezando por quienes ejercen el liderazgo en casa (padre y madre), se hace una invitación a todos aquellos docentes que tengan ese servicio de entrega a ser más cercanos con el estudiantado recordando que son seres humanos en proceso de formación que carecen de un referente paterno o materno ya sea a causa del poco espacio de tiempo que comparten por trabajar fuera de casa, por conflictos que se pueden generar en el seno hogareño, y ven en el maestro ese líder que tanto desean seguir.

Resumiremos la diferencia entre dirigente y líder:

<b>Dirigente</b>	<b>Líder</b>
- Es directivo de un grupo	- Es líder de un equipo
- Confía en la disciplina	- Se inspira en la convicción y la solidez de la organización entrega de sus seguidores.
- Se apoya en su autoridad formal	- Debe ser y parecer.
- Su carisma es institucional	- Su carisma es personal
- Siempre “ mandar	- Suele convencer
- Puede anular iniciativas, cualidades que pueden hacerles sombra.	- Interviene en los conflictos antes de que progresen y destruyan la integración del equipo.
- La dirigencia es un oficio	- Es intuitivo e inspirativo

En ocasiones en toda organización existen directivos y líderes, los directivos ejercen como tal pues se confío en ellos para dirigir una organización, son los representantes legales y su cargo o poder tiene reconocimiento jurídico, pero no todo directivo es fácilmente aceptado por el grupo a menos que demuestre ser un

líder que guíe al grupo; el líder es una figura sin papeles ni normativas organizativas, sus seguidores se adhieren a él por el carisma que transmite.

El dirigente impone y tiene autoridad para hacerlo, trata de ejercer un liderazgo autocrático; el líder consulta llega a acuerdos, explica y negocia con el grupo antes de realizar una determinada acción, en toda organización existen líderes y dirigentes, el trabajo se complica cuando los dirigentes no saben como guiar al grupo ya sea por inexperiencia o por falta del carisma que tiene un líder y el grupo seguidor analiza la situación apoya a su líder, es un problema cuando el líder no tiene un liderazgo positivo, puede ser aquí que la empresa se quede sin horizonte.

#### **4.4. Los Valores Y La Educación**

*Tomado de la publicación de la Organización de Estados Iberoamericanos. En esta página Web encontramos material virtual sobre los valores y la educación.*

*Entendemos la Educación en Valores como el proceso que ayuda a las personas a construir racional y autónomamente sus valores. O sea, capacitar el ser humano de aquellos mecanismos cognitivos y afectivos, que, en completa armonía, nos ayuden a convivir con la equidad y comprensión necesarias para integrarnos como individuos sociales y como personas únicas, en el mundo que nos rodea. Se trata de trabajar las dimensiones morales de la persona para así potenciar el desarrollo y fomento de su autonomía, racionalidad y uso del diálogo como mecanismo habilitador en la construcción de principios y normas, tanto cognitivos como conductuales. Dichas dimensiones, a su vez, posibilitaran la equidad y empatía necesarias en dicho proceso, para que las formas de pensar y actuar se nos presenten parejas, en una relación simétrica frente a la resolución de conflicto de valores. La importancia de la educación de los valores se plantea la urgencia de encontrar medios adecuados para llevar adelante este objetivo fundamental del quehacer educativo.*

*Trabajamos en valores constantemente, puesto que los transmitimos consciente o inconscientemente, en todas las actividades que proponemos a los alumnos o en nuestra relación con ellos. Nuestra intención no es cargar al maestro y la maestra de educación infantil con más actividades educativas, ya que conocemos lo exhaustivo*

*que es. Queremos transmitirle el mensaje La educación en Valores no la podemos entender sino es desde la transversalidad. Es decir, aprovechando que la edad de los niños y niñas nos lo permite, debemos partir de los elementos curriculares y programaciones de aula para poder marcarnos los parámetros adecuados para trabajar la educación en valores en un sentido globalizador e integral, puesto que, como ya hemos dicho, los valores son una cualidad exclusiva de las personas y en todas nuestras acciones, sentimientos, intereses, prioridades, ... hay presentes, seamos o no consientes, una serie de valores que nos condicionan tanto a nivel personal como en nuestra relación con los otros. (Extraído el 16 -02- 2011 desde <http://www.oei.es/valores2/boletin9.htm>)*

*Los maestros en la actualidad enfrentan en las aulas de clases los antivalores, por tal motivo se expone una lista de los anti valores que a diario se evidencian en la población estudiantil.*

Citaremos al autor Chinavasi3n, W. y resumiremos la escala de anti valores: As3 como hay una escala de valores morales tambi3n la hay de valores inmorales o anti valores como los siguientes:

- La deshonestidad
- La injusticia
- La intransigencia
- La intolerancia
- La traici3n
- El ego3smo
- La irresponsabilidad
- La indiferencia, entre otros

Estos son ejemplos de anti valores que rigen la conducta de las personas inmorales. Una persona inmoral es aquella que se coloca frente a la tabla de los valores en actitud negativa, para rechazarlos o violarlos. Es lo que llamamos una “persona sin escr3pulos”, fr3a, calculadora, insensible al entorno social.

En la sociedad moderna cada vez se evidencia la existencia de anti valores y su influencia causa conflicto en la poblaci3n estudiantil, hoy en d3a los maestros se enfrentan a problemas de drogas, pandillas, embarazo precoz, enfermedades

venéreas, hogares disfuncionales, entre otros, y muchas veces por las leyes que amparan a los niños y adolescentes cualquier forma de corrección es tomada como maltrato por eso incluso los docentes cuando enfrentar problemas de anti valores no hacen nada, prefieren callar que enfrentar o corregir una acción que no es correcta.

Los valores son intangibles, no son medibles, ni cuantificables, pero reconocemos que su carencia pueden ocasionar grandes impactos, las nuevas culturas urbanas están ejerciendo una influencia sobre la población más joven y la sociedad acepta estos cambios como normales sin saber las consecuencias futuras que puede ocasionar.

#### **4.4.1. Formación en valores y escuela**

Para Fe y Alegría la práctica de valores constituye un eje transversal de ahí la necesidad de concebir y estructurar centros educativos como comunidades de vida, de participación, de diálogo, trabajo y aprendizaje compartido, de tolerancia, respeto, honestidad y responsabilidad.

Comunidades educativas en las que se aprenden los valores porque se viven, porque se participa, se construyen cooperativamente, aportando con alternativas a los problemas individuales y colectivos en comunidad y sociedad, fomentando la iniciativa, tolerando las diferencias, buscando la integración de propuestas y visiones diferentes, respirando un clima que alimente la honestidad, el servicio, la entrega, la cooperación, la solidaridad.

Por tanto se busca estructurar centros educativos que transformen la sociedad encaminada a la vivencia del bien común.

Fe y Alegría es un Movimiento de Educación Popular presente en varios países, en Ecuador se encuentra en varias ciudades y provincias, concretamente en la ciudad de Quito se encuentra la Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría que también acoge los valores institucionales de Educación Popular Integral y Promoción Social basados en los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, dirigido a la población estudiantil excluida por la pobreza contribuyendo así a la transformación de la sociedad.

#### **4.4.2. Pedagogía de los valores, la dimensión ética.**

Como docentes debemos actuar con ética garantizando las competencias necesarias para que los educandos sean capaces de analizar los sucesos y acontecimientos éticamente, conociendo y afianzando los valores en sus vidas.

Generando competencias para ser responsables de sí mismos, contribuyendo con su conducta a la gestación de un mundo mejor. Competencias que posibiliten la emisión de juicios apropiados, rechazando los anti valores ( egoísmo, intolerancia, racismo, violencia. Opresión la injusticia....)que siembran la discordia convirtiéndose en un impedimento para la paz, se requiere de competencias para superar el sistema económico excluyente, promoviendo una economía justa, pensando en los menos favorecidos que es la mayoría de la población, teniendo como objetivo el desarrollo de la persona y de todas las personas.

#### **4.4.3. Elaboración Del P.E.I.**

Iniciaremos con la conceptualización del Proyecto Educativo Institucional PEI, este es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, para hacer viable la misión de un establecimiento, para mejorar la calidad de los aprendizajes.

El PEI nos permite:

- Conocer y priorizar los problemas de una institución según el orden de importancia.
- Plantear con claridad objetivos, estrategias, metas alcanzables a largo plazo para solucionar los problemas o conflictos que pueden presentarse en una Institución Educativa.
- Aprovechar las fortalezas identificadas, trabajar en debilidades existentes, potenciar las oportunidades y enfrentar las amenazas que se pueden presentar enfrentándolas con éxito.
- Elaborar planes estratégicos y metas concretas a corto, mediano y largo plazo.
- Tomar decisiones adecuadas durante la implementación de los proyectos mejorando la calidad educativa del establecimiento.

Dentro de las características del PEI este debe ser:

- Manejable.
- General y generador
- Integrador y coherente
- Participativo y consecutivo
- Flexible abierto y participativo.

#### **4.4.3.1. Componentes del PEI**

El PEI debe en su estructura debe contar con:

- Diagnóstico
- Identidad Institucional
- Componente Curricular
- Componentes de Gestión
- Proyecto de aula.

**4.4.3.1.1. Diagnóstico:** Es la exploración correcta de la sistematización de la institución educativa y su entorno con la participación en forma conjunta, de autoridades, directivos, docentes, alumnos, padres de familia y miembros de la comunidad, para esto se utiliza la técnica del FODA y se lo trabaja por dimensiones: Pedagógica, Organizativa, Administrativa-Financiera, Comunitaria y Valores. El diagnostico es una especie de radiografía pedagógica de la institución educativa y de su entorno, para establecer sus reales necesidades y potencialidades.

**4.4.3.1.2. Identidad Institucional:** Son los fundamentos filosóficos y pedagógicos del P.E.I. que configuran la identidad de la institución, determina la identidad y la oferta educativa a la comunidad mediante procesos participativos para lograr el mejoramiento de la calidad de la educación.

Dentro de la identidad tenemos que considerar los perfiles del alumno, maestro y características de la institución.

La reforma curricular establece los rasgos generales del perfil de los alumnos de evaluación básica que deberán ser reajustados en cada institución.

Dentro de la Identidad Institucional están inmersos: El modelo pedagógico, la visión, la misión, los objetivos estratégicos.

**4.4.3.1.3. Componente curricular:** El componente curricular concreta las decisiones a tomar de manera colectiva define los medios y las características de la intervención pedagógica de la institución.

En un sistema educativo abierto y flexible como el nuestro, el currículo institucional es un instrumento fundamental para la toma de decisiones para la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Las fuentes para su elaboración son: El diseño curricular emitido por el M.E., la identidad institucional, la situación del contexto de la institución, la práctica educativa, la epistemología, la sociología, la psicología, y la práctica pedagógica.

Los elementos del currículo son:

- Para qué enseñar y para qué aprender (objetivos).
- Qué enseñar y qué aprender (sistema de contenidos y sistema de destreza por áreas).
- Cuándo enseñar y cuándo aprender (contextualización de los contenidos y destrezas del área de cada año).
- Cómo enseñar y cómo aprender (opciones metodológicas para el tratamiento de los contenidos, organización del espacio y del tiempo, determinación del clima del aula-relación alumno maestro y maestro alumno).
- Con qué enseñar y con qué aprender (materiales curriculares y otros recursos didácticos).
- Para qué, qué, cuándo, cómo y con qué evaluar (criterios de evaluación, criterios de promoción, considerando los lineamientos de la reforma curricular, etc.).
- Orientación y tutoría (individual y grupal, formas de acción tutorial, funciones y principios).

**4.4.3.1.4. Componentes de gestión:** Mediante el control de calidad, con la participación de todos, incluyendo la autoridad máxima, cualquier institución puede crear mejores servicios a menor costo al tiempo que se convierte en una organización superior.

Son prerequisites para viabilizar la realización, la gestión educativa tiene que atender las realidades del presente con el fin de lograr los objetivos consignados en el P.E.I.

Los factores básicos de la gestión son:

- El clima organizacional.
- Los procesos de gestión.
- La organización flexible.
- Las relaciones con la comunidad.

Dentro de la estructura del proceso del P.E.I., entra la administración con sus elementos básicos:

- Planificar.
- Organizar.
- Coordinar.
- Dirigir.
- Controlar y evaluar.

**4.4.3.1.5. Proyecto de Aula:** Es un instrumento activo que permite a estudiantes, proyectarse, realizarse y actuar. Es un núcleo organizador de objetivos, contenidos y actividades de enseñanza aprendizaje, que surgen de las necesidades de niño, niñas y jóvenes. Como estrategia, convierte al aula en un taller donde se desarrollan experiencias de aprendizaje.

Es coherente con el principio de globalización

Se fundamenta en la experiencia de estudiantes de acuerdo al contexto

Reconoce y promueve la creatividad

Favorece el trabajo compartido, para un fin común

Integra al entorno natural y social

Propicia la organización coherente de estrategias y actividades

Posibilita formas de participación, la búsqueda, la exploración, la observación y la confrontación.

Promueve la participación creatividad y flexibilidad en el desarrollo de aprendizajes

#### **4.4.4. El Proyecto Educativo Institucional fundado en valores**

*Los graves problemas que acusa la educación han generado en el debate educativo, la necesidad de afrontarlos, entre otras, desde la perspectiva del mejoramiento de las condiciones de gestión y gerencia institucional. En tal contexto, se han desarrollado diversas propuestas que apuntan a fortalecer la gestión escolar, a través del diseño y aplicación de proyectos educativos institucionales.*

*Desde esta perspectiva, El Proyecto Educativo Institucional define estrategias y mecanismos que garanticen la consecución de principios que, a nuestro entender, constituyen los claves para la formación en valores, de cara a la construcción de la democracia y la participación. Algunos de dichos principios son los siguientes:*

#### **4.4.5. Respeto a normas institucionales y participación:**

Dentro de la propuesta de mejora se pretende construir una guía metodológica para que autoridades y miembros del equipo de redacción construyan un PEI y que este sea más participativo y además sea difundido. Iniciamos con las autoridades pues como las personas que lideran la institución educativa en compañía de los miembros de los miembros del consejo técnico sería muy apropiado que las cabezas tengan claridad en los objetivos que la institución necesita alcanzar, se torna oportuno que este documento tenga que ser mejorado para un periodo futuro de cinco años y las autoridades deben analizar la posibilidad de que niños, jóvenes y padres de familia también participen en la construcción del PEI institucional, el trabajo se tornaría más enriquecedor, sobre todo si el Proyecto Educativo Institucional se encuentra fundado en valores, reconociendo la limitación de conocimientos que los estudiantes pueden tener en el tema gestión, recordando así mismo que existen líderes estudiantiles representados por miembros del consejo estudiantil.

## Esquema De Formulación Del Proyecto Educativo Institucional

ETAPAS	TAREAS	HERRAMIENTAS	RESULTADOS
<b>Identidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir misión, visión y valores.</li> <li>-Objetivos estratégicos.</li> </ul>	Multigramación	Identidad de la Institución educativa.
<b>Diagnóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar puntos críticos.</li> <li>- Contrasta los objetivos estratégicos.</li> <li>- Seleccionar alternativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FODA</li> <li>- Guía de observación</li> <li>- Guía de entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuadro de problemas.</li> <li>- Cuadro de alternativas.</li> <li>- Cuadro de análisis FODA.</li> </ul>
<b>Propuesta Pedagógica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar procesos pedagógicos.</li> <li>- Preparar perfiles de actores.</li> <li>- Adecuar plan curricular básico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura curricular básica.</li> <li>- Lineamientos regionales.</li> <li>- Estudios locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo Pedagógico Didáctico.</li> <li>- Perfiles de actores educativos.</li> </ul>
<b>Propuesta de Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar objetivos.</li> <li>- Configurar organización.</li> <li>- Identificar procesos.</li> <li>- Construir clima institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta pedagógica.</li> <li>- Perfiles.</li> <li>- Procesos.</li> <li>- Principios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura orgánica.</li> <li>- Procedimientos de gestión.</li> <li>- Clima institucional.</li> <li>- Alianzas estratégicas.</li> </ul>

Fuente: Plan Estratégico Fe y Alegría (2010)

Autor: Equipo Técnico Federación Fe y Alegría.

## **5. DIAGNÓSTICO**

En este apartado tiene mucha importancia el FODA institucional, para cualquier plan de mejoras se tomará en cuenta las Debilidades para dar soluciones, la misma que tiene relación con la propuesta de este trabajo.

### **5.1. Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión en Liderazgo y Valores.**

La Unidad Educativa “Emaús” cuenta con los siguientes instrumentos: Manual de Organización, Código de Ética, Plan estratégico, El plan operativo anual (POA), El Proyecto Educativo Institucional (PEI), Reglamento interno, Misión y visión que sale del PEI, El organigrama, Funciones por áreas y departamentos el mismo que sale de la ley Orgánica de Educación, El clima escolar y convivencia con valores.

#### **5.1.1.El Manual de organización**

La parte de Gestión está organizada desde las oficinas centrales de Fe y Alegría en la Regional Centro, Fe y Alegría es el patrono directo y el departamento de Recursos Humanos es el responsable de la Selección del personal.

En la Unidad Educativa la Hna. Directora –rectora es quién ejerce el liderazgo como directiva acompañada de la Coordinadora Pedagógica en la Primaria, la Vicerrectora en la secundaria y los Inspectores.

Existe además la Comisión de Liderazgo integrada por docentes de la Institución, esta es la comisión responsable de trabajar con los líderes estudiantiles.

Al hablar de Gestión se debe mencionar perfiles, a continuación se expondrá los perfiles de los diferentes miembros de la Comunidad Educativa.

## Perfil Del Maestro

El educador debe ser:

Una persona equilibrada de formación integral, justa y racional.

- Que conozca los cambios biosíquicos en el desarrollo humano y que practique los valores para comprender saber enfrentar, orientar y facilitar aprendizajes como también comportamientos inadecuados e inmaduros.
- Auto estimarse, estimar su profesión para ejecutar responsablemente la función social que le corresponda desarrollar.
- Tener la preparación adecuada con el momento social científico y cultural.
- Ser ejemplo para educar a través de sus actitudes y poder solicitar la práctica de los valores humanos a sus alumnos.
- Ser abierto al cambio y asimilar las innovaciones.
- Ser crítico y aceptar las críticas.
- Demostrar una actitud democrática, cumplir con las legislaciones escolares vigentes.
- Demostrar liderazgo y auto desarrollo permanente.
- Disposición para el trabajo en equipo, demostrando capacidad y conocimiento adecuado de las técnicas participativas y grupales.
- Demostrar actitudes solidarias.
- Tener alta sensibilidad a las actitudes culturales, valores nacionales, recreación y deportes.
- Asumir la condición de integrantes de una Institución de naturaleza católica que profesa la fe desde los principios de Humanización - liberación de Fe y Alegría proyectando con el testimonio de vida y autenticidad de su vocación de maestro.

## **Perfil administrativo.**

### Directora y Coordinadora Pedagógica

- Líder Asertivo.
- . Capacidad de comunicación
- . Preparadas en el campo a desempeñar
- . Responsables en sus funciones específicas
- . Mantener buenas relaciones con la comunidad educativa
- . Promover la capacitación permanente del personal docente y administrativo.

## **Conserje**

- .Responsable, cordial, honrada, honesta y respetuosa Con la comunidad educativa
- . Discreta y reservada con los aspectos internos de la Institución

## **Perfil Del Alumno**

- Tener capacidad para actuar con autonomía, libertad, responsabilidad, espíritu crítico, creatividad y con la reflexión
- Del entendimiento alcanzar su realización personal y social.
- Actuar con responsabilidad y acierto el compromiso con la realidad personal, familiar y social dentro de la institución
- Ser capaces de proyectarse responsablemente hacía el futuro, en el aspecto educativo y profesional.
- Poseer y dominar los conocimientos actualizados que las Institución le facilita para que tengan mayores oportunidades como estudiante y profesional.
- Alcanzar un nivel académico adecuado que le permita ingresar con facilidad a los estudios secundarios y superiores.
- Ser capaces de respetar, practicar y defender los valores y derechos humanos a nivel individual y social, en coordinación con la moral, las leyes y reglamentos de la Institución y del País.
- Aceptar las diferencias con respeto y comprensión, para que nos facilite la adaptación al medio cultural y éxito.

## **Perfil De Los Padres De Familia**

De los padres y madres de familia de la Escuela "Emaús" con el propósito de involucrar en el proceso de formación Integral de sus hijos /as deben crear en su hogar un ambiente basado en los principios del evangelio que fortalezca la educación.

Su misión inicia con el testimonio de ser padres y madres responsables que se comprometan a analizar y participar, en las políticas de la Institución.

- Estar al día en los pagos correspondientes.
- Actuar con lealtad y respeto hacia la Institución.
- No ingresar a los salones de clase en horas de trabajo.
- Presentar reclamos en forma respetuosa, personalmente utilizando el conducto regular.
- Acudir oportunamente a los llamados hechos por la Institución.

### **5.1.2. El código de ética**

El código de ética de la Institución se está elaborando, sin embargo mencionaremos lineamientos del Código de ética desde el punto de vista de Fe y Alegría.

Se practica la Filosofía y los Principios de Fe y Alegría En este sentido y para el caso del EMAUS que forma parte del sistema educativo inscrito en la Educación Popular (E.P) se encuentra en un proceso de re-configuración de su práctica educativa, cuya necesidad inmediata es re-significarse como institución educativo y que para ello se ha propuesto un trabajo sistemático y que inicialmente propone un diagnóstico participativo de su realidad educativa.

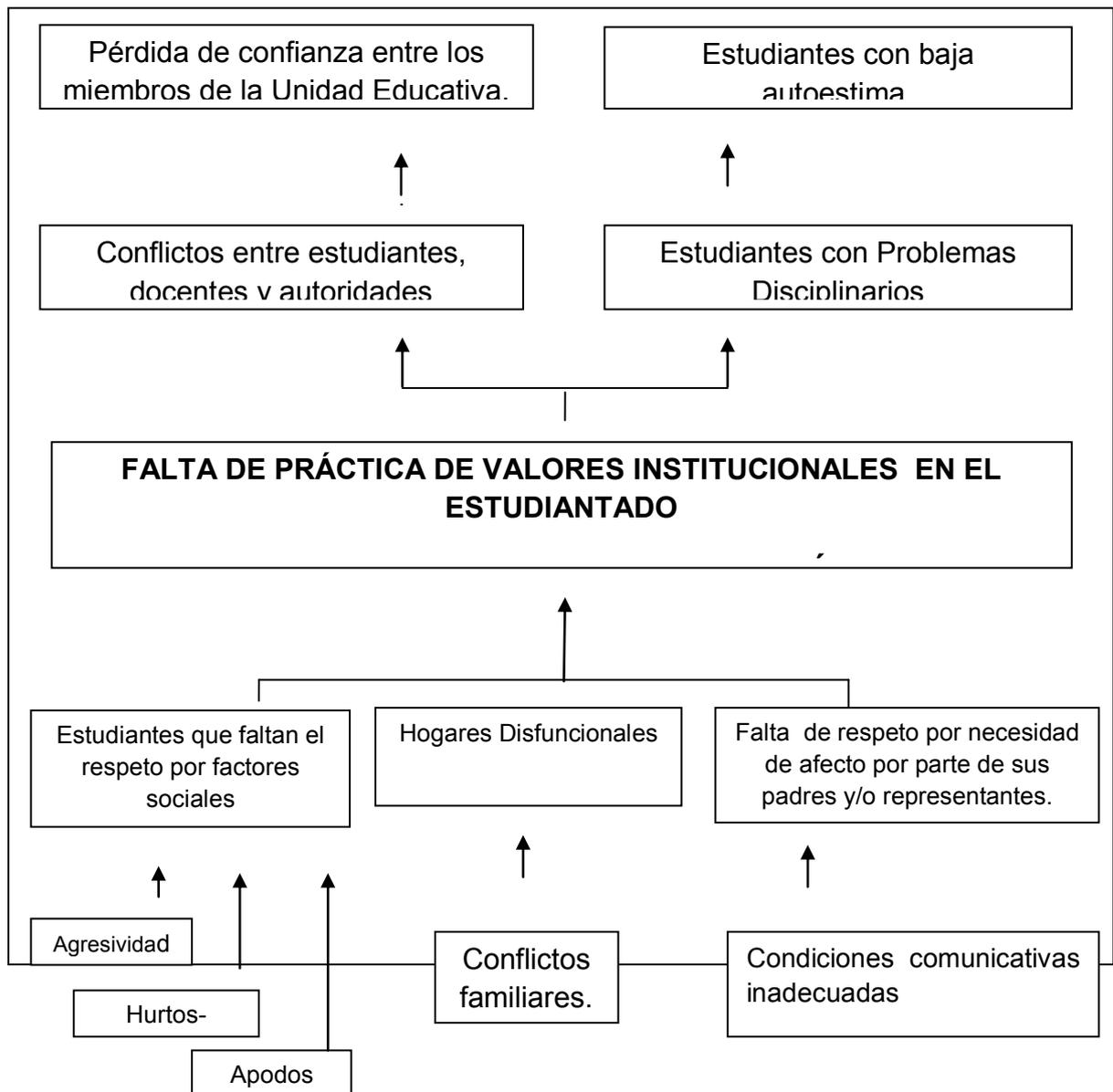
### 5.1.3. El Plan estratégico

Un plan estratégico que existía en la institución fue realizado por el DOBE para la construcción del Código de Convivencia.

A continuación se expondrá el árbol del problemas y el árbol de objetivos con el que inicia el plan estratégico.

### ARBOL DE PROBLEMAS

**Gráfico 01. Árbol de Problemas**

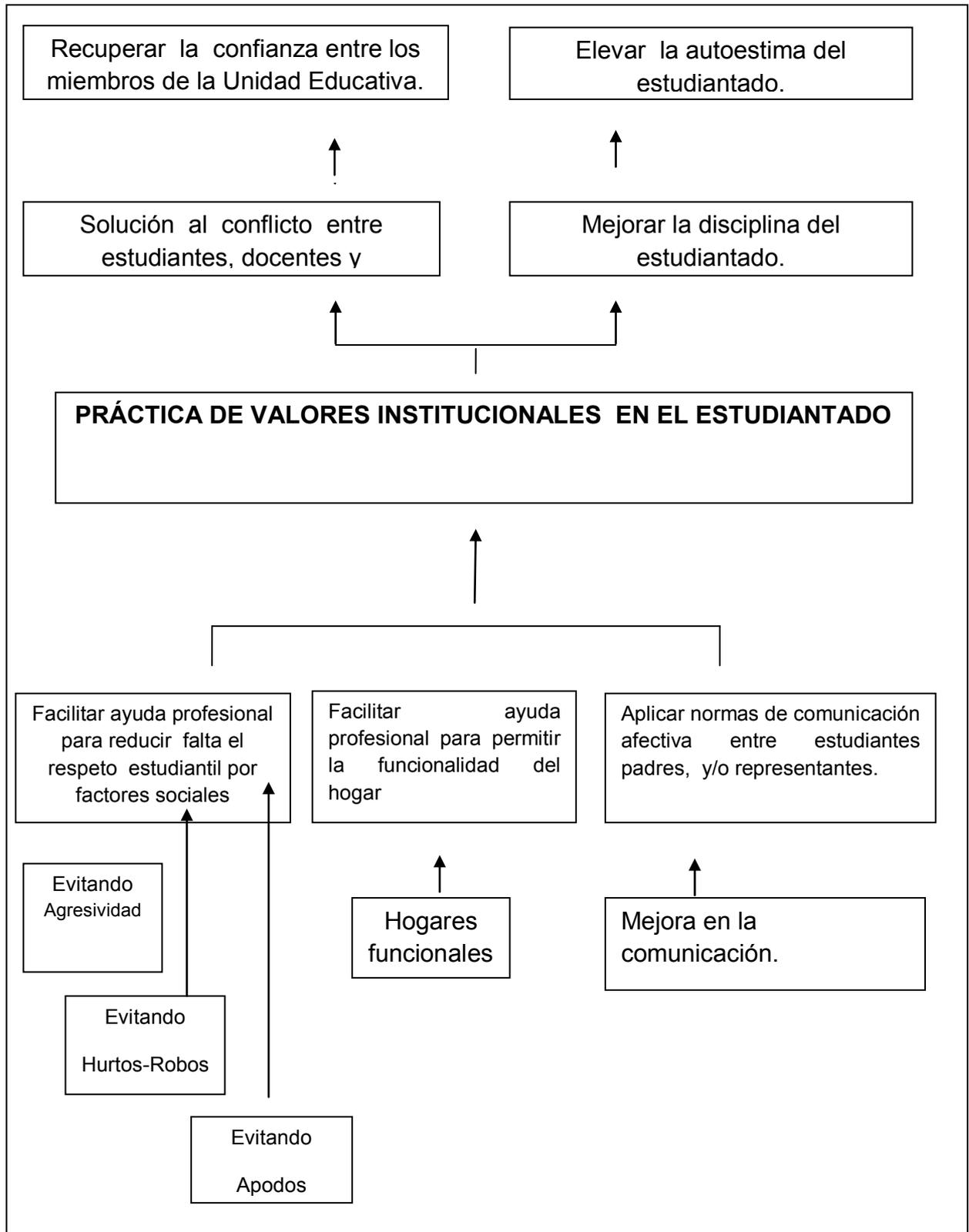


Fuente: Código de Convivencia Unidad Educativa "Emaús" 2010.

Autor: Departamento de Psicología.

## ARBOL DE OBJETIVOS

### Gráfico N° 02 Árbol de Soluciones



Fuente: Código de Convivencia Unidad Educativa "Emaús" 2010.

Autor: Departamento de Psicología.

#### **5.1.4. El plan operativo anual (POA)**

Este es el POA de acuerdo a las distintas comisiones dentro de la Institución, cabe indicar que solo se tomo como referencia los objetivos.

##### **Comisión Técnico Pedagógico**

Objetivo Institucional: Mejorar mediante estrategias metodológicas y técnicas adecuadas la calidad de educación en nuestra institución.

##### **Comisión Cívico Cultural**

Concienciar en los estudiantes normas de comportamiento en el Momento cívico o en las diferentes fechas cívicas o actos cívicos culturales programados por la Institución.

##### **Comisión Pastoral**

Involucrar a los padres de Familia con sus hijos a ser responsables en la práctica de valores cristianos en la sociedad.

##### **Comisión Disciplina**

Fomentar la autodisciplina en todos los miembros de la Unidad Educativa "Emaús" mediante una adecuada información y comunicación continua para alcanzar un mejor convivir.

##### **Comisión Sociales**

Desarrollar un ambiente agradable, para mejorar las relaciones entre el personal docente, administrativo y de servicio, mediante actividades participativas que logren la armonía dentro de la Unidad Educativa.

### **Comisión Cruz Roja**

Concienciar en los docentes y estudiantes el respeto por el medio ambiente y su conservación.

### **Comisión Deportes**

Afianzar las relaciones entre los miembros de la Unidad Educativa a través del deporte y actividades recreativas para mejorar el estilo de vida.

### **Comisión Liderazgo:**

Potenciar las capacidades de liderazgo de los integrantes del Consejo y Gobierno estudiantil mediante el acompañamiento.

### **5.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

El PEI de la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría tiene vigencia hasta el año 2011, y la institución al pertenecer al movimiento de Educación para la elaboración de su PEI tiene unas normas sugeridas por el equipo Técnico de las Oficinas principales, las mismas que a manera de generalidad serán descritas para el presente trabajo:

#### **DATOS INFORMATIVOS**

Título

Institución responsable

Nombre

Nombre

Director/a Rector/a

Ubicación

Dirección

Régimen Escolar

Beneficiarios

**Antecedentes**

Referente Legal

Fundamento Legal

Breve reseña histórica

Justificación.

**DIAGNÓSTICO**

Se refiere al proceso de elaboración, su metodología, los grandes problemas que se identificó en el diagnóstico.

- Dimensión pedagógica curricular
- Dimensión Administrativa-Financiera
- Dimensión organizativa
- Dimensión comunitaria
- Dimensión con vivencial
- Dimensión sistémica
- Dimensión pastoral
- Características del PEI
- Los componentes y sus campos de acción

**IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

- Marco referencial
- Perfiles
- Modelo pedagógico a asumirse.
- Visión
- Misión
- Principios/Políticas
- Objetivos generales

**EL CURRÍCULO INSTITUCIONAL**

- Áreas
- Horarios y calendarios
- Contenidos
- Estrategia metodológica
- Recursos materiales y didácticos por áreas.

- Criterios de evaluación
- Proyecto de aula.

### **LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

- Orgánico estructural, funcional y poli funcional
- Funciones
- Comisiones
- Responsabilidades u otros
- Manual de tareas y procedimientos
- Plan de evaluación y monitoreo del PEI
- Plan operativo Anual
- Plan del seguimiento del POA
- Memoria

**Código de convivencia (Reglamento interno, manual de tareas y procedimientos)**

### **ANEXOS**

- Resultado del diagnóstico
- Matriz FODA
- Árbol de Problemas
- Mapa de problemas y alternativas de solución
- Matriz de estrategias de cambio
- Encuestas
- Fotos y otros
- Series estadísticas
- Croquis de la Ubicación
- Plano de la Institución

### 5.1.6. Reglamento interno.

#### REGLAMENTO INTERNO

De la unidad educativa “Emaús” de Fe y Alegría

#### CONSIDERANDO:

- Que el Reglamento Interno es un instrumento que contribuye al proceso de formación integral de la comunidad educativa, quienes son los sujetos activos y beneficiarios directos de dicho proceso;
- Que es de vital importancia desarrollar las actividades académicas y disciplinarias dentro de un marco legal;
- Que es necesario establecer un conjunto de normas que permitan su óptimo desenvolvimiento dentro de los principios humano, éticos morales y cristianos de Fe y Alegría.
- Que se debe definir con claridad y precisión los derechos y obligaciones y consecuencias del Personal Docente, Administrativo y de servicio, de los estudiantes, padres de familia y, los cuales a su vez deben estar considerados y respaldados por un instrumento legal, sin contradecir el Reglamento General de la Ley de Educación vigente,

#### ACUERDA:

Expedir el siguiente Reglamento Interno de la Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría

#### IDENTIDAD DE FE Y ALEGRIA

Fe y Alegría es un Movimiento de Educación Popular Integral, que nacido e impulsado por la vivencia de la Fe Cristiana, frente a situaciones de injusticia, se compromete con el proceso histórico de sectores populares en la construcción de una sociedad justa y fraterna.

Este Movimiento de Educación fue fundado por el Padre José María Vélaz S.J. en Caracas Venezuela, en el año 1955.

En el Ecuador, segundo País en recibir al visionario Padre Vélaz, Fe y Alegría inicia su labor en el año de 1964.

Fe y Alegría hace una opción por los pobres y en coherencia con ella escoge los sectores más necesitados para realizar su acción educativa y de promoción social; desde allí, dirige a la sociedad en general su reclamo constante en búsqueda de un mundo más humano.

Dentro del quehacer educativo de Fe y Alegría, la unidad educativa “Emaús” es parte integrante de éste y está dirigido por la Comunidad de las Hermanas Pasionistas de San Pablo de la Cruz, fundada en Barcelona-España por Lutgarda Mas I Mateu, en el año de 1863, nacida para

liberar al hombre, imagen de Jesús sufriendo en los cautivos de la ignorancia, de la falta de fe y de la injusticia, por medio de la educación, las obras sociales y las misiones. (Const LR.M.M.Art.43).

## PRINCIPIOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

La acción educativa del Colegio Emaús de rige por los siguientes principios, políticas y estrategias.

### PRIMER PRINCIPIO

Considera al hombre como un ser en relación con Dios, sus semejantes y el mundo, hombre que acepta su realidad, que se construye íntegro en libertad

#### POLÍTICAS (indicadores):

- Es capaz de ser crítico y de expresar lo que siente y piensa
- Se conoce y acepta a sí mismo conforme su nivel de madurez: es original y auténtico.
- Manifiesta actitudes de respeto hacia aquellos con quienes vive.
- Es capaz de auto disciplinarse, según su nivel de desarrollo.
- Acepta ser ayudado por la palabra y el ejemplo de los demás.

#### ESTRATEGIAS:

- Dando prioridad a la formación más que a la instrucción e información.
- Escuchando oportunamente a los alumnos, para que expongan sus inquietudes mediante el diálogo franco y abierto.

### SEGUNDO PRINCIPIO

Considera al hombre en relación filial con Dios, manifestando en su vida la experiencia de Jesús y María Liberadora que caminan haciendo historia con el hombre, guiados por la luz del Espíritu Santo.

#### POLÍTICAS:

- Posee una formación catequética conforme a su nivel de madurez.
- Participa de movimientos juveniles y actividades espirituales y de solidaridad que el Colegio le ofrece.
- Expresa su devoción a María en quien confía e imita como modelo de mujer libre y encarnada en la historia.
- Vive el espíritu evangélico de solidaridad fraterna

## **ESTRATEGIAS:**

- Encuentros experiencia les para reflexionar, conocer, celebrar, compartir y viven ciar la palabra de Dios, la liturgia y la fraternidad
- Participación en actividades de solidaridad con los más necesitados, a pesar de sus propias limitaciones socio-económicas.

## **MARCO SITUACIONAL**

El Colegio Emaús inicia su labor educativa el 12 de octubre as i 970, según Resolución Ministerial No. 5550 del 21 de diciembre de 1970, con Opciones Prácticas de Comercio y Administración y Manualidades Femeninas.

A partir del año lectivo 1981-1982., según Resolución Ministerial No. 001294 del 1ro. de junio de 1981 empieza el funcionamiento del Primer Curso del Ciclo Diversificado del Bachillerato en Comercio y Administración, Especialización Contabilidad, completándose el Ciclo el año 1984-1985,[con la Primera Promoción de Contadores-Bachilleres en la antes mencionada especialización.

El Colegio es una Institución Particular, mixta, vespertina y funciona de acuerdo con las normas vigentes para los establecimientos particulares. (Cap. 24 del Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura), al servicio de la clase popular de nuestro país, sin fines de lucro.

Por medio de su acción educativa liberadora se compromete a formar académica, humana y cristianamente a los alumnos a él confiados, para hacer de ellos ciudadanos y cristianos convencidos, capaces de asumir sus responsabilidades en la sociedad y en la Iglesia de nuestros días.

Imparte su instrucción de conformidad con las Leyes. Planes y Programas del Estado (Art. 168 del Reglamento General de la Ley de Educación), procurando que los métodos sean experiencia les y dinámicos, para que los alumnos estén en capacidad de resolver situaciones y problemas académicos y de la vida

Al término de los 6 años de estudio, correspondientes al nivel medio, confiere el Título de CONTADOR-BACHILLER EN CIENCIAS DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN. ESPECIALIZACIÓN CONTABILIDAD, de conformidad con el Art 239 del Reglamento General de la Ley de Educación.

## **5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

Tomado del Reglamento Interno de la Institución.

### **De la estructura del Establecimientos Educativo**

Este subsistema básicamente estará constituido por los mismos niveles establecidos para las direcciones provinciales de Educación y Cultura:

- a) Nivel ejecutivo, representado por la autoridad máxima del establecimiento;
- b) Nivel asesor, constituido por las juntas y consejos;
- c) Nivel operativo, constituido por el personal docente, discente y organizaciones de padres de familia; y,
- d) Nivel auxiliar y de apoyo, integrado por los sectores administrativo y de servicio.

#### **5.2.1. Misión y Visión Institucional**

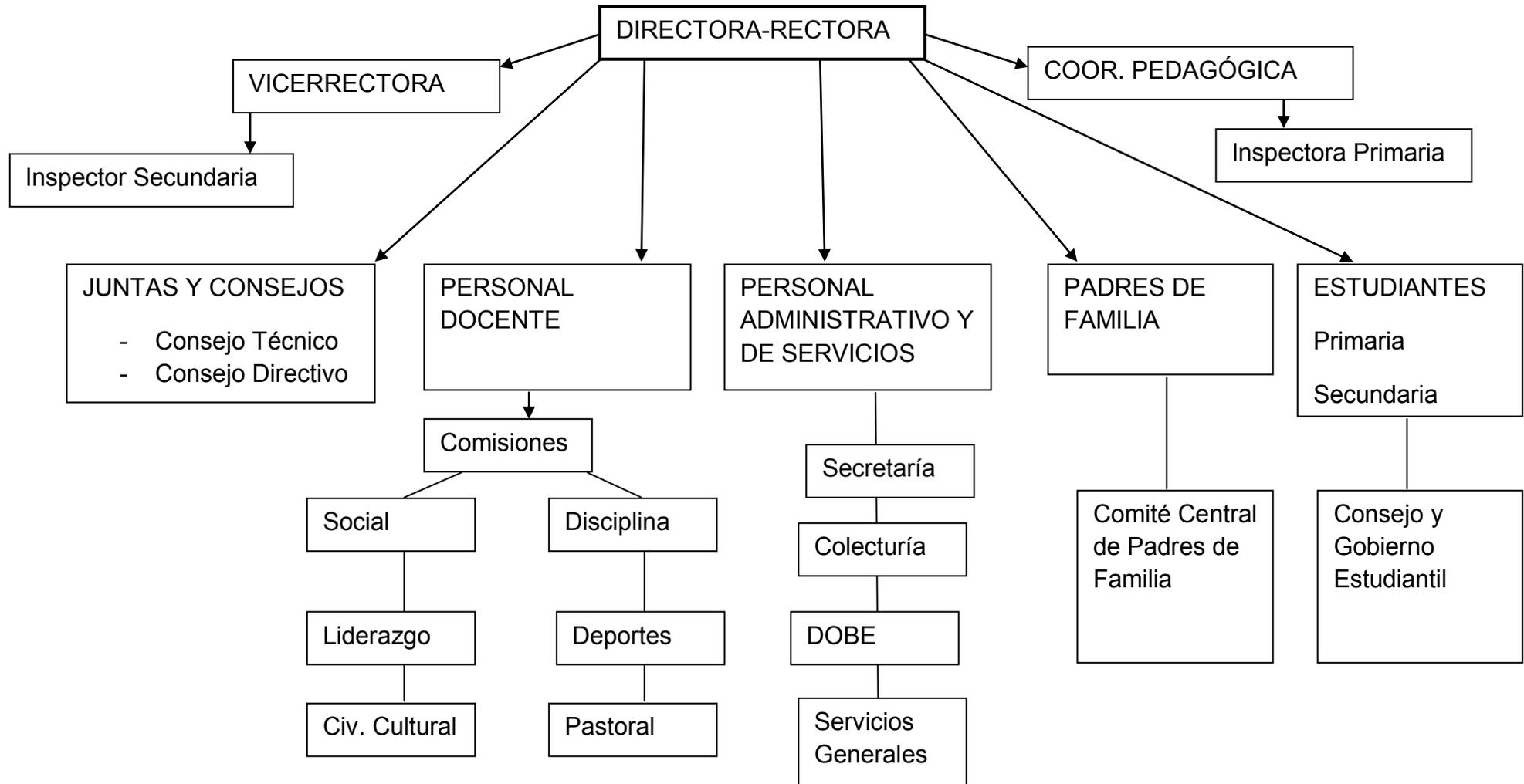
La Unidad Educativa “EMAÚS”, como parte del movimiento de formación integral y promoción social, Fe y Alegría está al servicio de los niños y jóvenes de sectores menos favorecidos, a través del diseño y ejecución de programas educativos que garantizan la formación académica, social cultural, cristiana de los miembros de la Comunidad Educativa, promoviendo en ellos el desarrollo protagónico, proyectando a la transformación de la sociedad.

Imparte su formación de conformidad con las leyes, planes y programas del Estado Ecuatoriano procurando que los métodos de enseñanza aprendizaje sean experimentales, críticos, dinámicos y creativos para que los estudiantes estén en capacidad de resolver situaciones y problemas académicos y de la vida.

#### **PLANTEAMIENTO DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL.**

En el año 2012 la Institución ha llegado a ser una Institución de formación popular, integral cristiana y liberadora, comprometida con la niñez y juventud, garantizará una Educación de calidad acorde con los avances tecnológicos y científicos, permitiendo que todos los miembros de la comunidad educativa sean artífices de la transformación de la sociedad.

### 5.2.2. El organigrama de la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría



### 5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Emaús Fe y Alegría es una Unidad Educativa que cuenta con Jardín, escuela y colegio, a partir de sexto año de educación básica las materias de Lengua, Matemáticas, Estudios Sociales y Ciencias naturales a manera de preparar a sus estudiantes a la vida colegial los docentes trabajan por áreas, de primero a quinto año de Educación básica el docente tutor imparte las cuatro materias básicas.

Tomamos como referencia el Reglamento Interno de la Institución.

#### **De la Junta de Directores de Área**

**Integración:** La junta de directores de área estará integrada por todos los directores de área, designados por el consejo directivo y por el jefe del departamento de orientación; la presidirá el vicerrector.

Se reunirá ordinariamente, una vez por mes; y extraordinariamente, cuando fuere menester.

**Funciones y atribuciones:** Son funciones y atribuciones de la junta de directores de área:

- a) Planificar anualmente su trabajo;
- b) Promover un permanente proceso de mejoramiento de la educación y un trabajo educativo coordinado continuo e integrado;
- c) Coordinar las actividades educativas del profesorado;
- d) Promover la capacitación y el perfeccionamiento del personal docente;
- e) Promover la acción interdisciplinaria entre las diversas áreas;
- f) Seleccionar y recomendar los procesos didácticos más convenientes para la dirección del aprendizaje y los criterios de evaluación aplicables a las diferentes áreas académicas;
- g) Propiciar la investigación y experimentación pedagógicas, así como la innovación y adaptación curricular;
- h) Promover la elaboración y utilización de los recursos materiales que la tecnología educativa ofrece al proceso educativo;
- i) Aprobar los planes de trabajo de las juntas de área;
- j) Evaluar su trabajo e informar de sus resultados al rector; y,
- k) Cumplir las demás funciones que le asignaren las autoridades y las que señalare el reglamento interno del establecimiento.

### **De la Junta de Profesores:**

**Integración:** 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.

**Deberes y atribuciones:** Son deberes y atribuciones de la junta de profesores de área:

- a) Elaborar su plan de trabajo y ponerlo a consideración de la junta de directores de área;
- b) Formular los objetivos curriculares, seleccionar los contenidos programáticos, la metodología y los instrumentos de evaluación, de acuerdo con las condiciones socio-educativas y culturales en las que se realiza el proceso educativo;
- c) Coordinar la planificación didáctica dentro del área, de conformidad con las orientaciones impartidas por los niveles superiores;
- d) Controlar y evaluar la adaptación y ejecución de los programas de estudio;
- e) Diseñar procesos didácticos de recuperación pedagógica para los alumnos con dificultades de aprendizaje;
- f) Unificar criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje y analizar los resultados obtenidos en pruebas, exámenes y otros medios que utilice cada profesor;
- g) Preparar y aplicar, en coordinación con el departamento de orientación y bienestar estudiantil, pruebas de diagnóstico; y,
- h) Cumplir las funciones que le asignaren las autoridades del establecimiento y las que determinare el reglamento interno.

Tomando como referencia la Ley Orgánica de Educación, las funciones que vamos a describir corresponden a los departamentos.

- Secretaría
- Colecturía
- DOBE
- Servicios Generales

**De la Secretaría (...)** Ver apéndice 01

### 5.3. El clima escolar y convivencia con valores.

Para entender el clima escolar es necesario conocer se aplicó una escala de clima escolar, instrumento que permitió recoger información sobre este tema.

**Tabla 07 Encuesta Clima Escolar Apartado 2.2**

Preguntas de evaluación (de las seleccionadas en el apartado 2.2 del formato 2)	Participantes (tamaño de la muestra, procedimiento del muestreo y datos demográficos de los participantes potenciales)	Instrumentos que se usan para coleccionar los datos (comerciales o por desarrollar)	Procedimientos para coleccionar datos (¿Cómo?, Cuando? ¿Dónde?)
1. ¿Creo que la misión que la Institución tiene es muy trascendente para la sociedad?	46 Participantes Docentes. Tamaño de la muestra 10 docentes de la primaria. Procedimiento del muestreo se seleccionó a dos docentes por ciclo y se complementó con docentes de materias complementarias.	Encuesta Clima escolar	Aplicando la encuesta de clima escolar. Al inicio del periodo lectivo 2010-2011. Unidad Educativa Emaús.
2. ¿Sienten orgullo nuestros docentes o beneficiarios al decir que pertenecen a esta institución, por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad?	46 Participantes Docentes. Tamaño de la muestra 10 docentes de la primaria. Procedimiento del muestreo se seleccionó a dos docentes por ciclo y se complementó con docentes de materias complementarias.	Encuesta Clima escolar.	Aplicando la encuesta elaborada. Al inicio del periodo lectivo 2010-2011. Unidad Educativa Emaús.

<p>3. ¿Son los incrementos salariales superiores a los que ofrece la inflación del país?</p>	<p>46 Participantes Docentes. Tamaño de la muestra 10 docentes de aula y complementarios de la primaria. Procedimiento del muestreo se seleccionó a 10 docentes para que llenen cuestionario sobre clima escolar en donde consta el ítem sueldos y prestaciones.</p>	<p>Encuesta Clima escolar.</p>	<p>Aplicando la encuesta de clima escolar. Al inicio del periodo lectivo 2010-2011. Unidad Educativa Emaús.</p>
<p>4. ¿Los criterios de evaluación del personal están claramente especificadas por las autoridades?</p>	<p>46 Participantes Docentes. Tamaño de la muestra 10 docentes de la primaria. Procedimiento del muestreo se seleccionó a dos docentes por ciclo y se complementó con docentes de materias complementarias.</p>	<p>Encueta clima escolar.</p>	<p>Aplicando la encuesta de clima escolar al personal docente seleccionado. Al inicio del periodo lectivo 2010-2011. Unidad Educativa Emaús.</p>
<p>5. ¿Se ofrece al personal una gran cantidad de cursos de capacitación?</p>	<p>46 Participantes Docentes. Tamaño de la muestra 10 docentes. Procedimiento del muestreo se seleccionó a 10 docentes para que llenen cuestionario sobre clima escolar donde consta el ítem Capacitación y Desarrollo.</p>	<p>Encuesta Clima escolar</p>	<p>Aplicando la encuesta de clima escolar. Al inicio del periodo lectivo 2010-2011. Unidad Educativa Emaús.</p>

6. ¿Existen condiciones de seguridad (contra fuego, sismos, y otros accidentes en la Institución?)	46 Participantes Docentes. Tamaño de la muestra 10 docentes de aula y complementarios de la primaria. Procedimiento del muestreo se seleccionó a 10 docentes para que llenen cuestionario sobre clima escolar donde consta el ítem Ambiente físico.	Encuesta Clima escolar	Aplicando la encuesta de clima escolar. Al inicio del periodo lectivo 2010-2011. Unidad Educativa Emaús.
7. ¿Existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional?	46 Participantes Docentes. Tamaño de la muestra 10 docentes de aula y complementarios de la primaria. Procedimiento del muestreo se seleccionó a 10 docentes para que llenen cuestionario sobre clima escolar en donde consta el ítem sueldos y prestaciones.	Encuesta Clima escolar	Aplicando la encuesta de clima escolar. Al inicio del periodo lectivo 2010-2011. Unidad Educativa Emaús.

Fuente: Encuesta Clima laboral (2010)

Autor: Lic. Gladys Llano

La interpretación de clima escolar aplicada a docentes es la siguiente:

**¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima escolar que hay en la institución?**

- a) Trabajar en una de las Instituciones de Fe y Alegría con mejor trayectoria.
- b) El compromiso de los directivos para el buen desarrollo de la Institución.
- c) Trabajar con un grupo de compañeros solidarios.

**¿Cuáles son las cosas que más te desagradan del clima escolar que hay en la institución?**

- a) Que no existen los recursos para la capacitación.
- b) No se toma en cuenta el criterio de los docentes en la toma de decisiones.

**Proporciona tres sugerencias que permitirían mejorar el clima escolar de la institución.**

- a) Realizar autogestión para capacitación.
- b) Buscar espacios de socialización a fin de mejorar relaciones.
- c) Tomar en cuenta la opinión de los maestros.

**La segunda parte** son preguntas cerradas en una escala de uno (1) al (5), sean en características positivas o negativas.

La tabla que a continuación se presenta resume las diez escalas de clima escolar:

**Tabla 08 Resumen de las 10 escalas Clima Escolar Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría.**

Trabajo Personal <b>15%</b>	Supervisión <b>12%</b>	Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo <b>10%</b>	Administración <b>9%</b>	Comunicación <b>10%</b>
Ambiente Físico y cultural <b>8%</b>	Capacitación y Desarrollo <b>7%</b>	Sueldos y prestaciones <b>6%</b>	Promoción y carrera <b>5%</b>	Orgullo de pertenencia <b>18%</b>

Fuente: Encuesta Clima laboral (2010)

Autor: Lic. Gladys Llano

**Interpretación:** Tomando como base la escala 5 de cada una de las escalas de la encuesta de un muestreo de 10 docentes se evidencia que las **escalas con mayor puntaje en característica positiva corresponden a Orgullo de pertenencia, trabajo personal y supervisión.**

**Tabla 09 Orgullo de pertenencia.**

<b>CARÁCTERÍSTICA POSITIVA</b>	<b>N° DE PERSONAS</b>	<b>%</b>
Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución, por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.	7	11%
Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.	7	11%
Creo que la misión que la institución tiene, es muy trascendente para la sociedad.	6	10%
Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.	7	11%
Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.	9	15%
Me siento altamente identificado con los valores de la institución.	9	14%
Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.	9	14%
En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.	9	14%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Clima laboral (2010)

Autor: Lic. Gladys Llano

**Interpretación:** De una muestra de 10 docentes tomando como base la escala 5 correspondiente a la característica positiva, **Orgullo de Pertenencia**, se evidencia que esta escala es de gran aceptación por parte de los docentes en todas las características que conforman esta escala.

No se percibe características negativas de importancia para ser tomadas en cuenta. Se diría que esta escala es una FORTALEZA para la Institución.

### 5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

Dimensión Pedagógica Curricular. Se refiere a los fines y objetivos específicos, Contempla las prácticas de enseñanza y aprendizaje.

En consecuencia, la propuesta pedagógica de Fe y Alegría, sin importar la modalidad, el contexto o el programa, debe articular principios y orientaciones prácticas para **la formación de la persona en la integralidad** de las siguientes dimensiones o vitalidades que si bien por razones metodológicas presentamos por separado, deben trabajarse siempre juntas:

1. La dimensión psico-afectiva con una pedagogía del amor y la alegría.
2. La dimensión espiritual con una pedagogía evangelizadora.
3. La dimensión corporal con una pedagogía de la salud y la valoración y el respeto del cuerpo.
4. La dimensión intelectual, con una pedagogía de la pregunta y de la investigación.
5. La dimensión socio-política, con una pedagogía del diálogo y la participación.
6. La dimensión productiva, con una pedagogía del trabajo y el desarrollo sustentable.
7. La dimensión estética, con una pedagogía de la expresión y la creatividad.
8. La dimensión cultural con una pedagogía de la inculturación, la interculturalidad y la multiculturalidad.
9. La dimensión ética, con una pedagogía de los valores.
10. La dimensión histórica, con una pedagogía de la identidad y la esperanza.

En la parte curricular tomaremos como referencia el PCI de séptimo Año de Educación Básica, pues los informantes corresponden a este año de escolaridad.

Describiremos el Programa Curricular Institucional PCI de séptimo de básica 2005-2008 que constaba en el PEI vigente de la Unidad Educativa Emaús Fe y Alegría.

Los contenidos del PCI séptimo de básica:

- 1) Datos informativos
- 2) Objetivos (Matriz de concreción de objetivos por áreas y años)
  - Matemática
  - Lenguaje
  - Estudios Sociales
  - Ciencias Naturales
- 3) Matriz de concreción de destrezas (Generales y específicas)
- 4) Matriz de concreción de contenidos (Mínimos obligatorios y desagregados e incluidos)
- 5) Cálculo del tiempo y relación de unidades.
- 6) Metodología
- 7) Recursos
- 8) Evaluación.

### 5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

**Dimensión Organizativa-Operacional.-** Es la organización Interna del establecimiento y la relación entre subsistemas. La organización de Fe y Alegría se caracteriza por lo siguiente:

- Autonomía funcional de países, regiones y centros dentro de una comunión de principios y objetivos, y de una intercomunicación y solidaridad en inquietudes y proyectos.
- Carácter eclesial del Movimiento como pueblo de Dios en el que resalta la presencia y acción de Laicos comprometidos y de Institutos de vida consagrada con sus carismas propios, en co-responsabilidad con la Compañía de Jesús, fundadora y animadora del Movimiento, y en comunicación con las Iglesias locales.
- Esfuerzo para que en la organización y funcionamiento de centros, regiones y países, se reflejen los valores que de acuerdo con los objetivos de Fe y Alegría, deben constituir al Hombre Nuevo y la Nueva Sociedad.
- Uso adecuado de las relaciones públicas y de los medios de comunicación social como estrategia de apoyo a la labor de Fe y Alegría, manteniendo su identidad e independencia.

### 5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.

La Dimensión Administrativa Financiera.- Tiene relación con la distribución del tiempo y del espacio, RRHH, Materiales y financieros de la institución. Y dentro de las funciones de los administradores financieros constan:

- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados a los centros educativos.
- Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
- Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

#### **5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.**

La Dimensión Comunitaria.- Son las relaciones que establece la escuela con los padres de familia, organizaciones sociales, culturales, Empresas de la zona, entre otros.

La Institución al contar con el colegio los estudiantes de segundo de Bachillerato realiza el programa de alfabetización MANUELA SAENZ, en el que trabajan con personas adultas que están terminando la primaria, algunos son padres de familia de los estudiantes de la Institución.

El presente año lectivo se realizó participación estudiantil con los estudiantes de segundo y tercero de bachillerato los mismos que tenían que cumplir con 120 horas pedagógicas y los beneficiarios fueron niños con bajos promedios de la escuela y el ciclo básico del colegio, se utilizaron las aulas de la institución por las tardes, la nivelación pedagógica se llevaba a cabo dos días a la semana en un horario de 14:30 hasta 17:00

Al estar dirigido por una comunidad religiosa los chicos realizan actividades de solidaridad como entregar víveres a familias del sector necesitadas.

Además comparten con los otros líderes estudiantiles de Fe y Alegría en una campaña orientada al liderazgo estudiantil con los representantes del Consejo Estudiantil.

Fe y Alegría hace partícipe de campamentos en Checa donde los distintos estudiantes de Fe y Alegría tiene la oportunidad de acampar por un fin de semana con otros estudiantes pertenecientes a Fe y Alegría.

## 5.4. Análisis FODA

El FODA tiene para el presente trabajo un carácter diagnóstico y puede ser utilizado como herramienta para recabar información para los directivos encargados en la toma de decisiones. La información que proporcione esta herramienta permitirá analizar las Fortalezas y Debilidades que son propias e internas de la Institución, con las debilidades priorizadas el grupo de decisión debe buscar soluciones a los problemas encontrados, las debilidades permiten elaborar un plan estratégico para solucionar o minimizar los efectos de un problema o debilidad identificados y esto debe ayudar en la redacción del plan de mejoras.

No hay que olvidar las oportunidades y amenazas que se encuentran fuera de la institución (entorno) y sobre los cuales se dificulta tener una acción más directa.

### 5.4.1. Fortalezas y Debilidades

**Las fortalezas de la institución son:**

- Presupuesto financiado
- Presupuesto técnicamente elaborado
- Contamos con los recursos para las necesidades prioritarias
- Manejo austero y responsable de los recursos
- Clima y atmosfera institucional favorable.
- Trabajo en equipo y comunitario
- Comunidad educativa integrada en base a valores a nivel de Unidad Educativa
- Espacios de encuentro y participación
- Estrategias para el fortalecimiento de la dimensión humana-afectiva
- Esfuerzo por construir una comunidad de aprendizaje
- Presencia de la comunidad de religiosas
- Docentes desempeñándose según el área de su especialización
- Personal capacitado y actualizado
- Áreas pedagógicas integradas
- Trabajo pedagógico planificado
- Horarios de clase pedagógicos y funcionales
- Actividades de enseñanza planificadas, acompañadas y evaluadas

- Metodologías de trabajo activas y participativas
- Recuperación pedagógica sistemática y remedial
- Recursos de apoyo pedagógico actualizado y funcional
- Evaluación integral para el logro de los objetivos y la realimentación necesaria
- Instancias de gestión pedagógica integradas y funcionando
- Planificación curricular adecuada al contexto institucional.
- Instancias de administración integradas
- Distributivo de trabajo
- Horarios de clases funcionales
- Reuniones de Consejo Directivo, Áreas y Comisiones en horarios.
- Funcionamiento coordinado de los diferentes departamentos
- Buen nivel de comunicación
- Apertura, colaboración y participación
- Organigrama funcional
- Personal administrativo y de servicio controlado
- Trabajo planificado y con visión de futuro.
- Misión compartida
- Micro proyectos en función de necesidades
- Gestiones encaminadas a solucionar necesidades
- Inventarios actualizados
- Comité de padres de familia y consejo estudiantil
- Apoyo del comité central de padres de familia y del Consejo estudiantil.

**Las debilidades de la institución son:**

- Desconocimiento de Directivos sobre Gestión Educativa.
- Recursos demasiados limitados
- Centralización del manejo económico en Fe y Alegría
- Dificultad en la recaudación de pensiones
- Dificultades de horario para una real integración comunitaria
- Escaso sentido de pertenencia en algunos actores del proceso educativo

- Recelos, prejuicios, resentimientos en ciertas personas
- Poca disposición en algunos compañeros, para el trabajo comunitario.
- Actitudes pocas solidarias en ciertos miembros.
- Profesores apegados a las prácticas pedagógicas tradicionales
- Poco uso de las TICS
- Ciertos maestros que no se actualizan
- Manejo no adecuado de la disciplina
- Maestros que se centran sólo en la enseñanza.
- Actitud maltratante de ciertos maestros.
- Falta de auto-evaluación y co-evaluación
- Pocas estrategias de motivación
- Uso no eficiente de instrumentos curriculares.
- Falta de una cultura lectora y pensamiento crítico
- Aprendizaje memorístico y repetitivo
- Necesidades de actualización
- Problemas permanentes en el departamento del DOBE
- Escaso tiempo para reuniones del Consejo Directivo
- Dificultades en la, elaboración de distributivo de trabajo y los horarios de clases
- Falta conciencia de maestros y estudiantes en el cuidado de los inmuebles y la planta física

Los directivos trabajarán con las debilidades que se proyecta en el FODA, de acuerdo a los resultados las autoridades tomarán las decisiones para el plan de mejora.

#### **5.4.2. Oportunidades y Amenazas**

**Las oportunidades de la institución son:**

- Gestiones por parte de Fe y Alegría para conseguir recursos
- Ayuda del Municipio Metropolitano.
- Ocasiones de capacitación y reflexión (Ejercicios Espirituales)
- Apoyo de Fe y Alegría para la formación humana
- Espacios de integración con otras instituciones

- Implementación de cambios y reformas en el sistema educativo
- Universidades e instituciones que capacitan a los docentes
- Abundante información disponible en la internet
- Apoyo pedagógico del equipo Regional de Fe y Alegría
- Facilidades de estudios superiores y de profesionalización para el personal docente
- Eventos de capacitación en el área administrativa
- Compartir las experiencias con otras instituciones
- Material de auto preparación disponible

**Las amenazas de la institución son:**

- Situación económica inestable del país
- Desempleo de los padres de familia
- Niveles de pobreza de las familias
- La cultura del egoísmo y la indiferencia
- Resistencia a los principios de Fe y Alegría
- La cultura del poco esfuerzo.
- Falta de claridad y continuidad por parte de las instancias correspondientes respecto de ciertos procesos
- Violencia, delincuencia, inseguridad social
- Facilismo
- La ley del menor esfuerzo
- Confusión respecto a las diversas reformas implementadas en el sistema educativo.
- Ausencia de planes de capacitación docente(ME)
- Falta de procesos sistemáticos de evaluación
- Politización del sistema educativo.
- La cultura de improvisación
- La falta de ejecución de lo planeado
- Falta de cultura de evaluación
- Inadecuada aplicación de las leyes y normas por instancias superiores a la institución.

### 5.4.3. Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>Dimensión Pedagógica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de cambios y reformas en el sistema educativo</li> <li>- Universidades e instituciones que capacitan a los docentes</li> <li>- Abundante información disponible en la internet</li> <li>- Apoyo pedagógico del equipo Regional de Fe y Alegría</li> <li>- Facilidades de estudios superiores y de profesionalización para el personal docente</li> </ul> <p><b>Dimensión Organizativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo multidisciplinario: personal docente</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Capacidad de motivación</li> </ul> <p><b>Dimensión Administrativa-Financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos de capacitación en el área administrativa</li> <li>- Compartir las experiencias con otras instituciones</li> <li>- Material de auto preparación disponible</li> <li>- Gestiones por parte de Fe y Alegría</li> </ul>	<p><b>Dimensión Pedagógica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilismo</li> <li>- La ley del menor esfuerzo</li> <li>- Confusión respecto a las diversas reformas implementadas en el sistema educativo.</li> <li>- Falta de políticas educativas de Estado.</li> <li>- Ausencia de planes de capacitación docente(ME)</li> <li>- Falta de procesos sistemáticos de evaluación</li> </ul> <p><b>Dimensión Organizativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidad religiosa sin experiencia en el manejo de Institución Educativa.</li> </ul> <p><b>Dimensión Administrativa-Financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La cultura de improvisación</li> <li>- La falta de ejecución de lo planeado</li> <li>- Falta de cultura de evaluación</li> <li>- Inadecuada aplicación de las leyes y normas por instancias superiores a la institución</li> </ul>

<p>para conseguir recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda del Municipio Metropolitano.</li> </ul> <p><b>Dimensión Comunitaria y valores.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocasiones de capacitación y reflexión (Ejercicios Espirituales)</li> <li>- Apoyo de Fe y Alegría para la formación humana</li> <li>- Espacios de integración con otras instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación económica inestable del país</li> <li>- Desempleo de los padres de familia</li> <li>- Niveles de pobreza de las familias</li> </ul> <p><b>Dimensión Comunitaria y valores.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La cultura del egoísmo y la indiferencia</li> <li>- Resistencia a los principios de Fe y Alegría</li> <li>- La cultura del poco esfuerzo.</li> <li>- Falta de claridad y continuidad por parte de las instancias correspondientes respecto de ciertos procesos</li> <li>- Violencia, delincuencia, inseguridad social</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>Dimensión Pedagógica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Docentes desempeñándose según el área de su especialización.</li> <li>- Personal capacitado y actualizado</li> <li>- Áreas pedagógicas integradas</li> <li>- Trabajo pedagógico planificado</li> <li>- Horarios de clase pedagógicos y funcionales</li> </ul>	<p><b>Dimensión Pedagógica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocas estrategias de motivación</li> <li>- Uso no eficiente de instrumentos curriculares.</li> <li>- Falta de una cultura lectora y pensamiento crítico</li> <li>- Aprendizaje memorístico y repetitivo.....</li> </ul>

<p><b>Dimensión Organizativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distributivo de trabajo</li> <li>- Horarios de clases funcionales</li> <li>- Organigrama funcional</li> </ul> <p><b>Dimensión Administrativa-Financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instancias de administración integradas</li> <li>- Funcionamiento coordinado de los diferentes departamentos</li> <li>- Buen nivel de comunicación</li> <li>- Apertura, colaboración y participación</li> <li>- Personal administrativo y de servicio controlado</li> <li>- Trabajo planificado y con visión de futuro.</li> <li>- Misión compartida</li> <li>- Gestiones encaminadas a solucionar necesidades</li> <li>- Comité de padres de familia y consejo estudiantil</li> <li>- Apoyo del comité central de padres de familia y del Consejo estudiantil.</li> <li>- Presupuesto técnicamente elaborado</li> <li>-- Manejo austero y responsable de los recursos</li> </ul>	<p><b>Dimensión Organizativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escaso tiempo para reuniones del Consejo Técnico.</li> <li>- Dificultades en la, elaboración de distributivo de trabajo y los horarios de clases</li> </ul> <p><b>Dimensión Administrativa-Financiera</b></p> <p>Desconocimiento de Directivos sobre Gestión Educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problema en la toma de decisiones.</li> <li>- Limitado acceso a tecnologías</li> <li>- Necesidades de actualización</li> <li>- Problemas permanentes en el departamento del DOBE</li> <li>- Falta conciencia de maestros y estudiantes en el cuidado de los inmuebles y la planta física</li> <li>- Recursos demasiados limitados</li> <li>- Centralización del manejo económico en Fe y Alegría</li> <li>- Dificultad en la recaudación de pensiones</li> </ul>
--	--

<p><b>Dimensión Comunitaria y valores.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima y atmosfera institucional favorable</li> <li>- Trabajo en equipo y comunitario</li> <li>- Comunidad educativa integrada en base a valores a nivel de Unidad Educativa</li> <li>- Espacios de encuentro y participación</li> <li>- Estrategias para el fortalecimiento de la dimensión humana-afectiva</li> <li>- Esfuerzo por construir una comunidad de aprendizaje</li> <li>- Presencia de la comunidad de religiosas.</li> </ul>	<p><b>Dimensión Comunitaria y valores.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades de horario para una real integración comunitaria</li> <li>- Escaso sentido de pertenencia en algunos actores del proceso educativo</li> <li>- Recelos, prejuicios, resentimientos en ciertas personas</li> <li>- Poca disposición en algunos compañeros, para el trabajo comunitario.</li> <li>- Actitudes pocas solidarias en ciertos miembros.</li> </ul>
---	--

Fuente: Departamento técnico pedagógico Fe y Alegría 2011

Autor: Lic. Gladys Llano

El FODA con las debilidades y Fortalezas permitirán priorizar los problemas y estos a su vez servirán de base para elaborar la propuesta de solución la misma que es requisito para la aprobación de Proyecto de Grado II y así obtener la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo que la Universidad Técnica Particular de Loja otorgará a la autora una vez aprobado todo el pensum y aprobación de todos los requisitos que la maestrante debe cumplir. En cuanto a la Institución Emaús Fe y Alegría la propuesta servirá para que la institución construya su PEI institucional con la orientación de una guía metodológica, la misma que guiará el proceso de construcción donde deben estar involucradas las autoridades y gestores educativos concretamente miembros del consejo técnico, los mismos que luego que tienen que difundir el PEI institucional por medio de la socialización, mejorando la gestión educativa y proporcionando conocimiento a las personas que conformen el equipo de redacción.

## 5.5. Resultados

La encuesta fue aplicada en la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha y pertenece al sector urbano. El establecimiento es de tipo Fiscomisional.

### 5.5.1. De los Directivos

**Tabla 10 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	1	16,66%
b. Coordinadores de área	3	50%
c. Por grupos de trabajo	4	66.66%
d. Trabajan individualmente	1	16,66%
e. No contestan	0	0 %

Fuente: Miembros del Consejo Técnico aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

La encuesta aplicada a directivos y los miembros del Consejo Técnico fue la más compleja de tabular e interpretar, fueron 6 personas las encargadas de contestar dicho instrumento y las respuestas analizadas e interpretadas se deduce que los miembros del Consejo Técnico encargados de asesorar a la directora desconocen temas básicos relacionados a gestión educativa.

**Tabla 11 Aspectos Que Se Toman En Cuenta Para Medir El Tamaño De La Organización.**

<b>Aspectos.</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	1	16,66%
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	83,3%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0 %
d. Otros	0	0 %
e. No contestan	0	0 %

Fuente: Miembros del Consejo Técnico aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

La pregunta de la encuesta dice **Para medir el tamaño de la organización** y es una pregunta concreta y es número de miembros de la Institución, la Unidad Educativa Emaús tiene más de 1200 estudiantes entre jardín, escuela y colegio, 60 personas que trabajan como personal docente, administrativo, de servicios y autoridades sin contar el número de familias, del sector PIO XII, la Institución es una de las más grandes en comparación con pequeños centros o escuelas de mencionado sector, la respuesta que alcanza un 83% dado por los miembros del Consejo Técnico es se refiere a los resultados obtenidos en la Institución.

**Tabla 12 Las Tareas De Los Miembros De La Institución Y El Manual De Normas.**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	3	50%
b. No	1	16,67%
c. No contestan	2	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Miembros del Consejo Técnico aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

El 50% dice que las tareas institucionales se encuentran escritos, pero si miramos el otro 50% sumando entre respuestas en blanco y respuestas de No se interpreta que este dato es desconocido y puede darse por desconocimiento del PEI.

**Tabla 13 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. Director	3	50%
b. Rector	1	16,67%
c. Consejo Directivo	0	0 %
d. No contestan	2	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Miembros del Consejo Técnico aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

Emaús Fe y Alegría es una Unidad Educativa y la representante que lidera la Institución en la Directora-Rectora pues es escuela y colegio. Si sumamos las respuestas de Directora 50% + Rectora 17% estaríamos hablando del 67% que la toma de decisiones es de la Directora-Rectora de la Institución.

**Tabla 14 Delegación De La Toma De Decisiones Para Resolver Conflictos**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	0	0 %
b. No	5	83,33
c. No contestan	1	16,67
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Miembros del Consejo Técnico aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

El 83% de los consultados opina que sus opiniones no son tomadas en cuenta como grupo de toma de decisiones, puede darse por dos situaciones: 1 que al desconocer temas sobre gestión no se los tome en cuenta por dicho desconocimiento; 2 por que la responsable de la Institución tome decisiones sin escuchar la opinión de su grupo asesor y aquí existiría una falla bastante grande, en el tema toma de decisiones por principio se debe consultar a un grupo para fortalecer una decisión ya que una sola persona se ve limitada y tiene que ver con un principio conocido por los científicos de la toma de decisiones que dice: El tomar decisiones de manera individual reduce la calidad que se espera obtener. Parte de ello se debe a la capacidad limitada del ser humano para identificar y utilizar la información adecuada.

**Tabla 15 Administración Y Liderazgo Del Centro Educativo Promueve.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Blanco	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	3	50%	2	33,33 %	0	0 %	1	16,67 %
b	El desarrollo profesional de los docentes	1	16,67 %	4	66,66 %	0	0 %	1	16,67 %
c	La capacitación continua de los docentes	0	0 %	2	33,33 %	2	33,33 %	2	33,33 %
d	Trabajo en equipo	4	66,66 %	2	33,33 %	0	0 %	0	0 %
e	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83,33 %	1	16,67 %	0	0 %	0	0 %
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	66,66 %	2	33,33 %	0	0 %	0	0 %
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16,67 %	1	16,67 %	1	16,67 %	3	50%

Fuente: Miembros del Consejo Técnico aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

Los puntos más sólidos son: Vivencia de valores institucionales y personales con el 83%, seguido de Trabajo en equipo y participación de los padres de familia en las actividades programadas con el 50%; y la Excelencia académica queda con un 50%. El desarrollo profesional tiene un puntaje de 67% en la respuesta a veces.

En la columna nunca la capacitación tiene el 33% e igual porcentaje en la columna en blanco, puede ser que el personal las capacitaciones que existe en la institución no las tome en cuenta por no existir un diploma o certificado acreditado para ascenso de categoría.

**Tabla 16 Las Habilidades De Liderazgo Requeridas Para Dirigir Una Institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Blanco	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	1	16,67 %	5	83,33 %	0	0 %	0	0 %
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16,67 %	5	83,33 %	0	0 %	0	0 %
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	50%	3	50%	0	0 %	0	0 %
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16,67 %	4	66,66 %	0	0 %	1	16,67 %
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	33,33 %	4	66,66 %	0	0 %	0	0 %

Fuente: Miembros del Consejo Técnico aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

Los miembros del consejo técnico consideran que las habilidades para dirigir una institución son por medio de la experiencia con el 50% y el 33% opina que tiene relación con la capacitación.

Además opinan que el liderazgo a veces es innato en un 83% y en igual porcentaje que se logran estudiando teorías contemporáneas sobre liderazgo. El 67 % piensan que se desarrollan con estudios de gerencia y en mismo puntaje tiene sobre la capacitación continua esta información la encontramos en la columna a veces.

Con esto deducimos que el tema de liderazgo aún debe ser tratado con las personas que ejercen liderazgo en las Instituciones educativas.

**Tabla 17 promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Blanco	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	66,66 %	0	0 %	1	16,67 %	1	16,67 %
b	La disminución del número de estudiantes por aula	1	16,67 %	1	16,67 %	3	50%	1	16,67 %
c	La mejora de los mecanismos de control	2	33,33 %	3	50%	0	0 %	1	16,67 %
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	66,66 %	1	16,67 %	0	0 %	1	16,67 %

Fuente: Miembros del Consejo Técnico aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

El uso de resultados de desempeño de estudiantes, docentes, directivos como referencia para saber que les falta mejorar y la existencia de ambientes cordiales de trabajo tienen un 50% esto puede ser interpretado en que se utiliza la información para elaborar planes de mejora.

La mejora de los mecanismos de control cuenta con un 50%, esta información la encontramos en la columna a veces.

El 50% la opción siempre opina que existe una disminución de estudiantes por aula, esto sobre todo en la primaria, Fe y Alegría se ha caracterizado por trabajar con más de 40 estudiantes por aula y estos últimos años se ha evidenciado una disminución en la población escolar, este dato lo encontramos en la columna nunca.

**Tabla 18 Organismos Que Se Encuentran En La Institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Blanco	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	5	83,33 %	0	0 %	0	0 %	1	16,67 %
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	33,33 %	0	0 %	0	0 %	4	66,66 %
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	16,67 %	1	16,6 7%	2	33,33 %	2	33,33 %
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	50%	0	0 %	0	0 %	3	50%
e	Otros	1	16,67 %	0	0 %	0	0 %	5	83,33 %

Fuente: Miembros del Consejo Técnico aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

El 83% opina que los órganos de dirección, consejo escolar, consejo académico se encuentra en la institución, y el 50 % opina que cuenta con equipo docente y equipo técnico.

En la columna en blanco encontramos el 67% sobre organismos que se encuentran en la institución como secretaría, subdirección, comisión económica, etc., ante esto podemos decir que la primaria si tiene una secretaría y una colectora, llama la atención el elevado porcentaje en la opción en blanco.

Con el 50% la opción técnica (departamentos, equipo docente, etc.) se encuentra en blanco y en la opción otros el 83% se encuentra en blanco, cabe mencionar que Emaús tiene lineamientos a seguir desde las oficinas centrales de Fe y Alegría.

**Tabla 19 Actividades Del Equipo Educativo Didáctico O Junta De Profesores.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Blanco	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	50%	1	16,67 %	0	0 %	2	33,33 %
b	. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	16,67 %	3	50%	0	0 %	2	33,33 %
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	16,67 %	2	33,33 %	1	16,67 %	2	33,33 %
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	33,33 %	1	16,67 %	1	16,67 %	2	33,33 %

Fuente: Miembros del Consejo Técnico aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

Los consultados opinan que el equipo educativo didáctico o junta de profesores debe llevar a cabo la evaluación o seguimiento del grupo de alumnos con un 50%.

Opinan que a veces se establece acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia, esta información la encontramos en la columna a veces.

Algo que sigue llamando la atención es que existe un porcentaje significativo de preguntas en blanco interpretado como desconocimiento, porque el resto de preguntas si están contestadas, este dato lo podemos ver en la columna en blanco.

**Tabla 20 Los Departamentos Didácticos Y Sus Acciones.**

Orden	Los departamentos se encargan de:	Si		No		Blanco	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	1	16,67 %	1	16,67 %	4	66,66 %
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	50%	1	16,67 %	2	33,33 %
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	1	16,67 %	2	33,33 %	3	50%
d	Mantener actualizada la metodología	1	16,67 %	2	33,33 %	3	50%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	33,33 %	1	16,67 %	3	50%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	50%	0	0 %	3	50%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	16,67 %	1	16,67 %	4	66,66 %
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	1	16,67 %	1	16,67 %	4	66,66 %

i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	0	0 %	2	33,33 %	4	66,66 %
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	1	16,67 %	1	16,67 %	4	66,66 %

Fuente: Miembros del Consejo Técnico aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

Vemos que el 50% tiene el ítem Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución y en igual porcentaje Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje y corresponde a la opción sí.

En la opción No se evidencian datos significativos

En la opción blanco existe un alto índice de personas que no contestan, esto confirma que las personas del Consejo Técnico desconocen muchos de los temas correspondientes a valores, gestión, toma de decisiones, entre otros este porcentaje corresponde al 67% y son Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas, Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

**Tabla 21 La Gestión Pedagógica, Diagnóstico Y Soluciones**

Orden	ACCIONES	Si		No		Blanco	
		f	%	f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	66,66 %	0	0 %	2	33,33 %

Fuente: Miembros del Consejo Técnico aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

El 67 % de los encuestados opinan que la Gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones adecuadas a la diversidad de la potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico, sigue la posibilidad en blanco haciéndose presente.

**Tabla 22 Material De Planificación Educativa**

Orden	Los departamentos se encargan de:	Si		No		Blanco	
		f	%	f	%	f	%
a	Una reingeniería de procesos	0	0 %	2	33.33 %	4	66,67 %
b	Plan estratégico	4	66,66 %	1	16,67 %	1	16,67 %
c	Plan operativo Anual	6	100 %	0	0 %	0	0 %
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	1	16,67 %	3	50 %	2	33,33 %

Fuente: Miembros del Consejo Técnico aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

En la opción Reingeniería de procesos las respuestas tienen el 67% en blanco, en plan estratégico el 67% en la alternativa si, en la opción plan operativo el 100% han realizado el plan operativo anual y en capacitación en la opción no tiene el 50% y blanco sigue presentándose, al interpretar diríamos que todo el personal ha trabajado en el plan operativo anual, desconoce que es la reingeniería de procesos y que hay que fortalecer el tema de capacitación dirigido a directivos y docentes.

### 5.5.2 De los Profesores.

**Tabla 23 Resultados De Las Encuestas A Docentes**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		BLANCO	
	f	%	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.	6	30%	11	55%	3	15%	0	0 %
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.	16	80%	3	15%	1	5%	0	0 %
3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	18	90%	2	10%	0	0 %	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-	10	50%	8	40%	2	10%	0	0 %

padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.								
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	0	0 %	10	50%	10	50%	0	0 %
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	55%	8	40%	1	5%	0	0 %
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	95%	1	5%	0	0 %	0	0 %
8.Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5%	7	35%	12	60%	0	0 %
9.Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	5%	6	30%	12	60%	1	5%
10.Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5%	8	40%	11	55%	0	0 %
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	50%	9	45%	1	5%	0	0 %
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas	15	75%	5	25%	0	0 %	0	0 %

por el Director/Rector del centro educativo.								
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	9	45%	10	50%	1	5%	0	0 %
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	15	75%	3	15%	1	5%	1	5%
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	16	80%	4	20%	0	0 %	0	0 %
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores .	11	55%	7	35%	2	10%	0	0 %

Fuente: Docentes Unidad Educativa Emaús: aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

Se jerarquizó la información y la pregunta que tiene el 95% es el ítem 7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante; con el 90% la pregunta N° 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; la pregunta N° 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 con el 80% y con el mismo porcentaje el ítem 15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; el ítem 12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo tiene el 75%, comparten el quinto lugar con el 55% los ítems 6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje y 16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores y finalizando el 11.

Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas tiene el 50% esta información la podemos encontrar en la columna siempre.

En el ítem 1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes cuenta con el 55%; los ítems 5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y 13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica cuentan con el 50% cada uno, esta información la podemos encontrar en la columna a veces.

Los ítems 8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza y 9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros tienen el 60% cada uno; la pregunta 10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo tiene el 60% y la pregunta 5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza tiene el 50% esta información la podemos encontrar en la opción nunca.

Por tanto es necesario reforzar en los docentes que piensan que a veces el liderazgo es una persona que puede cuestionar órdenes existentes, si los docentes son líderes tienen la potestad de ofrecer su punto de opinión si el caso lo amerita, se evidencia que se necesita reforzar el trabajo en equipo para tomar decisiones y que los padres de familia pueden ofrecer resistencia hacia los cambios y que se debe reforzar el liderazgo de los directivos en el área académica sin descuidar el área administrativa.

Y Puede transformarse en una debilidad el hecho de la resistencia del propio personal (entre compañeros) o la directora cuando se intenta desarrollar nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje, se ve necesario el porque la resistencia y se necesitaría hacer otra investigación para determinar causas, también el sentirse poco integrado esto puede ser que no existe espacios para compartir entre docentes de primaria y secundaria pues los horarios son diferentes de recreos, y solo comparten en ciertas celebraciones, existe desacuerdos continuos con la persona que dirige la institución y también ciertos padres de familia pueden mostrar resistencia o escepticismo cuando se intenta llevar nuevos métodos de enseñanza aprendizaje, entonces interpretamos como cierta resistencia hacia llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza entre padres y docentes.

### 5.5.3 De los estudiantes

**Tabla 24 Resultados De Las Encuestas A Estudiantes:**

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	20%	10	50%	1	5%	5	25%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	8	40%	1	5%	6	30%	5	25%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	25%	10	50%	4	20%	1	5%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	50%	5	25%	1	5%	4	20%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	8	40%	6	30%	1	5%	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.	17	85%	1	5%	1	5%	1	5%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	9	45%	5	25%	3	15%	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.	9	45%	8	40%	1	5%	2	10%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	35%	2	10%	2	10%	9	45%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75%	4	20%	1	5%	0	0 %
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	4	20%	11	55%	3	15%	2	10%
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70%	3	15%	3	15%	0	0 %
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	16	80%	4	20%	0	0 %	0	0 %
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40%	8	40%	2	10%	2	10%
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	14	70%	3	15%	1	5%	2	10%

Fuente: Estudiantes séptimo de Educación Básica: aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

CA (Completamente de acuerdo) el ítem 6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario tiene el 85%; ítems 13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente tiene un 80%; el ítem 10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión tiene el 75%, el cuarto lugar esta compartido en igualdad de porcentaje por los ítems 12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión y 14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas con un 70% y finalizamos con el ítem 4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases que tiene el 50%.

A (De acuerdo) en el ítem 11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase tiene un 55% ; los ítems 1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y 3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar tienen el 50% cada uno.

D (En Desacuerdo) el ítem medianamente relevante es el 3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar con un 30%.

CD (Completamente en desacuerdo) el ítem 9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes tiene el 45%.

Con esta información diremos que la población estudiantil considera que sus maestros inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, realizan sus trabajos en grupo con instrucciones del docente, sienten que se les brinda la oportunidad de expresar sus opiniones, considera que la ética se la enseña con el ejemplo y rara vez piensan que se lleva a cabo ideas nuevas en clases.

Así mismo hay que fortalecer o trabajar para incrementar la opinión sobre el Director-Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes pues la mitad de la

población tiene ese sentir, otra mitad de la población piensa que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa diariamente en el ambiente escolar, con esto se interpreta que los valores van más allá de un concepto es la práctica lo que fortalece su incremento.

Finalizando el análisis en lo que concierne a completamente en Desacuerdo existe una población escolar que resulta significativa aunque no relevante pero la información sirve para determinar causas y posibles soluciones.

#### 5.5.4 De los padres de Familia

**Tabla 25 Resultados De Las Encuestas A Padres De Familia:**

DECLARACIONES	E		B		R	
	f	%	f	%	f	%
1. Qué opinión tiene usted, de los docentes de la Unidad Educativa Emaús.	9	60%	6	40%	0	0 %
2. Cómo considera usted la formación y las especialidades que ofrece la Institución.	7	46,67%	8	53,33%	0	0 %
3. Cómo considera usted la organización de las autoridades en el proceso de enseñanza aprendizaje de su hijo(a)	10	66,67%	5	33,33%	0	0 %
4. Cómo califica el sistema de comunicación entre la Institución y usted.	8	53,33%	7	46,67%	0	0 %

5. Su participación en las reuniones de grado o curso y en las actividades institucionales es:	9	60%	6	40%	0	0 %
6. La capacidad de escucha y acoger sugerencias de el Director/Rector hacia los docentes y estudiantes es:	5	33,33%	10	66,67%	0	0 %
7. Su colaboración como padres hacia la institución cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza es:	12	80%	3	20%	0	0 %
8. Su participación en autogestión para mejoras institucionales es:	8	53,33%	5	33,34%	2	13,33%
9. Considera que el compromiso de los docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas es:	7	46,67%	7	46,67%	1	6,66%
10.El liderazgo y gestión de las autoridades en el área académica es:	6	40%	9	60%	0	0 %

11.El liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera que los directivos mantienen es:	10	66,67%	5	33,33%	0	0 %
12.Su cumplimiento ante las normas y disposiciones institucionales es:	11	73,33%	4	26,67%	0	0 %
13.Su ejemplo de vida desde la ética y los valores es:	10	66,67%	5	33,33%	0	0 %
14.La atención a padres de familia, por parte de los docentes es:	9	60%	6	40%	0	0 %
15.El aprovechamiento de otros espacios fuera de la clase para desarrollar el aprendizaje por parte de los docentes es:	8	53,33%	6	40%	1	6,67%
16.El afecto, la cercanía, la acogida del personal docentes de la Institución hacia el estudiantado es:	9	60%	6	40%	0	0 %
17.La vivencia de valores institucionales y humanos en el personal docente es:	11	73,33%	4	26,67%	0	0 %

Fuente: Padres de Familia Unidad Educativa Emaús: aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

E (Excelente) tiene varios ítems en esta opción entre los cuales tenemos de manera priorizada: ítem 7. Su colaboración como padres hacia la institución cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza es con el 80%; ítem 17. La vivencia de valores institucionales y humanos en el personal docente es con el 73%; son varios ítems los que comparten el tercer puesto el ítem 3. Cómo considera usted la organización de las autoridades en el proceso de enseñanza aprendizaje de su hijo(a), el ítem 11. El liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera que los directivos mantienen y el ítem 13. Su ejemplo de vida desde la ética y los valores es cada uno de ellos tiene el 67%; los ítems 5. Su participación en las reuniones de grado o curso y en las actividades institucionales, 14. La atención a padres de familia, por parte de los docentes es y 16. El afecto, la cercanía, la acogida del personal docentes de la Institución hacia el estudiantado, el porcentaje de cada uno de ellos es del 60% en la opción excelente.

Cómo califica el sistema de comunicación entre la Institución y usted, el ítem 8. Su participación en autogestión para mejoras institucionales, el ítem 15. El aprovechamiento de otros espacios fuera de la clase para desarrollar el aprendizaje por parte de los docentes es porcentaje de cada uno de ellos es 53% en la opción excelente.

En la opción Buena los datos que nos proporcionan información relevante son los ítems: 2. Cómo considera usted la formación y las especialidades que ofrece la Institución con el 81%; el ítem 6. La capacidad de escucha y acoger sugerencias de el Director/Rector hacia los docentes y estudiantes con el 67% y el ítem 10. El liderazgo y gestión de las autoridades en el área académica con el 60%.

La opción Regular no tiene información relevante para tomar en cuenta.

Con estos datos se concluye que los padres tienen una opinión positiva sobre la Institución, autoridades y docentes, al existir solo dos especialidades en la Institución pueden ser un antecedente de que los padres se preocupen por las especialidades, sienten que sus opiniones son acogidas y consideran que el liderazgo y gestión de las autoridades es bueno. No existen datos preocupantes solo no hay que descuidar que incrementen pues las opiniones de tipo negativo generan conflicto.

### 5.5.5 Entrevistas a Directivos

**Tabla 26 Resultados De La Entrevista A Directivos**

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?	2	66,67%	1	33,33%
2	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	3	100%	0	0 %
3	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	66,67%	1	33,33%
4	¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?	2	66,67%	1	33,33%
5	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	2	66,67%	1	33,33%
6	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	100%	0	0 %

7	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	33,33%	2	66,67%
8	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	2	66,67%	1	33,33%
9	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	66,67%	1	33,33%
10	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	2	66,67%	1	33,33%

Fuente: Autoridades de la Unidad Educativa Emaús: aplicada mayo 2010

Autor: Lic. Gladys Llano

Los directivos consultados expresan que existen valores institucionales, pero también existen anti valores que pueden causar conflictos en caso de crecer en número, así mismo existe liderazgo pero no hay un consenso sobre este o existe el desconocimiento del tema liderazgo en los directivos, pues hay respuestas que nos hablan de un tipo de liderazgo positivo, otro democrático, otro liberal, sabemos que el liderazgo que un directivo debe poseer es el democrático, en cuanto a la organización no hay un consenso en sus opiniones a pesar que las respuestas abiertas tienen un matiz positivo, así mismo las autoridades al frente de la organización tienen que conocer de gestión y las distintas funciones.

En cuanto a manuales o reglamentos institucionales se ve son necesarios como fuente de consulta en la resolución de conflictos, pues estos contienen información valiosa para el lector. El enfrentar un conflicto todos tratan de resolver por medio del diálogo con una interrogante ¿qué hacer?, ¿Cómo abordarlo? Y ¿Cuál es el método más eficaz para enfrentar al conflicto. Sobre las características de un líder pueden existir tantas características pero sería conveniente que estas no se queden en el simple hecho de conocerlas sería más enriquecedor para la Institución ponerlas en práctica.

**Tabla 27 Matriz de Problemática Priorizada**

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1.</b> Desconocimiento de Directivos sobre Gestión Educativa.	Por inexperiencia	Ejercer una gestión deficiente.
	Por falta de formación académica.	No cumplir con las expectativas que los demás esperan de los directivos.
	Por falta de interés en la Temática de Gestión.	Que las Gestiones de directivos no sean aceptados por los docentes.
<b>Problema 2.</b> Escaso tiempo para reuniones del Consejo Técnico.	Por no coordinar las reuniones desde el principio del año escolar.	Los miembros del Consejo Técnico no se reúnen con las autoridades.
	Por falta de tiempo por la carga horaria de los docentes que son miembros del consejo técnico.	No son tomados en cuenta para la toma de decisiones para planes de mejora, entre otros.
	Por desinterés de los miembros del consejo técnico en el desempeño de sus funciones.	Poca colaboración con las autoridades en los planes de mejora.
<b>Problema 3.</b> Problema en la toma de decisiones.	Que los directivos no consulten al equipo asesor, o a los docentes.	Que la decisión no sea consensuada y solo beneficie a una parte.
	Desconocimiento del equipo asesor en el tema Toma de Decisiones	Tomar una decisión errónea y que perjudique a la Institución.
	Que lo acordado en la reunión no sea respetado por los directivos.	Que los miembros consultados se nieguen la próxima vez a participar en la toma de decisiones.

## 5.6 Discusión

En este apartado analizaremos y explicaremos los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos utilizados para el trabajo de investigación, confrontaremos lo encontrado en la tesis con la realidad del centro.

### De los Directivos

El desconocimiento de directivos y miembros del consejo técnico sobre gestión educativa hace que la directora-rectora tome decisiones sin tomar en cuenta la opinión de los miembros del consejo técnico y docentes, por tanto los miembros del consejo técnico que en su mayoría son docentes desconocen de gestión, funciones de los distintos departamentos involucrándose muy poco en el área administrativa.

La forma de organización de los trabajos en el centro educativo por grupos de trabajo es el 67%, una respuesta dada por los consultados sobre aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización con el 83% dice que es por los resultados obtenidos en la institución, las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas en sus aspectos no son tomados en cuenta entre la suma de la opción No y Blanco corresponde al 50%, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones la directora-rectora tiene el 67% como protagonista en la toma de decisiones, en la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos las opiniones de los miembros del Consejo Técnico no son tomadas en cuenta con el 83%, la administración y liderazgo del centro educativo promueve el trabajo en equipo en el 67%.

Los organismos que se encuentran en la institución son la dirección, consejo escolar (Consejo Técnico) con el 83%, los departamentos didácticos y sus acciones se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución con el 50% y en igualdad de porcentaje colaborar con el departamento de orientación.

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución los consultados expresan a través de la experiencia con el 50%, la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar promueve el uso de la información y desempeño docente, estudiantes, docentes y directivos con el 67% y en igualdad de porcentaje la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Las actividades del equipo educativo didáctico o junta de profesores promueven llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos con el 50%, la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones fomenta la producción de diagnósticos y las soluciones adecuadas a la diversidad de la comunidad y del entorno geográfico con el 67%.

Esta información es extraída de los resultados de la encuesta a directivos y miembros del Consejo Técnico de la Institución desde el ítem 3 hasta el ítem 14, un dato que llama la atención es que muchos de los ítems las respuestas se encuentran en blanco expresado en las tablas de tabulación como no contestan, un porcentaje elevado del 83,33% sale como resultado que no son tomados en cuenta en la toma de decisiones para resolver conflictos, sobre el tema de liderazgo opinan que el liderazgo es innato, otro aspecto desconocido por los gestores son las funciones que deben desarrollar otros departamentos como subdirección, comisión económica, departamento técnico, y otros, en un porcentaje bajo pero no menos preocupante se evidencia no conocen sobre evaluación y seguimiento, acciones necesarias para mejorar el clima institucional, forma oportunas para resolver conflictos, actividades de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

El desconocimiento de directivos sobre gestión educativa no promueve una resolución adecuada de conflictos que se presentan en la sección primaria esto dificulta enfrentar en problema a corto plazo.

Por tanto para cambiar la manera sobre cómo está llevando la Gestión para enfrentar un conflicto se necesita establecer normas procedimientos y conocer funciones que se ejercen en una institución educativa.

Y esto es posible a través de que directivos tengan claridad en la gestión, funciones de los distintos departamentos, tomen en cuenta las decisiones del equipo asesor (Consejo Técnico) y con las debilidades encontradas se elabore una guía para elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), la guía metodológica contendrá pautas de elaboración y redacción del PEI de la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría y donde constará procedimientos y funciones de directivos, docentes, personal administrativo y de servicio, así como deberes y responsabilidades de estudiantes y representantes, en el PEI se plasmará la misión y la visión de la institución ya que el PEI de la Unidad Educativa Emaús tiene vigencia desde el año 2007 hasta el año 2011.

### **De los profesores**

Los docentes como líderes deben ser primeros en enfrentar un conflicto en las aulas de clases, antes de remitir a otros departamentos como DOBE, inspección o Dirección, pues ellos en las encuestas aplicadas a docentes expresan que el docente se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, no se aplica el liderazgo ligado a la búsqueda de la innovación y del cambio para transformar formas habituales en el proceso educativo manteniendo una forma tradicional en el ámbito académico.

La dirección de la institución en trabajo conjunto con los docentes deben promover en los padres, estudiantes, representantes, comunidad, un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante. Esto se logra tomando en cuenta la opinión de los otros para la toma de decisiones, además que existe el 95% de aceptación el proceso de enseñanza aprendizaje de valores como eje transversal en la formación del estudiante.

Los docentes reconocen que el liderazgo lo lleva la Directora-Rectora, que existe espacios para la integración de la comunidad educativa y que los valores deben primar en las decisiones de sus directivos y docentes.

Además sin restar importancia los docentes piensan que existe resistencia o escepticismos de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza aprendizaje.

### **De los Estudiantes**

Los estudiantes piensan que los directivos tienen que tomar en cuenta sus opiniones pues solo el 50% se siente escuchada, los valores deben ser tratados con un liderazgo orientadas a la realización de tareas, quién hace que se cumplan las metas para los estudiantes son las personas que están al frente, un aspecto positivo que debe ser tomado en cuenta que los estudiantes perciben la existencia de motivación a través de frases en valores y virtudes considerando la realidad de su entorno familiar.

Lo que impide resolver los conflictos desde sus orígenes es que los docentes no se interesan en los problemas de los estudiantes, y quien decide que se hace en la clase es el profesor.

Otro punto a favor que sale de las tablas estadísticas aplicadas a los estudiantes es que el 80% de los consultados opinan se realizan trabajo en grupo con instrucciones claras que da el docente.

Además analizando la información se requiere reforzar el compromiso de los docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, recordando que los consultados miembros del consejo técnico en su mayoría son docentes.

Finalizando la discusión de resultados sobre estudiantes un 70% de los consultados opina que los valores se enseñan con el ejemplo. Ejemplo coherencia, disciplina, acuerdos, y tienen como referente a sus maestros y sus representantes.

## **De los padres de Familia**

Tienen una opinión optimista sobre docentes de la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría, reconocen como líderes a las hermanas que en la actualidad dirigen la institución.

El sistema de comunicación debe mejorar pues tiene un 53% de aceptación como excelente, participa en las reuniones programadas por la institución. Los padres reconocen que existe capacidad de escucha y acogimiento de sugerencias de directivos pero estos deben ser mejorados para alcanzar la excelencia.

La autogestión institucional es necesaria para las mejoras institucionales y esta debe ser reforzada.

También se requiere reforzar el compromiso de docentes con la gestión de los directivos.

Los directivos son reconocidos como líderes por los padres de familia y es corroborado por estar de acuerdo en la parte administrativa financiera que existe en la institución. También se expresa se deben aprovechar los espacios físicos fuera de clase para potenciar la enseñanza aprendizaje de los educandos.

Mejorar la cercanía, la acogida hacia el estudiantado y si lo comparamos con los datos del estudiantado irían de la mano, mejorar la cercanía.

Y expresan conocer los valores institucionales que prevalece en el personal docente.

## **Resultados De La Entrevista A Directivos**

Una parte de los entrevistados opina están considerados espacios para el diálogo entre los miembros de la comunidad educativa y distinguen claramente la diferencia entre comunicación e información, además expresan existe manuales que contemplan cómo realizar las tareas.

Tienen la concepción de que su accionar es la adecuada frente a la resolución de conflictos entre la dirección y los docentes.

Tienen claridad en los conceptos de liderazgo educativo y existe dificultad en identificar los tipos de liderazgo ejercido por autoridades, docentes y estudiantes.

Conocen los valores humanos pero no pueden identificar con claridad los valores institucionales y esto dificulta reconocer cuáles son los que predominan en docentes y estudiantes.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### Conclusiones

- Al existir varios ítems en blanco se puede concluir con dos posibilidades que el grupo no entendieron las preguntas, o el grupo de gestores educativos consultados (Miembros del Consejo Técnico) desconocen de gestión educativa.
- El Plan Operativo Anual se encuentra difundido, así como el plan estratégico, algunos actores del entorno educativo no conocen el PEI y su funcionalidad pues el tipo de liderazgo unidireccional autocrático de la directora-rectora no permite visualizar su importancia por falta de socialización.
- Lo concerniente a Gestión pedagógica tiene un aspecto positivo y se estima que fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad de la Comunidad.
- La forma de organización es por grupos de trabajo, así mismo las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas se encuentran elaboradas pero no difundidas ya que los miembros del consejo técnico las desconocen.
- La vivencia en valores tiene mayor incidencia que la participación de los actores en las decisiones administrativas del centro educativo y que existe menor preocupación por la formación en gestión y liderazgo, pues la mayoría de los consultados lo percibe como algo innato.
- La toma de decisiones en el centro educativo está dirigida y gestionada por la rectora-directora, además mucha de la información obtenida es utilizada para conocer las falencias y lo que se debe mejorar pero no existen acciones concretas de mejora pues en la toma de decisiones no se considera las opiniones de los miembros del Consejo Técnico.

- Dentro de las actividades de la Junta de profesores en mediano consenso está llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.
- Los estudiantes medianamente sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta en las decisiones educativas. Así también existe un liderazgo conductual orientado a la realización tareas y producción de conocimientos.
- Los padres de familia tienen una opinión positiva sobre la Institución, autoridades y docentes.
- La gestión educativa va más allá de la administración, esta debe relacionar a los otros organismos que se encuentran en la institución como dirección, coordinación pedagógica, departamentos didácticos, directivos externos de la Regional de Fe y Alegría, entre otros, todos estos organismos deben conocer sus funciones encontrándose establecidas y precisadas en un documento institucional que norme los procedimientos y acciones de los distintos actores educativos.

#### **Recomendaciones:**

- Aplicar un nuevo instrumento al grupo consultado (Miembros del Consejo Técnico) y despejar o confirmar la duda sobre el desconocimiento de Gestión Educativa el mismo que sale del análisis de la información.
- Involucrar de manera activa a los miembros del consejo técnico en temas relacionados con Gestión Educativa y toma de decisiones.
- Elaborar documentos institucionales donde existan claramente definidas normas, políticas, valores institucionales de Emaús de Fe y Alegría y socializarlo a los docentes.
- Revelar los resultados de la investigación a las autoridades, miembros del consejo técnico y docentes para definir planes de mejora.
- Hacer uso de la información del proceso investigativo para iniciar la construcción de la propuesta de mejora en la Unidad Educativa “Emaús” sección primaria.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA:**

**1. TÍTULO DE LA PROPUESTA: Elaboración de Guía Metodológica de la construcción del Proyecto Educativo Institucional 2012-2017 para orientar la elaboración del PEI en la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría.**

### **2. Justificación:**

Al finalizar la investigación la información indica las dificultades en el tema de Gestión, y ahí surge la necesidad de elaborar una Guía Metodológica que oriente la construcción del PEI, instrumento que debe contener definiciones básicas de cómo elaborar la misión, visión, funciones de los departamentos y de los integrantes de la comunidad educativa, entre otros, documento que sirva de orientación en los procesos a seguir y los articule con la gestión institucional durante cinco años que este instrumento tiene de vigencia a partir del año 2012 hasta el año 2017.

El Proyecto Educativo Institucional constituye una herramienta de trabajo valiosa, pues implica un proceso de construcción colectiva en la que todos los actores educativos intervienen para plasmar sus inquietudes, sus compromisos y sobretodo sus metas en función de la formación de niños y jóvenes que acuden a la institución educativa.

Se justifica la construcción de esta herramienta de trabajo porque recoge la realidad educativa presente, sus fortalezas y sus debilidades para proyectarlo a futuro. La elaboración del Proyecto Educativo es el resultado de consensos en torno a unos objetivos, metas, políticas y estrategias que enrumben a la institución en una actitud de cambio para mejorar.

En la Unidad Educativa “Emaús”, al diseñar una guía metodológica que oriente la construcción del PEI servirá de base de consulta para llevar un proceso con lineamientos claros, procesos a seguir, responsables, tiempos, recursos y evaluación.

Existe el interés de la Congregación de las Hermanas Pasionistas, las mismas que ejercen la funciones de autoridades y directivos, y muestran interés en contar con una guía que oriente la construcción del PEI, documento que debe contener el tema de

Gestión, liderazgo y valores, diremos además que el Proyecto Educativo Institucional contiene a todos los instrumentos que maneja la institución como Código de Convivencia, Reglamento Interno, Plan Operativo Anual, entre otros.

El presente Proyecto es un instrumento abierto y flexible, sujeto a revisión y mejora permanentes, que en el proceso de su aplicación precisa de otros proyectos construidos en función de necesidades específicas y, de otros documentos, que normen las relaciones de convivencia institucional y del currículo científico que permita realizar un trabajo integral a favor de los estudiantes y sus familias.

La aplicación de este Proyecto permitirá a los directivos y gestores educativos conocer los procedimientos a seguir en caso de conflicto, su manejo y aplicación de estrategias para afrontar los mismos.

Cabe resaltar que la propuesta de mejora es elaborar una guía para construcción de PEI, y será necesario que las autoridades y gestores inicien el trabajo de construcción del Proyecto Educativo Institucional con metas y objetivos claros esto ayudará a optimizar tiempo, recursos y ejecución.

#### **Referente plan Estratégico Fe y Alegría:**

Emaús pertenece al movimiento de educación popular FE y ALEGRÍA, cuyo plan estratégico 2010-2014 dice:

“Este plan estratégico 2010-2014 es fiel a nuestra realidad y a nuestras experiencias vividas, es expresión de nuestras construcciones participativas, y es además coherente con el III Plan Estratégico de la Federación Internacional de Fe y Alegría y con su propuesta de calidad fundamentada en el círculo virtuoso de **evaluación-reflexión-planificación-implementación-sistematización**.

### **3. Objetivos de la propuesta:**

#### **Objetivo General:**

Elaborar una guía metodológica que oriente la construcción del Proyecto Educativo Institucional “Emaús” Fe y Alegría 2012-2017, con la elaboración de los contenidos que debe tener un PEI, para que sirva de fuente de consulta al Equipo de Redacción.

#### **ESPECÍFICOS:**

- Redactar una guía metodológica sobre la manera de construir un Proyecto Educativo Institucional con los contenidos y procedimientos necesarios para elaborar un PEI.
  
- Socializar con la directora y autoridades los beneficios de la guía metodológica, la misma que servirá de fuente de consulta para identificar y caracterizar los componentes del PEI.
  
- Conceptualizar el Proyecto Educativo Institucional como instrumento que norme funcione de los distintos departamentos y sus encargados, difundiéndolo y socializándolo a través de los protagonistas de su construcción.

### **4. Localización y cobertura espacial**

El presente trabajo se efectuará en la Unidad Educativa “Emaús” de Fe y Alegría de la Ciudad de Quito en la Ciudadela PIO XII en las calles Cajio y Juan Bautista Aguirre. Teléfono 3132658.

## **5. Población Objetivo**

Los beneficiarios son la población autoridades, gestores educativos, estudiantes, docentes de primaria, padres de familia, así como Personal Administrativo, y personal de servicio.

Una de las estrategias que permitirán elevar la calidad educativa en la Unidad Educativa “Emaús” Fe y Alegría es promoviendo de manera práctica, efectiva y eficiente la participación de los miembros de la comunidad educativa: docentes, estudiantes, directivos, gestores educativos, padres de familia, entidades sociales con el fin de que constituyan verdaderos actores de los procesos. De esta manera los diferentes sectores de la comunidad educativa se involucran dejando de cumplir un papel pasivo, posibilitando la consecución de los objetivos de la educación y la gestión en sus diferentes dimensiones.

Una vez elaborada la guía servirá como referente y fuente de consulta a los integrantes de la comisión de redacción del PEI y otras instituciones educativas.

## 6. Sostenibilidad de la Propuesta:

Los recursos necesarios para la propuesta de solución del presente trabajo son:

**Tabla 28 Recursos**

<b>Recursos Humanos</b>	Directivos y Gestores educativos.	1 Directora
		5 miembros del consejo Técnico.
<b>Recursos Tecnológicos</b>	Equipo informático	2 Computadoras
		1 Impresora
		4 cartuchos de impresoras
		1 Scanner
	Equipo de comunicación	Servicio de internet
		2 Teléfonos fijos
		2 Teléfonos Celulares
<b>Recursos materiales</b>	Material de oficina	12 Esferográficos
		12 Lápices
		3 Borradores
		100 hojas de papel bond
		100 Fotocopias
		Material bibliográfico
<b>Recursos físicos</b>	Unidad Educativa Emaús Fe y Alegría sección primaria	1 Biblioteca
		1 Aula de uso múltiple
		6 Salones de clase
		4 Oficinas
<b>Recursos Económicos</b>	Dinero en efectivo	533 dólares
<b>Recursos Organizacionales</b>	Directivos	3 Autoridades de la Institución
	Equipo de apoyo	2 Personas del Equipo técnico de Fe y Alegría

Fuente: Departamento Técnico Fe y Alegría 2011.

Autor: Lic. Gladys Llano

## 7. Presupuesto

**Tabla 29 Presupuesto**

<b>Dimensiones</b>	<b>Concepto</b>	<b>Actividad</b>	<b>Mes</b>	<b>Costo estimado</b>
<b>Administrativa- Financiera</b>	Adquisición de Bibliografía	Recopilar información bibliográfica	Octubre 2011	\$ 100,00
	Adquisición de Material de oficina (papel bond, lápiz, esferos...)	Adquirir material necesario para inicio del trabajo.	Noviembre 2011	\$ 45,00
	Compra de Impresora con scanner y cartuchos			\$ 90,00
	Pago de honorarios al equipo asesor de Fe y Alegría.	Solicitar capacitación en elaboración de PEI	Noviembre 2011	\$ 20,00
	Pago a digitador	Elaborar cronograma de trabajo	Diciembre 2011	\$ 45,00
		Digitación de estructura de la guía metodológica		
Pago de Fotocopias	Para entregar a directivos en la socialización y Comisión de Redacción	Enero 2012 Febrero 2012	\$ 28,00	

	Pago Teléfono fijo y celular, internet	Actividades de comunicación	octubre 2011- abril 2012.	\$ 55,00
	Movilización	Actividades de transportación	octubre 2011- abril 2012.	\$ 30,00
	Pago de servicio básicos	Cancelación de gastos indirectos	octubre 2011- abril 2012.	\$ 40,00
<b>Comunitaria</b>	Alimentación del equipo de Redacción	Entrega de refrigerios y pago de almuerzos.	Marzo 2012	\$80,00
<b>Pedagógica</b>	Coordinar con el Departamento de Coordinación pedagógica fechas para revisión de la redacción.	Inicio de Redacción del PEI, bajo las sugerencias de la guía metodológica.	Marzo – abril 2012.	\$ 20,00
<b>Organizativa-operacional</b>	Costo de evaluación y seguimiento	Evaluación de Beneficios de la guía.	Abril 2012	\$ 20,00
<b>Total</b>				<b>573,00</b>

Fuente: Presupuesto 2011.

Autor: Lic. Gladys Llano

## 8. Cronograma de Elaboración de la Guía Metodológica para Construcción del PEI

**Tabla 30 Desarrollo de la Propuesta**

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO ESTIMADO	TIEMPO	RESPONSABLES
Recopilar información bibliográfica sobre Proyectos educativos institucionales.	Humanos Financieros materiales	\$ 100,00	6 de octubre 2011	Directivos de la institución Lic. Gladys Llano
Adquirir material de oficina y tecnológicos.	Humanos Financieros	\$ 135,00	20 de octubre 2011	Directivos de la institución Lic. Gladys Llano
Solicitar Capacitación al Equipo de Fe y Alegría en PEI	Humanos	\$ 20,00	25 de octubre 2011	Directivos de la institución Lic. Gladys Llano
Elaborar cronograma de trabajo.	Humanos Materiales	\$ 2,00	4 de noviembre 2011	Directivos de la institución
Estructurar el esquema de contenidos de la guía para construcción de PEI La guía debe contener: - Presentación -Conceptualización Básica. -Estructura del Plan estratégico. - Como elaborar: * Identidad * Diagnóstico (Aplicación FODA) * Fases del proyecto	Humanos Materiales Tecnológicos	\$ 2,00	15 de noviembre 2011.	Lic. Gladys Llano

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Misión</li> <li>* Visión</li> <li>* Valores</li> <li>*Políticas</li> <li>* Objetivos</li> <li>* Estrategias</li> <li>* Proyectos</li> <li>* Proyecto curricular</li> <li>* Propuesta pedagógica</li> <li>* Propuesta de Gestión</li> </ul>				
Redactar el significado y la importancia de ¿Qué es planificar?	Humanos Tecnológicos Materiales	\$ 2,00	9 de diciembre 2011.	Lic. Gladys Llano
Redactar la planificación Estratégica para construcción de la guía metodológica para construcción del PEI.	Humanos Tecnológicos Materiales	\$ 4,00	5 de enero 2012.	Lic. Gladys Llano
Redactar el concepto del PEI ¿Qué es el PEI? Y ¿Qué permite?	Humanos Tecnológicos Materiales	\$ 5,00	10 de enero 2012.	Lic. Gladys Llano
Redactar las orientaciones que debe poseer los componentes del PEI - Identidad - Diagnóstico - Propuesta Pedagógica - Propuesta de Gestión.	Humanos Tecnológicos Materiales	\$ 5,00	15 de enero 2012.	Lic. Gladys Llano

<p>Redactar las orientaciones que debe poseer las fases del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1. Planificar</li> <li>- Fase 2. Ejecución</li> <li>- Fase 3. Evaluación</li> </ul>	<p>Humanos Tecnológicos Materiales</p>	<p>\$ 5,00</p>	<p>25 de enero 2012.</p>	<p>Lic. Gladys Llano</p>
<p>Redactar las orientaciones que debe poseer el Diagnóstico de la Institución Educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resumir información sobre aplicación del FODA (Fortalezas y Debilidades internas) (Oportunidades y Amenazas externas)</li> <li>- Ejemplificar la priorización que requiere el FODA.</li> </ul>	<p>Humanos Tecnológicos Materiales</p>	<p>\$ 5,00</p>	<p>30 de enero 2012.</p>	<p>Lic. Gladys Llano</p>
<p>Redactar las orientaciones que debe poseer el componente de Identidad.</p> <p>Redactar como se elabora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Valores</li> <li>- Políticas</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Estrategias</li> <li>- Proyectos</li> </ul>	<p>Humanos Tecnológicos Materiales</p>	<p>\$ 5,00</p>	<p>15 de febrero 2012.</p>	<p>Lic. Gladys Llano</p>

- Proyecto curricular.				
Redactar las orientaciones que debe poseer la propuesta pedagógica en el PEI.	Humanos Tecnológicos Materiales	\$ 5,00	1 de marzo 2012.	Lic. Gladys Llano
Redactar las orientaciones que debe poseer la propuesta de Gestión en el PEI.	Humanos Tecnológicos Materiales	\$ 5,00	9 de marzo 2012.	Lic. Gladys Llano
Socializar con directivos la guía metodológica y proponer una reunión con el equipo de Redacción.	Humanos Materiales Copias	\$ 10,00	28 de marzo 2012	Lic. Gladys Llano Directora.
Socializar con la comisión de redacción del PEI la guía metodológica y despejar dudas sobre su utilización.	Humanos Materiales Copias	\$ 10,00	4 de abril 2012	Lic. Gladys Llano Directora Directivos Equipo de redacción PEI.
Elaborar cronograma con directivos para evaluar si la Comisión de redacción del PEI está siguiendo la metodología de la Guía.	Humanos Materiales Tecnológicos	\$ 8,00	4 de abril 2012	Lic. Gladys Llano
Cancelar gastos indirectos de comunicación	Humanos y Financieros	\$ 55,00	Meses octubre 2011-junio 2012	Lic. Gladys Llano

Cancelar gastos de movilización	Humanos y Financieros	\$ 30,00	Meses octubre 2011-junio 2012	Lic. Gladys Llano
Cancelar gastos indirectos de servicios básicos	Humanos y Financieros	\$ 40,00	Meses octubre 2011-junio 2012	Lic. Gladys Llano
Cancelar almuerzos del Equipo de Redacción	Humanos y Financieros	\$ 80,00	Mes abril 2012	Autoridades.
Revisión periódica de la etapa de construcción del PEI institucional. Según cronograma programado con coordinación pedagógica.	Humanos	\$ 20,00	Meses: abril, mayo y junio 2012.	Coordinadora Pedagógica Lic. Gladys Llano
Evaluar los beneficios que la guía proporcionó a la Comisión de Redacción en la construcción del PEI	Humanos Materiales	\$ 20,00	29 de junio 2012	Lic. Gladys Llano Directivos Equipo de redacción PEI.

Fuente: Presupuesto institucional 2011-2012.

Autor: Lic. Gladys Llano

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, A. (2009). Gestión del Talento Humano. Loja-Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Correa, C. (2009). Liderazgo, Valores y Educación. Loja-Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Guillen, M. (2006). Ética en las organizaciones. Construyendo Confianza. Madrid-España: Pearson Prentice Hall.
- Mendoza, M. (2006). Serie Pedagógica N° 5. Proyecto Educativo Institucional. Quito-Ecuador: Dinse.

### Páginas Web

- <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-importancia-de-la-gestion-de-la-calidad-734120.html> (Consultado el 24-02- 2011)
- [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html) (Consultado el 02 -02- 2011)
- [http://www.crearquestionarios.com/c-722-Evaluacion\\_pagina\\_web.php](http://www.crearquestionarios.com/c-722-Evaluacion_pagina_web.php) (Consultado el 28 -03-2011)
- [http://www.elplan.org/liderazgo\\_educacional-1.html](http://www.elplan.org/liderazgo_educacional-1.html) (Consultado el 15 -02-2011)
- <http://www.emprendedoras.com/article883.html> (Consultado el 15-02- 2011)
- [http://www.exitoya.com/articulos/201\\_249/215.htm](http://www.exitoya.com/articulos/201_249/215.htm) (Consultado el 17 -02-2011)
- <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/emp/importancia-de-la-gestion-de-empresas-en-las-pymes.htm> (Consultado el 20-02- 2011)
- <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml> (Consultado el 15 -02- 2011)
- <http://www.monografias.com/trabajos21/educacion-en-valores/educacion-en-valores.shtml> (Consultado el 20 -02-2011)
- <http://www.oei.es/valores2/boletin9.htm> (Consultado el 16 -02-2011)

- <http://www.oei.es/valores2/samaniego.htm> (Consultado el 20 -02-2011)
- <http://portal.educ.ar/debates/eid/docenteshoy/evaluacion/autoevaluacion-docente-un-mome.php> (Consultado el 13-03-2011)
- <http://www.rieoei.org/deloslectores/843Pineyro.pdf> (Consultado el 20 -03- 2011)
- <http://www.scribd.com/doc/2628724/GESTION-DE-LA-CALIDAD-CONCEPTOS-Y-FILOSOFIAS> (Consultado el 12 -03-2011)
- consultado el 11 -03-2011)
- <http://www.scribd.com/doc/7622176/Cuestionario-de-Evulacion-en-conjunto-Padres-de-Familia> (Consultado el 15 -03-2011)
- <http://www.slideshare.net/lorelia7/tipos-de-gestin> (Consultado el 23-02- 2011)

## 9 APÉNDICE

### Apéndice 01

#### **Extracto Funciones departamentos de Secretaría, Colecturía, DOBE, Servicios Generales.**

##### **Secretaría:**

Deberes y atribuciones: La secretaría estará desempeñada por un profesional del ramo y tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva. En caso de infracción, el secretario será sancionado de acuerdo con la ley;
- b) Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento;
- c) Tramitar la correspondencia oficial y llevar un registro de ingresos y egresos de la misma;
- d) Conferir, previo decreto del rector, copias y certificaciones;
- e) Suscribir, en base a las disposiciones reglamentarias y conjuntamente con el rector, los documentos de carácter estudiantil;
- f) Realizar las convocatorias escritas, de acuerdo con las indicaciones del rector;
- g) Recopilar y conservar debidamente organizados, los instrumentos legales que regulan la educación, tales como: leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, circulares, planes y programas de estudio;
- h) Desempeñar sus funciones con oportunidad, cortesía, responsabilidad y ética profesional;
- i) Laborar ocho horas diarias; y,
- j) Cumplir las demás obligaciones determinadas en la ley y los reglamentos y por las autoridades del establecimiento.

### **Deberes y atribuciones colectora**

Son deberes y atribuciones de la colectora:

- a) Cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes y responsabilizarse de los bienes y recursos presupuestarios del establecimiento;
- b) Participar en la elaboración de la proforma del presupuesto;
- c) Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los fondos y asignaciones del establecimiento;
- d) Presentar al consejo directivo o al rector informes sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando fuere solicitado;
- e) Suscribir, conjuntamente con el rector, cheques y comprobantes de pago;
- f) Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles;
- g) Participar en la elaboración de los inventarios del establecimiento y en las actas de entrega - recepción;
- h) Laborar ocho horas diarias;
- i) Cumplir las demás obligaciones puntualizadas en la ley, el reglamento interno y más disposiciones emanadas de las autoridades del establecimiento.

### **Del Departamento De Psicología**

#### **Deberes Y Atribuciones**

**Ejercicio de funciones:** Las funciones de profesor - orientador serán ejercidas, exclusivamente, por profesionales en psicología educativa y orientación.

**Establecimiento de funciones:** La organización y funcionamiento de este departamento, así como los deberes y atribuciones de sus integrantes, serán establecidos en un reglamento especial.

#### **Deberes del Personal De Servicio**

Tomando como referencia el Código de Convivencia de la Unidad Educativa "Emaús" Fe y Alegría.

- a) Ser cortés utilizando un lenguaje adecuado con las personas que se relacionan con la institución.
- b) Transmitir la información de una manera veraz a todos cuantos necesitan de ella.
- c) Mantener con esmero la higiene de las baterías sanitarias, para así evitar que los estudiantes adquieran enfermedades infectas contagiosas.
- d) Mantener limpios y ordenados los patios, zonas verdes y aulas.
- e) No debe someter a los niños a recoger la basura de los patios.
- f) Ser diligente en el cumplimiento de sus deberes las veces que requieran las autoridades, personal docente administrativo, y técnico.
- g) Llevar uniforme como signo de distinción en su trabajo, labor que enaltece al hombre.
- h) Esmerarse en conservar y facilitar los implementos de aseo.
- i) Recordar que los miembros de la Unidad Educativa son personas que merecen su cariño y respeto.
- j) No abandonar su lugar de trabajo confiando a personas ajenas al mismo la responsabilidad de la portería.
- k) El o La conserje deben responsabilizarse en caso de pérdida de los materiales existentes en la Institución.
- l) Mantener discreción en todo lo relacionado a la Unidad Educativa.

## **Apéndice 02**

### **Extracto del Plan Estratégico 2010-2014 Fe y Alegría Ecuador**

#### **Misión:**

Fe y Alegría es un movimiento Internacional de Educación Popular integral y de promoción social, basado en valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, dirigido a la población empobrecida y excluida, para combatir la transformación de las sociedades.

#### **Visión:**

Un mundo donde todas las personas, tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo sociedades en las que

todas las estructuras estén al servicio del ser humano y la transformación de las situaciones que generan la equidad, la pobreza y la exclusión.

### **Imagen Objetivo:**

En el 2014 Fe y Alegría Ecuador desarrolla una propuesta popular de educación y promoción social, consolidando una gestión institucional eficaz, humana y humanizadora, de trabajo en equipo y por procesos, que transforma la enseñanza aprendizaje, las relaciones escolares, consolida aprendizajes esenciales y promueve el desarrollo de la comunidad. Una gestión que logra incidir en políticas públicas y se plantea nuevos retos y fronteras.

### **Extracto del PEI vigente Unidad Educativa “Emaús”**

#### PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL "EMAUS"

2006-2007

#### Palabras Preliminares.-

El sistema educativo en tiempos contemporáneos debe pasar por un proceso de repensarse y/o de-construirse por las características sociales, políticas y económicas que se han trocado producto del desarrollo tecnológico y de la comunicación en la era global.

La educación popular que surge como alter-nativa al sistema autoritario de educación al servicio de las clases dominantes, se ha convertido en una especie de educación para la pobreza bajo el modelo de beneficencia, reproduciendo en su currículo la jerarquización social y convirtiéndose en última instancia en una educación bajo el régimen de curación moral propia del siglo XIX.

Bajo este presupuesto, la violencia institucional se presenta en todas sus formas cotidianas en la práctica educativa como procedimiento de control y dominación, alejándose el acto educativo de su quehacer que es la liberación del sujeto, dichos procedimientos se pueden observar en la reproducción de un currículo que propaga la estratificación social.

Por ello re-inscribirse en el modelo educativo propuesto por los principios filosóficos de la Educación Popular, implica -a decir de Paulo Freiré- partir de la realidad, reflexionarla y transformarla, y en este acto educativo maestro y estudiante se encuentran en un proceso dialógico y ambos se humanizan.

Implica entonces proponer como presupuesto institucional, la promoción humana, contemplar como eje de construcción, la cultura, la expresión, el análisis de la realidad de la historia, para provocar como su fin la construcción de un sujeto humano distinto, respetuoso de la diversidad, de la naturaleza, por tanto de la vida, implica que la educación popular es la educación para todos, nos promueve y fortalece en la participación política activa, prepositiva, para generar cambios desde lo local.

En este sentido y para el caso del EMAUS institución que pertenece a Fe y Alegría y que forma parte del sistema educativo inscrito en la Educación Popular (E.P) se encuentra en un proceso de re-configuración de su práctica educativa, cuya necesidad inmediata es re-significarse como institución educativo y que para ello se ha propuesto un trabajo sistemático y que inicialmente propone un diagnóstico participativo de su realidad educativa y con estos resultados crear las condiciones para implementar el modelo pedagógico de la E.P. /...

## 10 ANEXOS

### Anexo 01 Encuestas A 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.**

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros (indique cuáles)

.....

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

- a. El número de miembros en la institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la institución ( )
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )
- d. Otros (especifique)

.....

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

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

**5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el**

- a) Director ( )
- b) Rector ( )
- c) Consejo Directivo ( )

**6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.**

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

**7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

<b>Nro</b>	<b>Se Promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

<b>Nº</b>	<b>Se Promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

**9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:**

<b>Nro</b>	<b>Se Promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

<b>Nro</b>	<b>Se encuentran en la institución</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica ( departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)..... .....			

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

<b>Nro</b>	<b>Se encargan de:</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

**La pregunta 12, 13 y 14 debe ser respondidas con términos sí o no.**

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

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia 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 ( )

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

Si ( ) No ( )

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

a) Una 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 ( )

**¡Importante!**

**Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.**

## Anexo 02 Encuesta A Docentes:

La encuesta se aplicará a todos los docentes de la escuela, es decir al universo.

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene varias 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, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento educativo**.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector:** Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			

5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

### **Anexo 03 ENCUESTA A ESTUDIANTES**

**Perfil del encuestado:** Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el séptimo año de Educación Básica.

**Estudiante:**

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

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

**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 del 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:****MATERIA DE ESTUDIO**

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				

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

**Anexo 04 Encuesta A Padres De Familia**

## INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

## UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

## TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## CUESTIONARIO

Conteste en los casilleros según corresponda: E (Excelente), B (Buena), R (Regular).

<b>DECLARACIONES</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>
1. Qué opinión tiene usted, de los docentes de la Unidad Educativa Emaús.			
2. Cómo considera usted la formación y las especialidades que ofrece la Institución.			
3. Cómo considera usted la organización de las autoridades en el proceso de enseñanza aprendizaje de su hijo(a)			
4. Cómo califica el sistema de comunicación entre la Institución y usted.			
5. Su participación en las reuniones de grado o curso y en las actividades institucionales es:			
6. La capacidad de escucha y acoger sugerencias de el Director/Rector hacia los docentes y estudiantes es:			
7. Su colaboración como padres hacia la institución cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza es:			
8. Su participación en autogestión para mejoras institucionales es:			
9. Considera que el compromiso de los docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas es:			
10. El liderazgo y gestión de las autoridades en el área académica es:			
11. El liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera que los directivos mantienen es:			
12. Su cumplimiento ante las normas y disposiciones institucionales es:			

13. Su ejemplo de vida desde la ética y los valores es:			
14. La atención a padres de familia, por parte de los docentes es:			
15. El aprovechamiento de otros espacios fuera de la clase para desarrollar el aprendizaje por parte de los docentes es:			
16. El afecto, la cercanía, la acogida del personal docentes de la Institución hacia el estudiantado es:			
17. La vivencia de valores institucionales y humanos en el personal docente es:			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## Anexo 05 Cuestionario de Entrevista.

### ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Inspectora.

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

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?

.....  
 .....  
 .....

2. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

.....  
 .....  
 .....

3. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

.....  
 .....  
 .....

4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?

.....  
 .....  
 .....

5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?.....

.....  
 .....

- 6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo.....  
.....  
.....
- 7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y  
alumnado?.....  
.....  
.....
- 8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro  
educativo?.....  
.....  
.....
- 9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?.....  
.....  
.....
- 10. En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### Anexo 06 Matriz de problemáticas

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1.</b>		
<b>Problema 2.</b>		
<b>Problema 3.</b>		

### Anexo 07 Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>