



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**La universidad Católica del Loja**

**TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE  
LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL MARISTA DEL CANTÓN PALTAS  
DURANTE EL AÑO LECTIVO 2009 – 2010”**

**Tesis de Grado previa la obtención del título de  
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional**

**ESTUDIANTE:**

**CECILIA GERMANIA GUERRERO LOAIZA**

**DIRECTOR:**

**Mgs. HERNÁN S. BUSTILLOS RONQUILLO**

**CENTRO UNIVERSITARIO GUALACEO**

**2010 - 2011**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 21 de abril 2011

Mgs.

Hernán S. Bustillos Ronquillo.

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. Hernán S. Bustillos Ronquillo.

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo Cecilia Germania Guerrero Loaiza, 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”.

.....

Cecilia Germania Guerrero Loaiza.

## AUTORÍA

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

.....

Cecilia G. Guerrero L.

1103309884

## **DEDICATORIA**

Dedico esta Tesis a mi Dios compañero de me diario caminar a mi Comunidad Dominicana, a mis padres Onofre y Luz, a mis hermanos Edwin, Freddy y Marlene, a mis cuñadas a mis sobrinos, a mis amigos y amigas, compañeros maestros y maestros por su comprensión y ayuda en momentos más difíciles. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

## AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, a María Santísima por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mi agradecimiento a la UTPL. Que me brindó la oportunidad por medio del programa de posgrado continuar mi formación profesional a cada uno de los maestros, maestras que me han acompañado, orientado, por su apoyo y ánimo en cada etapa que se pasa y viene a lo largo de estos años de estudio.

Un agradecimiento muy sincero al Mgs. Hernán Bustillos por sus sabias orientaciones y acompañamiento durante el proceso de elaboración de la tesis.

Un agradecimiento infinito al Hermano Saturnino y en él a toda la comunidad educativa Marista por abrirme las puertas y permitirme compartir con ellos sus vivencias, experiencias en la ardua misión de formar ciudadanos íntegros en bien de la sociedad.

A mis hermanas de la comunidad Dominicana por su apoyo incondicional, ánimo y colaboración en todo momento y sobre todo cuando más necesitaba de ellas, sin poner nunca peros o darme negativas, sino todo lo contrario.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde los más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA</b>	i
<b>CERTIFICACIÓN</b>	ii
<b>ACTA DE CESIÓN</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. RESUMEN</b>	1
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>3. METODOLOGÍA</b>	6
3.1 Participantes	6
3.2 Materiales e instrumentos	10
3.3 Método y procedimiento	12
<b>4. MARCO TEÓRICO</b>	14
4.1 La gestión: concepto, importancia, tipos	14
4.2 Liderazgo Educativo: concepto, tipos, características de cada tipo	19
4.3 Diferencia entre directivo y líder	23
4.4 Los valores y la educación	27
<b>5. DIAGNÓSTICO</b>	30
5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	30
5.1.1 El manual de organización	30
5.1.2 El código de ética	31
5.1.3 El plan estratégico	32

5.1.4 Plan operativo anual	34
5.1.5 El proyecto educativo institucional	35
5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones	36
5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	40
5.2.1 Misión y visión	41
5.2.2 El organigrama	41
5.2.3 Funciones por áreas y departamentos	42
5.3 El clima escolar y convivencia con valores	47
5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores	48
5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores	48
5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y Valores	49
5.3.4 Dimensión comunitaria y valores	50
5.4 Análisis del FODA	50
5.4.1 Fortalezas y debilidades	53
5.4.2 Oportunidades y amenazas	54
5.4.3 Matriz FODA	56
5.5 Resultados	57
5.5.1 De los directivos	57
5.5.2 De los docentes	67
5.5.3 De los estudiantes	69
5.5.4 De los Padres de Familia	71
5.6 Discusión	74
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>79</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>85</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>93</b>
<b>9. APÉNDICES</b>	<b>94</b>





## **1. RESUMEN**

La sociedad moderna es un gran desafío para los centros educativos, y se convierte en termómetro que mide hasta que punto responde a las necesidades actuales de la sociedad.

Por esta razón se ha investigado sobre la gestión liderazgo y valores en la administración de Unidad Educativa Fiscomisional Marista con la participación de sus autoridades: Rector y Vicerrectora, 5 directores de áreas, 20 docentes, 20 estudiantes de los Terceros de Bachillerato y 17 Padres de Familia.

En la investigación se aplicó encuestas y entrevistas a las autoridades, jefes de área, docentes, estudiantes y padres de familia. Y la observación directa; es menester resaltar que en la comunidad Educativa Fiscomisional Marista sus directivos y el cuerpo docente mantienen un nivel de liderazgo muy positivo dentro y fuera de la institución educativa reconocido por la comunidad Paltense.

Lo que pone de manifiesto es que se imparte una educación centrada en un proceso formativo que ofrece las condiciones necesarias para que el educando se desarrolle evolutivamente como persona humana integral; haciendo de la institución un lugar de diálogo entre fe y cultura.

Se presenta una propuesta de mejoramiento para este nuevo año lectivo, el objetivo es fortalecer algunos aspectos en los que la comunidad educativa está fallando.

La mencionada propuesta está dirigida a todos los docentes que tiene como objetivo fortalecer las competencias de gestión liderazgo y valores en los docentes que aporten al mejoramiento continuo y perfeccionar su labor en todos los sentidos teniendo en cuenta que a través del liderazgo positivo y un ambiente favorable es más fácil que el educador logre involucrar a todos los miembros de la comunidad hacia el logro de los objetivos, la misión y la visión institucional, comprometiendo a todos a través de proceso democrático sustentado en la competitividad y en la capacidad de compartir la información, experiencias y los conocimientos individuales y colectivos.



## **2. INTRODUCCIÓN**

El centro educativo investigado cuenta con un equipo de docentes líderes encabezado por su máxima autoridad que radica en su diario accionar, en la toma decisiones, guía de proyectos, en el impacto de sus estrategias a nivel institucional y en el logro de objetivos.

Es importante destacar que las autoridades de la institución, son capaces de comunicar misión, visión y valores; de interrelacionarse con todos los miembros de la comunidad educativa, combinar la experiencia y la práctica, delegar responsabilidades a cada integrante de la comunidad lo que le permite desarrollar todas sus potencialidades y ponerlas al servicio en bien de la comunidad.

Sus autoridades promueven una constante innovación dentro del ámbito pedagógico, se puede mencionar de un seminario- taller de trascendencia nacional e internacional sobre la pedagogía innovadora, con la participación de expositores de diferentes países, por su dimensión estuvo abierto otras instituciones educativas, se contó con una gran asistencia de educadores de diferentes instituciones educativas el mismo se desarrolló en el Colegio Marista de Macará en el año 2010.

En febrero de 2011, en la casa de encuentros “Nuestra Señora del Quinche” de Quito, se llevó a cabo el primer encuentro de Gestión del Talento Humano organizado por el Equipo Misión Educativa del Ecuador. A nivel nacional donde participaron docentes delegados de cada institución Marista.

Cabe mencionar que es la primera vez que se aplica en la institución una investigación sobre gestión, liderazgo y valores en la administración, en otros ámbitos si se han realizado trabajos de investigación por estudiantes de diferentes universidades.

El Ministerio de Educación del Ecuador cuenta con el sistema de rendición de cuentas impulsado por el actual Presidente de Ecuador el mismo que ha motivado a todo el personal docente a ponerse en una actitud de continua renovación en los diferentes ámbitos del saber mediante la autoformación y círculos de estudio.



En estos tiempos en el cual se vive todo tipo de crisis desde económicas hasta educativas, se necesitan líderes docentes, capaces de formar ciudadanos que hagan frente a las necesidades que demanda la sociedad.

El liderazgo docente reside en el impulso que da el educador a los estudiantes para provocar en ellos el desenvolvimiento de aprendizaje y desarrollo personal y colectivo induciéndolos en el proceso continuo de mejoramiento, de innovación y de aptitudes comprensibles a los cambios.

El trabajo del educador radica en potenciar en los educandos todos sus talentos, trazando estrategias y utilizando recursos didácticos que ayuden a que todos sin excepción alguna logren resultados favorables. Esta es la principal misión del docente líder.

El docente líder es una persona que vive armónicamente, tanto de su cuerpo como de mente que le lleva a un equilibrio y esto le predispone a apoyar, a quienes lo necesiten sin poner de manifiesto sus problemas personales.

Es un visionario, vislumbrando el futuro, tanto de su carrera, como de los sucesos que se anteponen en su práctica docente con los educandos.

Contagia entusiasmo, a los seguidores, colegas, y trasmite esa vibra positiva, desempeña el trabajo con gusto, eficiencia y obtiene resultados positivos.

Es un gran comunicador, siempre establece relaciones entre sus colegas y estudiantes, se interesa por sus gustos y necesidades, descubriéndolas a través del diálogo con ellos y desde aquí planea su práctica docente.

Se contó con la apertura incondicional de la autoridad institucional y con la colaboración decidida de todo el personal docente, de los estudiantes y de los padres de familia lo que permitió obtener una amplia información para el desarrollo del proyecto de investigación.

Para llevar a cabo la investigación se planteo los siguientes objetivos generales:



- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes de departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.
- Desarrollar la tesis de grado de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.
- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.

**Objetivos específicos:**

- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educativo.
- Fortalecer las competencias de gestión y liderazgo en los docentes de la Unidad Educativa Marista para que aporten al mejoramiento continuo y perfeccionar su labor en todos los sentidos teniendo en cuenta que a través del liderazgo eficiente se alcanza a crear una situación positiva y un ambiente favorable donde es más fácil que el educador y los estudiantes logren comprender la misión y las funciones del proceso educativo.
- Preservar la integridad del grupo mediante el desarrollo de valores, el cumplimiento de las normas y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, públicas y sociales.



- Generar cambios de mentalidad y de actitud en los docentes, en función del desarrollo de la institución educativa y de su personalidad, tanto desde el punto de vista de su instrucción como de su educación.
- Elaborar planes de evaluación y control de gestión escolar orientado hacia el mejoramiento continuo.
- Fortalecer un adecuado clima organizacional involucrando a toda la comunidad educativa: equipo de directivos, docentes, educandos, padres y apoderados.

En un 90% se logró cumplir con los objetivos planteados en lo que se puede hacer hincapié que la mayoría de docentes están consientes de su rol como educadores e identificados con la misión y visión de la comunidad de los Hermanos Maristas; la institución cuenta con las condiciones necesarias para que el ciclo del conocimiento sea una realidad en la organización, brindando los recursos requeridos, tomando en cuenta el tiempo y la complejidad de los mismos, fomentando una cultura orientada al cambio y la innovación, donde la flexibilidad y la diversidad tienen cabida y se tenga alineado el conocimiento con la estrategia, tanto la competitiva, como la de la organización.

Después de realizar un análisis muy profundo y utilizar todos los métodos necesario se llega a las siguientes conclusiones.

- ✓ En las autoridades de la institución se puede evidenciar un grado de liderazgo y gestión muy significativo dentro del ámbito de los docentes, estudiantes y comunidad en general.
- ✓ El 84% de los maestros mantienen un nivel de liderazgo muy positivo ante los educandos y la comunidad local.

Invito a leer este trabajo de investigación donde se puede resaltar el alto nivel de liderazgo y gestión de las autoridades de la Unidad Educativa Marista del cantón Paltas de la Provincia de Loja.



### 3. METODOLOGÍA

**3.1. Participantes.-** la investigación se realizó en el cantón Paltas, Provincia de Loja en la Unidad Educativa Fiscomisional “Marista”.

Catacocha, cuna de la cultura palta, es una pequeña ciudad andina con el título de Patrimonio Cultural de Ecuador. Se encuentra ubicada en el cantón Paltas a 98 Km de la ciudad de Loja, con un estilo colonial predominante en las viviendas; sus construcciones datan del siglo XVIII. Los portales, balcones, aleros, escalinatas, parques con iglesias, integrado a la vegetación y paisajes que crean un colorido visual, convirtiendo a esta ciudad en un conjunto de gran valor arquitectónico, Aquí llegaron los religiosos fundados por el francés san Marcelino Champagnat en 1957. Desde entonces están al frente del colegio gratuito más grande de la localidad donde estudian 482 educandos, educandas la mayoría procedentes de los barrios (aldeas) dispersos por los valles de los alrededores. El 3 marzo de 1995 la Dirección Provincial de Loja autoriza el funcionamiento de la Unidad Educativa Fiscomisional “Marista”; el 27 de abril del 2001, mediante el acuerdo ministerial se aprueba un nuevo pénsum para el Bachillerado en Ciencias.

**Población:** para la muestra de investigación participaron las autoridades el Rector, la Vicerrectora, los 5 jefes de áreas, 20 educadores, 20 estudiantes y 17 padres de familia.



## POBLACIÓN GENERAL

### Maestros

Tabla 1 Edad de los docentes

Edad	DOCENTES	
	f	%
a) 26 a 30	1	1.9
b) 31 a 40	6	11.7
c) 41 a 50	7	13.7
d) 51 a 60	27	52.9
e) 61 a 70	8	15.6
f) 70 a 73	2	3.9
<b>Total</b>	51	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Cecilia Guerrero L.

El 52.9% de los docentes se encuentran entre las edades de 51 a 60 años; el 15.6% entre los 60 a 70 años; 13.7% entre los 41 a 50 años; el 11.7% entre los 31 a 40 años; el 3.9% entre los 70 a 73 años; el 1.9% entre los 26 a 30 años.

Tabla 2 Género de los docentes

Género	DOCENTES	
	f	%
Femenino	21	41.1
Masculino	30	58.8
<b>Total</b>	51	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Cecilia Guerrero L.



El 58.8% de los docentes pertenecen al género masculino; el 41.1% pertenecen al género femenino.

**Tabla 3 Título de los docentes**

Título	DOCENTES	
	f	%
a) Profesor de Educación Primaria	5	9.8
b) Licenciado en Ciencias de la Educación	32	62.74
c) Doctor en Ciencias de la Educación	8	15.68
d) Tecnología	2	3.92
e) Ingeniero	4	7.84
<b>Total</b>	51	100

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.

El 62.74% de los docentes tienen Licenciatura en Ciencias de la Educación; el 15.68% de Doctor en ciencias de la Educación; el 7.8% son ingenieros; el 9.8% son profesores de Educación Primaria y el 3.9% son tecnólogos.

**Tabla 4 Población Estudiantil por Género**

Estudiantes por Género	DOCENTES	
	f	%
a) Varones de Octavo a Tercero de Bachillerato	230	47.7
b) Mujeres de Octavo a Tercero de Bachillerato	250	51.8
<b>Total</b>	482	100

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.





El 51.8% de la población estudiantil son de género femenino y el 47.7% pertenecen al género masculino.

**Tabla 5 Población Estudiantil por Años de Básica**

Estudiantes	DOCENTES	
	f	%
a) Octavo año de Educ. Básica "A"	34	7
b) Octavo año de Educ. Básica "B"	33	6.8
c) Noveno año de Educ. Básica "A"	35	7.2
d) Noveno año de Educ. Básica "B"	32	6.6
e) Décimo año de Educ. Básica "A"	38	7.8
f) Décimo año de Educ. Básica "B"	36	7.4
g) Primero de Bachillerato Común "A"	40	8.2
h) Primero de Bachillerato Común "B"	41	8.5
i) Segundo de Bachillerato Común "A"	40	8.2
j) Segundo de Bachillerato Común "B"	35	7.2
k) Tercero de Ba. Especialización Qui-Bio	30	6.2
l) Tercero de Ba. Especialización Físico Matemática	30	6.2
m) Tercero de Ba. Especialización Comunicativo Social	30	6.2
n) Tercero de Ba. Especialización Económico Administrativo	28	5.8
<b>Total</b>	<b>482</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.

El 7% pertenecen al Octavo de Básica "A"; el 6.8% al Octavo de Básica "B"; el 7.2% al Noveno de Básica "A"; el 6.6% al Noveno de Básica "B"; el 7.8% al Noveno de Básica "A"; el 7.4% al Noveno de Básica "B"; el 8.2% al Primero de Bachillerato Común "A"; el 8.5% al Primero de Bachillerato Común "B"; el 8.2% al Segundo de Bachillerato "A"; el 7.2% al Segundo de Bachillerato "B"; el 6.2% a la especialidad Físico Matemática; el 6.2% a la especialidad de Químico Biólogo; el 6.2% a la especialidad de Comunicativo Social; el 5.8% a la especialidad Económico administrativo.



## **Muestra de Investigación.**

Para realizar la investigación se ha tomado como muestra de acuerdo a las sugerencias del equipo de planificación de la UTPL. Los participantes se seleccionaron en el Cantón Paltas, Provincia de Loja; en la Unidad Educativa Fiscomisional Marista, con la participación de: Rector, Vicerrectora, los cinco jefes de áreas, 20 docentes, 20 estudiantes desglosados así: 5 estudiantes de cada especialidad: Físico Matemáticas, Químico Biológicas, Comunicativo social, Económico Administrativo y 17 Padres de Familia.

### **3.2. Materiales e instrumentos de Investigación**

Para la investigación se utilizaron varias técnicas, métodos para lo cual se plantearon los siguientes objetivos:

- Aplicar las diferentes técnicas como el fichaje, la encuesta, la observación directa y la entrevista estructurada para recabar información sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Marista.
- Aplicar los métodos: analítico, sintético, histórico, inductivo, deductivo, estadístico y descriptivo para analizar toda la información obtenida y obtener conclusiones.

### **Descripción de los instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron:

- Las encuestas para autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia
- La entrevista a las autoridades
- La entrevista a los jefes de áreas
- La observación directa

Las encuestas se aplicaron a las autoridades, a los jefes de área, a los estudiantes y a los padres de familia, las mismas que sirvieron para poder medir y tabular las escalas de liderazgo y valores dentro de la administración de la Unidad Educativa Marista.



Las entrevistas a las autoridades y jefes de área se aplicaron para poder obtener las opiniones y puntos de vista frente a la práctica del liderazgo y valores dentro de la administración educativa.

Mediante la observación directa se pudo evidenciar que la institución cuenta con el PEI, y dentro del mismo se cuenta con el procedimientos de convivencia educativa en cual se determina por capítulos los objetivos, los deberes y las obligaciones de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa; el manual de convivencia, y el plan operativo anual que se realiza cada año.

**El fichaje.-** para recolectar y almacenar información de varios textos sobre liderazgo, gestión y valores dentro del ámbito educativo de varios autores para la elaboración del marco teórico.

**La encuesta.-** aplicar una encuesta cerrada a las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia con el fin de recabar información sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Fiscomisional Marista.

La encuesta se aplicó 64 participantes desglosados de la siguiente manera: 2 directivos, 5 jefes de área, 20 docentes, 20 estudiantes y 17 padres de familia.

**La observación directa.-** obtener información certera sobre los diferentes documentos que orientan la labor educativa de la comunidad Marista.

Mediante un registro sistemático y confiable, se llevó a cabo la observación lo que facilitó analizar los diferentes documentos con los que cuenta la institución educativa; los mismos que fueron facilitados por sus autoridades; el contenido recabado ayudó a lograr los objetivos planteados en la investigación.

**La entrevista estructurada.-** mediante el diálogo se apreció los diferentes puntos de vista, opiniones y vivencias de las autoridades, jefes de área con respecto a la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Fiscomisional Marista.



### **3.3. Métodos y procedimientos**

Para recabar la información necesaria para la investigación se empleó los siguientes métodos:

**El método analítico.-** permitió determinar en qué ámbitos del quehacer educativo se evidencia el liderazgo, gestión y valores; como también determinar en qué esferas se debe fortalecer.

**El método histórico.-** ayudó al cumplimiento de los objetivos propuestos, para evidenciar el nivel de liderazgo, gestión y valores en la Unidad Educativa Marista.

**El método Inductivo.-** facilitó configurar de hechos particulares a generales y sacar conclusiones generales. En comparación con los objetivos propuestos como base de la investigación.

**El método Deductivo.-** para la generalización de los hechos particulares y conjuntamente con el de inducción ayudó a la interpretación en forma general y lógica de los datos que se obtuvieron mediante el proceso de investigación.

**El método Hermenéutico.-** se utilizó para realizar la interpretación bibliográfica desde el aporte técnico conceptual que permitió el análisis de la información empírica mediante el aporte de varios autores.

**El método Estadístico.-** es la herramienta que permite tabular la información obtenida en las encuestas y facilita la comprensión de los datos para finalmente demostrar los indicadores propuestos en los objetivos de la investigación.

**El método Descriptivo.-** la investigación es de tipo descriptivo, ya que se orienta a investigar la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Marista.

#### **Procedimiento:**

El primer paso fue hablar con el Hermano Rector, para manifestarle mediante un oficio el objetivo de la investigación la misma que fue aceptado; a continuación se procedió a elaborar un cronograma de actividades señalando el día, fecha y hora en



los que se aplicaran las encuestas a las autoridades, jefes de área, maestros, estudiantes y padres de familia; así como el día de las entrevistas y de la observación directa.

### **Selección de la muestra**

La población que participaron fueron: las autoridades de la institución educativa; los 5 jefes de áreas; 20 docentes; 20 estudiantes de los Terceros de bachillerato desglosados así: cinco estudiantes por cada especialidad: Físico Matemática, Químico Biológicas, Comunicativo social y de Económico Administrativo; los mismos que fueron seleccionados por su grupo de compañeros por su nivel de liderazgo en el curso. Y 17 padres de familia que fueron seleccionados por su nivel de liderazgo en la institución educativa.



## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. La Gestión.**

#### **4.1.1. Concepto**

"El conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (*Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996*).

Desde la experiencia como educadora la gestión educativa es un proceso concatenado de varias acciones que se puede describir como el proceso por medio del cual las autoridades conjuntamente con el personal docentes del centro educativo están llamados a ejercer su rol con liderazgo apoyados en su formación, experiencia y en autoformación fortaleciendo las competencias requeridas para poder desempeñarse con efectividad mediante el uso de técnicas para implementar los procesos pedagógicos que permitan el desarrollo integral de sus educandos.

"La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo". *Democratización y Descentralización de la Gestión Educativa. Las Redes Educativas Lima: (OAAEUDECE)*.

Hoy en una sociedad que avanza a pasos gigantescos e invadido de la tecnología de punta donde la globalización, competitividad son la nueva forma de estructuración social del trabajo, obligan a las autoridades de los centros educativos a bosquejar estrategias de actualización, capacitación al personal docente para ofertar a la sociedad una educación que se proyecta a construir en armonía el servicio educativo, creatividad e innovación tanto a las necesidades de la sociedad actual contando con profesionales de la educación dotados de los insumos



necesarios para cumplir con la tarea de elevar la calidad de la educación logrando elevar los niveles de aprovechamiento escolar.

La función de las autoridades como líderes de en un centro educativo es de vital importancia porque ellos son los que impulsan y motivan a todos los educadores a potencial su desempeño como profesionales líderes encaminados a hacer que se haga realidad la visión y misión que la institución se propone de entregar a la sociedad jóvenes con formación integral, ciudadanos competentes, reflexivos, innovadores y que se manifiesta en el logro de bienestar social y eficiencia en la comunidad educativas.

#### **4.1.2. Importancia de la gestión educativa**

“En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento, evaluación y control, entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar”. (Cortina, 1996: 26).

Haciendo hincapié al contenido antes mencionado se puede argumentar que la importancia de la administración educativa que conduce al éxito y la eficiencia de una institución educativa se mide por la capacidad de planificar, organizar, orientar, dirigir; los administradores educativos son los responsables de la coordinación, asesoría y de la evaluación de ahí que se necesita administradores que realmente realicen su función por vocación y no mero cumplimiento; que diseñen las herramientas oportunas para poder evaluar los resultados de forma continua.

Las autoridades de las Instituciones Educativas junto con su equipo de docentes son responsables de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, desarrollando opciones que se proyecten a mejorar la calidad educativa y convirtiéndose en centros que preparan al educando para desenvolverse en la vida diaria, proporcionándoles las herramientas necesarias para enfrentarse a una sociedad en constante cambio y multifacética en los avances científicos.



Para lograrlo, debe ponerse como cimiento un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son: La definición de la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados de los educandos, maestros, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir las estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Estos elementos son las acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia de la institución educativa. Se puede entender también como la configuración de criterios para orientar las decisiones fundamentales; como un conjunto de políticas para llevar adelante las actividades requeridas por la institución, respondiendo a la pregunta ¿qué hacer para cumplir con la misión de la organización?

“Dentro de las tareas se necesita establecer; crear una noción dentro de la vida propia, propiciar que el sistema sea productivo – educativo en forma eficaz y eficiente, planificar, decidir, controlar, no solo los recursos materiales sino también los humanos, armonizar los conflictos humanos y garantizar el funcionamiento de la institución”. *La administración dentro de las instituciones educativas (Rodríguez, 2004:117)*

Hoy en día la administración educativa tiene su importancia en la medida en que las instituciones educativas, cuenten con administradores eficientes ellos son los llamados a potenciar los procesos de planificación, de gestión, seguimiento, evaluación y control con la finalidad de ofrecer una educación de calidad y acorde con los constante cambios y progresos de la sociedad.

En lo que se refiere a la planificación muchas veces se encuentra muy descuidado, en las instituciones se procede de manera superficial y se deja llevar por estructuras establecidas desde sus orígenes, es decir es un continuo repetición de patrones establecidos y se camina con una falsa apariencia que toda marcha bien; pero nunca se evalúa a fondo para poder detectar las fallas y desde aquí se re- planifique todo el accionar educativo.





Si hablamos de excelencia educativa esto implica que se involucre a todos los miembros de la comunidad educativa, estudiando el contexto social circundante, la situación real del país y se proyecte hacia una esfera más amplia la problemática mundial.

La educación no solo forma seres para desenvolverse dentro de una misma sociedad sino que se proyecten a nivel internacional; el espacio que permanecen durante la jornada de estudio es un gran espacio para fortalecer su capacidad de convivencia, de interactuar con todos los compañeros, allí aprende a aceptar a los demás como ellos son, a respetar sus opiniones por ende se puede afirmar que el aula de clase se convierte en una sociedad en miniatura y todos los contenidos científicos se conviertan en contenidos funcionales.

El Ambiente Educativo, es el espacio de las interrelaciones entre los sujetos y el currículo uno de los instrumentos fundamentales para los educadores; es el medio por el cual se presentan acciones frente a las políticas educativas, los programas curriculares constituyen un camino con múltiples posibilidades de transformación escolar; propiciando la convivencia que se desarrolle dentro de un ambiente de confianza y aceptación mutua.

El aula de clase y el encuentro entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, cotidianamente se dan muchas situaciones que generan cambios, se producen discusiones, conversaciones y conflictos donde cada individuo pone de manifiesto su personalidad cargada de un sin número de situaciones personales, que le condicionan a reaccionar de tal forma; es una gran responsabilidad de las autoridades propiciar encuentros, talleres, convivencias de relaciones humanas que ayuden a propiciar un ambiente que genere armonía entre los conflictos humanos.

La vivencia y las experiencias positivas son las que transforman el rol de los educadores, de los estudiantes, de los espacios y tiempos académicos establecidos, lo que permite el crecimiento y la ejecución del quehacer educativo a partir de las situaciones que se desarrollan en el aula ofreciendo permanentemente transformaciones tanto cognitivas, sociales, afectivas y éticas.



### 4.1.3. Tipos de gestión escolar

**“La Gestión Escolar.-** es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones. En la Gestión Escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos

**La Gestión Directiva.-** se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga de: Direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno. Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente.

El Rector o Director y su equipo de gestión organizan desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución... Con la gestión directiva; tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.

**Gestión Pedagógica y Académica.-** es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área de los procesos de diseño curricular prácticas pedagógicas institucionales gestión de clases seguimiento académico. Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

**La Gestión Administrativa y Financiera.-** es la que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica la administración de la planta física los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

**La Gestión de la Comunidad.-** se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, participación, convivencia e inclusión y prevención de riesgos”. *La escuela como organización inteligente (Aguerrondo, 1996: 46 -78)*

Los cinco tipos de gestión mencionados por *La escuela como organización inteligente (Aguerrondo, 1996: 46 -78)*: escolar, directiva, pedagógica y académica, administrativa y financiera y gestión de la comunidad son los pilares esenciales en la administración



de una institución educativa ya que son los que orientan y dan consistencia a la institución si en realidad se emplean tomando en cuenta que administrar implica la transformación constante de las instituciones; para ello aplicar los tipos gestión mencionados conducirán a un manejo eficiente de la institución educativa.

Realmente si en la instituciones educativas aplicáramos estos tipos de gestión el país contaría con educación de calidad; son muy pocas instituciones los que hacen; la gran mayoría ejercen la administración de manera empírica o muy superficial. En estos últimos años el gobierno se ha preocupado por impulsar la educación de evaluar a los directivos a maestros y estudiantes donde se mide el grado de eficiencia y desempeño en las funciones; creo que de alguna manera esto está ayudando a tomar más en serio lo que es administrar. Las autoridades han emprendido cursos de mejoramiento personal en lo que se refiere a la administración.

Aplicar los diversos tipos de gestión no es actuar seleccionando uno de ellos o el que mejor se acople a nuestro sistema educativo, realmente es fusionar todos en la institución educativos porque si se aplican ayudan a llevar a cabo una muy buena organización desde los diversos ámbitos que conforman la institución y en todos hay que fortalecerla, si se cuenta con que cada área funciona correctamente dará como resultado una institución que se proyecta a la efectividad y eficiencia del desarrollo integral de todo el quehacer educativo.

Una institución educativa es un sistema complejo integrados de varios organismos por tanto los administradores deben potenciar el desarrollo armónico de cada uno de ellos apuntando al mejoramiento continuo y a la concatenación de las actividades siguiendo una misma línea, que se basa en objetivos, misión y visión propia de cada institución educativa que se proyecta hacia la eficiente oferta educativa.

## **4.2. Liderazgo Educativo**

### **4.2.1. Concepto**

“La capacidad o habilidad que orienta el camino a seguir, a través de la estimulación por su influencia de todas las áreas que conforman un sistema organizacional, potenciando al máximo cada una de ellas, logrando a través de la creatividad el



incremento de la productividad, traducida en la satisfacción de necesidades, con el fin de alcanzar los objetivos.

El liderazgo educativo es uno de los factores claves para el desarrollo de una buena educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo”. *El liderazgo organizacional* (Maxwell, 2009: 19)

Hoy nos enfrentamos a una situación que exige instituciones educativas de calidad, es indispensable que se cuente con directivos que tengan la capacidad y la habilidad de dirigir, orientar, diseñar, todo el proceso de la educación teniendo muy presente que la educación es importante, esencial para los hombres y mujeres.

En la actualidad el paradigma imperante en la gran mayoría de las sociedades actuales ve al líder como sinónimo de persona exitosa, a su vez se considera que las características de un ser exitoso, cuando tiene la capacidad de influir en los demás, reconocimiento en los entornos en que se desenvuelve, de conocimientos vastos, capacidad de expresarse, desenvolverse en la sociedad y tomar de decisiones firmes.

El liderazgo es la capacidad y la habilidad que tiene una persona para influir positivamente, orientar, motivar el accionar de cada uno de los miembros de la organización potenciando su desarrollo al máximo, el mismo que se revierte en el incremento de la productividad que se traduce en satisfacer las necesidades personales, es decir que cada miembro se siente realizado en su quehacer, y todo su accionar se proyecta ha alcanzar con eficiencia los objetivos. Él trabajo que realiza cada miembro lo desempeña con sentido de pertenencia.

“Otros conceptos establecen que los líderes se encuentran en permanente evolución personal, ocupándose a la vez de estimular a los demás hacia su propia evolución, por medio de la habilidad o capacidad que poseen para transmitir su enfoque, inspirando o motivando a todos aquellos que están a su cargo (individuo, grupos, áreas, etc.) logrando su aprobación y consecuente adhesión, para alcanzar la metas fijadas por la organización”. *El liderazgo organizacional* (Maxwell, 2009: 19)

Dentro del liderazgo se debe resaltar la capacidad del líder para mantenerse siempre en constante actualización, a través de su autoformación, con la única finalidad de



ayudar, estimular a cada uno de los miembros de su organización a propender siempre a la superación personal, a dar lo mejor de sí mismo; el líder lo enseña con ejemplo y estimula a los demás para que cada uno logre su propia autorrealización.

#### **4.2.2. Tipos**

- El liderazgo transaccional
- El liderazgo transformacional

#### **4.2.3. Características de los tipos de liderazgo educacional**

##### **El liderazgo transaccional**

- “Carismático: entusiasta, transmite confianza y respeto.
- Considerado: presta atención a cada uno de sus compañeros de trabajo; comunica.
- Favorecedor y estimulador de nuevos enfoques para resolver viejos problemas.
- Inspirador, con sentido de humor y optimista.
- Es visionario, flexible, inclusivo, democrático.
- No es coercitivo.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en tres formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización”. *El liderazgo transaccional publicado en artículo de (Chiavenato, 1989)*

El maestro que ejerza en su aula de clase el liderazgo transaccional es el que ayudar a los educandos a descubrir sus potencialidades, capacidades, cualidades que posee en germen y le ayuda a desarrollar todo ese baraje de riqueza poniéndolos de manifiesto y al servicio de todos con quiénes comparte día a día.



Además les ayuda a aprender a desenvolverse en la sociedad porque les permite a sus educandos la participación activa, es decir emitir opiniones, hacer reflexiones, cuestionamientos, les motiva a que ellos sean los constructores de su propio conocimiento tomando como base sus explicaciones y la experiencia de la vida diaria; es decir forma individuos creativos, reflexivos capaces de elaborar sus propias conclusiones a partir de sus conocimientos adquiridos cimentándose en las vivencias diarias con sus compañeros, maestros, amigos y su misma familia.

### **El liderazgo transformacional**

- “Crea y emplea cultura de participación en un “liderazgo compartido”
- Trabaja en equipo
- Dedicar tiempo y recursos para la formación continua.
- Cada uno de los miembros de la institución representa a la misma.

El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. Tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones”. El líder transformacional publicado en un artículo (Burns, 1978).

En concordancia con lo que expresa (Burns, 1978) en el artículo El líder transformacional el educador que lleva a la práctica un liderazgo transformacional al aula consiste, por un lado, en inducir a los educandos a luchar y tomar la decisión e insertar en su diario vivir un proceso continuo de mejoramiento.

El ser un maestro con visión de líder transformacional centra su labor en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación, en la innovación educativa. Por tanto es un líder transformador que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus educandos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir



una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus educandos.

La vivencia de los educandos en una ambiente donde reina la democracia y la participación, facilita la formación de líderes transformadores de realidad ya que es el espacio oportuno donde de maduran y consolidan las aptitudes del carisma personal de manera espontánea y con la practica continua se va avanzando al perfeccionamiento constante.

Es el docente y las autoridades de una institución educativa son los responsables de ejercer un liderazgo transformacional que promueve el desarrollo de la inteligencia racionalidad, emocional y formar seres con espíritu visionario, es decir que el educando se forma como una persona capaz de elaborar su propio proyecto de vida teniendo como objetivo primordial desenvolverse como ciudadanos de bien, creativo, crítico, reflexivo, solidario, responsable de su propio actuar.

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

#### **4.3.1. Concepto de líder**

- ✓ “Es una persona que tiene la capacidad de conducir a otros, en un proceso, que permitirá alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito.
- ✓ Es una persona capaz de saber lo que quiere tanto a nivel profesional, como personal.
- ✓ Está consciente de su fuerza y de sus debilidades.
- ✓ Sabe trabajar en equipo, no se asustan ante nada, les gusta el riesgo.
- ✓ Se ganan el respeto de los demás con su integridad y sus constantes ganas de aprender.
- ✓ Son leales y sinceros, nunca venden su integridad.
- ✓ Reconocen la presencia de otro líder con más capacidades. Tiene pasión por la vida y por los nuevos retos”. Definición de Líder publicado el 21 Octubre, 2009 por Florencia en Social



### **4.3.2. Concepto de directivo**

“Persona que tiene autoridad o poder para dirigir.

La labor directiva está llena de actividades rutinarias; tiene que ejecutar reuniones regulares, debe asistir a ceremonias frecuentemente, atender visitas de clientes importantes,... pero, él se interesa más por la actualidad que por estas labores frecuentes a las que les obliga su estatus.

El directivo está sobrecargado de obligaciones...La brevedad, fragmentación y comunicación oral caracterizan su trabajo..." definición publicada por (*Mintzberg, 1999*)

Las definiciones mencionadas sobre directivo; hacen notar la relevancia del papel que desempeña un líder; es la persona más idónea para administrar una institución educativa porque ellos son capaces de adaptar su estilo de tal manera que este se adapte a todas las situaciones. Ya que existen un número considerable de variables como: el clima organizacional, la efectividad en el trabajo, las expectativas de los docentes, padres de familia y de los estudiantes e indudablemente otros como: la influencia directamente del medio social que tienen un impacto sobre la efectividad y desarrollo continuo del quehacer de una institución educativa.

Solo un directivo que asuma su rol como líder es capaz de coordinar en forma equitativa y armónica el desarrollo de los varios factores que influyen en diario accionar de la institución. Ya que se apoya en el cuerpo de docentes porque él no trabaja solo; su trabajo lo realiza en común unión de la comunidad educativa; se preocupa constantemente por capacitar al personal docente, es decir mantener al personal en sintonía con la situación actual de la sociedad circundante.

Una de las grandes fortalezas de un buen líder educativo es valorar a cada persona por el hecho de ser humano dotado de una gama de cualidades, valores y potencialidades y propiciar un ambiente favorable donde todos se sientan a gusto y cada uno ponga lo mejor de sí, es decir trabaje con sentido de pertenencia institucional.





Líder es la persona que siempre está atenta a evaluar la forma de desenvolverse de cada miembro y si encuentra que está fallando lo motiva a mejorar y le ofrece espacios de retroalimentación, de autoformación; y si está caminando correctamente lo impulsa a seguir alcanzado la perfección.

Es decir fomenta el trabajo en equipo como un objetivo de aunar esfuerzos e ir fortaleciendo a los más débiles y que el triunfo no sea de una sola persona sino que sea el triunfo de una comunidad. Que se encamina a la consecución de metas y objetivos comunes.

Al analizar las características sobre directivo y líder; se puede evidenciar que el líder es la persona que desarrolla en sus seguidores empatía, es comunicativo; inspira confianza, orienta estimula a superar barreras, mantiene una evaluación continua para enmendar los errores cambia las estrategias para corregirlos, actúa siempre con responsabilidad motiva a sus seguidores a realizar cada una de las tareas con eficiencia, conoce las fortalezas de sus seguidores las potencia, conoce las deficiencias e impulsa a superarlas; plantea metas, objetivos claros, planifica todas las actividades, busca crecer personalmente y que crezcan sus seguidores, es un innovador con mucha creatividad da respuestas a las necesidades urgentes de la sociedad; siempre se mantiene actualizado. Con su ejemplo ayuda a sus seguidores a ser mejores cada día y a realizar todo su accionar por convicción y no por un simple cumplimiento.

El director es el se enmarca a desarrollar y a cumplir su responsabilidad de la mejor manera e influye en sus seguidores como una autoridad y trata a todos como sus subalternos a quienes debe impartir órdenes y directrices para que realicen y cumplan con responsabilidad sus tareas de una manera muy superficial; es decir se preocupa de vigilar que cada quién se desenvuelva bien en su labor, usa su autoridad para tomar decisiones siempre buscando su propia conveniencia.



### 4.3.3. Diferencia entre directivo y líder

DIRECTIVO	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trata con respeto a sus colaboradores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Siempre desarrolla la empatía con sus subordinados, es sociable, buen comunicador y carismático.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asigna tareas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspira confianza y predicar con el ejemplo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspira miedo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Guía y ayuda a superar las barreras, pues ha aprendido que lo importante es mejorar el desempeño.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maneja las cosas como fichas y como sucedan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambia las reglas de juego cuando considera que ya no son útiles.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumple con sus responsabilidades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excelencia en las actividades básicas del día a día, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Considera su autoridad como un privilegio para mandar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficacia personal: se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, sabe a dónde llevarlos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de planeación.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Resistente o desconfía de las capacidades de sus colegas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un líder crece y hace crecer a su gente crea oportunidades para todos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sabe cómo se hacen las cosas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Usa su poder para beneficio personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Usa la información a su manera</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esta informado y sabe cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.</li></ul>

BAEZ DE LA FE Bernardo, *El movimiento de escuelas eficaces*, en *Revista Iberoamericana de Educación*, N°4, 1994.



#### **4.4. Los valores y la educación**

“La educación es el proceso de integración continua; que parte desde la etapa inicial del niño hasta su edad adulta, la función importante es formarlo con una conducta basada en valores como: el respeto, la honestidad, responsabilidad, cooperación, identidad nacional, solidaridad entre otros, para que así estén preparados para la participación e incorporación a la sociedad. Los docentes y la comunidad educativa son las piezas claves para alcanzar dichas metas”. *Guía para la educación moral, Madrid, Aula (Cortina, 1996: 26).*

En la actualidad los docentes son conscientes que un niño/niña desde que inicia su integración en una institución es un ser lleno de aprendizajes cotidianos aprendidos en su entorno familiar; es por ello que la educación en valores pretende que el educando ponga en práctica lo aprendido: en el hogar sus valores, el salón de clase, el ambiente escolar son los espacios propicios para reforzar todo lo aprendido y corregir los errores; las instituciones educativas no tienen que enseñarlos sino ofrecer el ambiente propicio, la familia es la encargada de enseñarles y darles testimonio con la vivencia diaria; es en el hogar donde los niños y niñas aprenden muchos valores, la institución educativa es el medio eficaz para reforzar lo aprendido en los hogares.

Es de vital importancia que cada educando como ser eminentemente social dentro del ámbito educativo se le ayude a desarrollar el cúmulo de potencialidades que posee en germen para que se desenvuelven en una sociedad como un ser dinámico, reflexivo, crítico, respetuoso, que valore a los demás, por el hecho de ser personas, por sus actuar y no por las cosas materiales que posee, ni por su estatus social que ocupa.

Los educandos llevan a la práctica lo aprendido a la familia lo que permitirá propiciar una buena educación, así los educandos se preparan para poder desenvolvemos en una sociedad.

“Los docentes ejecutan roles muy importante como el ser facilitador, orientador, experto, modelo, asesor, innovador, pensador y promotor social; basándose en la inquietudes del educando, le entrega las herramientas necesarias que le sirven para su diario accionar y ellas le ayuden a desenvolverse en la sociedad dentro de



un ámbito de respeto y responsabilidad”. *Guía para la educación moral, Madrid, Aula (Cortina, 1996: 26).*

Frente a la vivencia de valores, y de una calidad de vida, el hecho que el educando tenga que compartir con varios compañeros en su institución educativa lo capacita para aprender a desenvolverse primero dentro de un universo pequeño; donde practica el sentido de aceptar a los demás como ellos son, respetar sus opiniones, su forma de ser, sus diversas formas de apreciar la vida, y de proyectarse al futuro.

El hogar, la institución educativa y la sociedad convergen y se nutren recíprocamente la una de la otra. El desarrollo de la personalidad de un individuo, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida en casa, en medio que circunda al niño, niña; pero esto se consolidará en el día en que ingrese a la institución educativa donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

Educar en valores es formar íntegramente al a un ser; tanto en el aspecto moral y espiritual; es decir enseñar al individuo a comportarse como persona, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegar a actuar por convicción, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

La educación en valores dentro del ámbito educativo es un tareas bastante compleja, que implica buscar las vías para llegar a cada una de las áreas sociales de los estudiantes con una comunicación acorde, donde se pueda fomentar y crear espacios que estén involucrados: el educador, educando la comunidad en sí donde se esté valorando las diferentes relaciones personales que surgen de una manera constructiva”. *Guía para la educación moral, Madrid, Aula (Cortina, 1996: 26).*

Hoy es un gran retos para la educación abordar con más interés, ahínco y esperanza en este nuevo milenio invadido por el materialismo el de educar en valores y aprender a valorar. La sociedad en la que se desenvuelven los educandos reclama una formación integral que se proyecte a lo social en cuestiones que trasciendan los objetivos.



Dentro del contexto la formación de los educandos, no puede limitarse a los saberes y destrezas que les permitan ejercer su tarea en el aula de forma satisfactoria. Debe incorporar de forma progresiva el aprendizaje de contenidos informativos y conceptuales que contribuyan a incrementar la densidad cultural, y en especial que aprendan a desenvolverse, con una filosofía de la vivencia práctica, de la democracia, la ciudadanía y los valores.

“Es por ello que la educación debe estar basada en valores morales que suponen la comprensión y adquisición de conceptos. Las formas de actuar de acuerdo con valores sociales de responsabilidad, solidaridad, participación, respeto, justicia, que deben conducir a un desarrollo de una moral autónoma, que conlleve una verdadera actitud democrática. Este es el objeto que se persigue al incluir el eje de valores en el currículo de las instituciones educativas, a fin de fomentar la reflexión permanente sobre situaciones que contribuyan a crear actitudes críticas frente a una sociedad. El quehacer ético”. *Guía para la educación moral, Madrid, Aula (Cortina, 1996: 26).*

Educación en valores es orientar todo el quehacer educativo en la participación activa en un auténtico proceso de desarrollo y construcción personal. Una interacción que en el lenguaje educativo se traduce en crear condiciones pedagógicas y sociales para que dicha construcción se lleve a cabo de una forma óptima. Educación en valores es en cierta medida es “pragmatizar” y articular en las relaciones sociales y en las instituciones lo que se nos viene diciendo, hace ya muchos años, desde la filosofía moral, política y del derecho. Con ello se abre la posibilidad de mirar más complejamente los procesos educativos. Estos no deben restringirse a la preparación en determinados saberes, sino que ante todo deben comprenderse como procesos de formación de una cultura ciudadana pluralista, democrática y solidaria. Educación en valores hoy es formar ciudadanas y ciudadanos auténticos que sepan asumir conscientemente los retos de la globalización y puedan comprometerse en la construcción de un mundo más justo, más inclusivo, equitativo e intercultural.



## 5. DIAGNÓSTICO

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

#### 5.1.1. El manual de organización.

La Unidad Educativa Marista cuenta con un manual de procedimientos de convivencia educativa. El mismo que se encuentra estructurado por capítulos, a su vez en artículos donde se puede evidenciar con claridad que se configura de forma sistemática todos los elementos que facilitan tal proceso, se integran apropiadamente todas las esferas de la comunidad educativa de manera armónica mediante la interacción del accionar diario dentro de un marco de respeto, responsabilidad y convicción personal. El mismo fue aprobado el 4 de octubre del 2005 en la Dirección Provincial de Loja.

Estructura del manual de organización:

#### **Capítulo I: de los principios, objetivos y las políticas**

- ✓ Artículo I. los principios
- ✓ Artículo II los objetivos
- ✓ Artículo III las políticas

#### **Capítulo II: de las esferas del ámbito educativo**

- ✓ Artículo IV de la interacción de las diferentes esferas.
- ✓ Artículo V de la esfera estudiantil
- ✓ Artículo VI de la esfera directiva
- ✓ Artículo VII de la esfera docente
- ✓ Artículo VIII de la esfera auxiliar
- ✓ Artículo IX de la esfera familiar
- ✓ Artículo X de la esfera pastoral y bienestar estudiantil
- ✓ Artículo XI de la esfera académica
- ✓ Artículo XII de la esfera contextual
- ✓ Artículo XIII de la distinción y unidad entre esferas.



### **5.1.2. El código de ética**

El código de convivencia de la Unidad Educativa Marista en primera instancia fue aprobado por la asamblea específica el 17 de diciembre del 2009; luego fue presentado a la Dirección Provincial de Educación de la Provincia de Loja.

La práctica del código de convivencia en la institución da resultados positivos, es un instrumento que no sanciona, sino que motiva a los miembros de la comunidad a actuar asumiendo los compromisos, acuerdos, de manera responsable cada uno de los integrantes de la comunidad son los encargados de llevarlos a la práctica diaria; en caso de fallar se dialoga y se le recuerda, su misión; estimulándole a retomar con decisión y ser parte de la solución de cualquier problema o conflicto.

#### **OBJETIVOS:**

##### **GENERAL:**

- ◆ Conseguir que todos los miembros de la Unidad Educativa Marista de Catacocha logremos vivir en armonía.

##### **ESPECÍFICOS:**

- ◆ Motivar y sensibilizar a todos los miembros de la Comunidad Educativa en la necesidad de poner en práctica el Código de Convivencia en el contexto Institucional.
- ◆ Extender o ampliar la práctica del Código de Convivencia en familia, grupos y sectores donde nos encontremos.

##### **ESTRUCTURA:**

- ◆ Nombre de los miembros que conformaron del comité institucional
- ◆ Cronograma de institucionalización
- ◆ Datos informativos de la institución
- ◆ Objetivos: general y específicos
- ◆ Justificación
- ◆ Compromisos de los estudiantes con el personal docente



- ◆ Acuerdos comunes
- ◆ Compromisos de estudiantes con autoridades, personal administrativo y de servicio
- ◆ Acuerdos comunes
- ◆ Compromisos de los estudiantes con sus compañeros
- ◆ Acuerdos comunes
- ◆ Compromisos de los estudiantes con padres de familia
- ◆ Acuerdos comunes
- ◆ Compromisos del personal docente
- ◆ Acuerdos comunes
- ◆ Compromisos de las padres y madres de familia
- ◆ Acuerdos comunes
- ◆ Compromisos de las autoridades, personal administrativo y de servicio
- ◆ Acuerdos comunes
- ◆ Nómina de los miembros del consejo directivo de la Unidad Educativa Marista
- ◆ Nómina de los miembros del comité de redacción
- ◆ Nómina de los miembros que conformaron la asamblea específica.

### **5.1.3. El plan estratégico**

El proyecto estratégico de la Unidad Educativa Marista fue aprobado el 5 de octubre del 2005 por la Dirección Provincial de Loja y tiene su proyección hasta el 2010. Después de realizar un análisis muy profundo se puede destacar que todo el proyecto se enmarca dentro de una esfera de valores que promueve la formación de personas positivas, creativas, participativas e innovadoras dentro el ámbito escolar y de su comunidad local. Cabe mencionar que durante el año lectivo se desarrolla 15 jornadas tipo seminario de Educación para la vida, dirigido para cada año de educación básica y cada curso del bachillerato. Y dos jornadas de religión y moral católica.

Estructura del plan estratégico:

1. Presentación
2. Nivel macro curricular
  - a. Contexto mundial
  - b. Contexto nacional





- c. Contexto local
- 3. Realidad nacional**
  - a. País de gran riqueza
  - b. Alto porcentaje de población indígena
  - c. Clase media
  - d. Fuerte emigración de los ecuatorianos
  - e. Arraigada conciencia religiosa y profundo sentido afectivo
  - f. Excesivamente dependiente
- 4. Realidad local**
  - a. Contexto socioambiental de la Unidad Educativa Marista
- 5. Implicaciones educativas**
- 6. Referente conceptual**
  - a. Perspectiva filosófica
  - b. Perspectiva antropológica
  - c. Perspectiva psicopedagógica
- 7. Orientación institucional distintivo Marista**
- 8. Lineamientos pedagógicos**
  - a. La convivencia educativa cotidiana
  - b. La relación directa con el entorno
  - c. La formación sistemática: ética, antropológica, científica y tecnológica
  - d. La participación cultural, artística y espiritual
- 9. Perspectivas de las inteligencias múltiples: Howard Gardner**
- 10. Formación en valores**
- 11. El proceso de aprendizaje**
  - a. Cualidades que debe tener el aprendizaje
  - b. Modos de obtenerlo
  - c. Actividades genéricas
  - d. Lo esencial a lo largo del proceso
- 12. Educación para la vida**
- 13. Evaluación**
- 14. Objetivos generales**
- 15. Perfil del bachiller**
  - a. Competencias humanísticas
  - b. Capacidades operatorias generales



c. Destrezas operatorias dependientes de las capacidades

**16.** Espacios educativos fundamentales

**17.** Estructura y pensum

a. Malla curricular para octavos, noveno y décimos de básica.

b. Malla curricular para primeros y segundos de bachillerato común

c. Malla curricular para la especialización de Físico Matemático

d. Malla curricular para la especialización de Químico Biológica

e. Malla curricular para la especialización de Comunicativo Social

f. Malla curricular para la especialización Económico Administrativo

**18.** Caracterización

a. Polivalente

b. Adaptable

c. Universalista

d. Humanizante

e. Progresivo

f. Orientador

g. Con-vivencial

h. Socio-ambientalista

i. Contextualizado

**19.** Objetivos, destrezas, y valores de cada uno de los cursos

**20.** Proyección laboral de las especialidades

**21.** Estrategias pedagógicas

**22.** Orientaciones metodológicas

**23.** Categoría de actividades

**24.** Ejes transversales.

**25.** Evaluación del proyecto.

#### **5.1.4. El plan operativo anual**

En la Unidad Educativa Marista al iniciar el año lectivo se elabora el POA; el que se construye a base de un análisis de un diagnóstico institucional; se toma los aspectos más relevantes; con el objetivo de potenciar y buscar las alternativas más contundentes que ayuden a viabilizar de mejor manera, que lleven a soluciones puntuales.



### **OBJETIVO:**

Lograr en la Institución Educativa una mentalidad de unidad, coordinación y mejoramiento pedagógico, considerando al estudiante como agente principal del proceso de aprendizaje; mejorando la evaluación, la capacitación, la autoestima, la identidad y el compromiso de todos los miembros de la Comunidad Educativa.

### **ESTRUCTURA:**

- Priorización de necesidades: (aspectos a mejorar).
- Fortalecer el Sistema de Evaluación
- Capacitación Pedagógica y Tecnológica del Personal de la Institución
- Fomentar la Lecto-Escritura
- Elaboración del Proyecto Educativo Institucional
- Mayor identidad y compromiso con la Institución
- Mejorar ambientes de la Institución
- Funcionalidad del Departamento de Orientación Vocacional

#### **5.1.5. El Proyecto Educativo Institucional**

La comunidad educativa tienen un papel fundamental en la tarea colegial. Son los primeros responsables de promover la acción educativa del Centro en coherencia con el Carácter Propio y el Proyecto Educativo del mismo.

El órgano más característico para ejercer la participación y la puesta en común de las diversas responsabilidades colegiales es el Consejo Directivo. Es el espacio natural de participación en la gestión del centro que reúne a los distintos estamentos de la Comunidad Educativa.

Se opta por un modelo de educación integral que abarca todos los ámbitos de la vida personal, familiar, social y profesional y todas las dimensiones de la persona. La educación en el sentido de la trascendencia ocupa un lugar destacado en esta propuesta de educación integral. *PEI de la Unidad educativa Marista, aprobado el 4 de octubre del 2005*



### **5.1.6. El reglamento interno y otras regularizaciones**

La unidad Educativa Marista cuenta con el reglamento interno, el mismo construido con las disposiciones emanadas del Ministerio de Educación del Ecuador; Para que el Centro funcione como una auténtica Comunidad Educativa necesita que todos sus miembros trabajen solidariamente y contar con una organización y unos documentos que permitan planificar, organizar, seguir y evaluar el funcionamiento del Centro. El Reglamento interno tiene como función establecer el marco normativo para la ordenación del funcionamiento y la organización del Centro, así como promover, facilitar y vertebrar la participación y la convivencia de todos los que forman la Comunidad Educativa Marista. Aprobado el 4 de octubre del 2005 en la Dirección Provincial de Loja.

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 1.-** El presente Reglamento Escolar es el marco legal interno donde se desarrollarán las actividades de los educandos, representa el marco normativo de los asuntos académicos que competen a la comunidad escolar y son de carácter obligatorio.

**Artículo 2.-** La Unidad Educativa “Marista” está integrada por sus autoridades, docentes, educandos, padres de familia, empleados.

**Artículo 3.-** El personal académico, los alumnos y padres de familia estarán sujetos a las disposiciones y normas que determina el Ministerio de Educación.

**Artículo 4.-** El presente Reglamento regirá la conducta y el desempeño de los estudiantes del plantel y será de observancia obligatoria.

**Artículo 5.-** Es requisito indispensable para ser inscrito como estudiante del plantel, presentarse con el padre o tutor y comprometerse ambos a cumplir las normas establecidas en el presente reglamento.

**Artículo 6.-** Se consideran estudiante del plantel aquellos que hayan satisfecho los requisitos

**Artículo 7.-** La vida de los educandos se regirá por los principios de desarrollo



integral, democrático, científico y humanístico.

**Estructura:**

Título preliminar: justificación, fundamentación legal y principios generales del R.R.I.

**Título I: Naturaleza y finalidad del Centro.**

Capítulo 1.- Definición del Centro.

Capítulo 2.- El modelo educativo del Centro.

**Título II: La Comunidad Educativa**

Capítulo 1.- Los miembros.

Capítulo 2.- La Institución Titular.

Capítulo 3.- Los estudiantes.

Capítulo 4.- Los docentes.

Capítulo 5.- Los padres, madres y tutores legales.

Capítulo 6.- El personal de administración y servicios.

Capítulo 7.- Otros miembros.

**Título III: Órganos de gobierno y gestión del Centro.**

Capítulo 1.- Órganos de gobierno: organización y reparto de responsabilidades.

Capítulo 2.- Órganos unipersonales.

El Director Titular.

El Director áreas.

El Vicedirector.



El Jefe de Estudios

El Coordinador del Equipo de Animación Local.

El Administrador.

El Secretario.

### **Capítulo 3.- Órganos colegiados:**

Sección 1ª: Equipo Directivo.

Sección 2ª: Claustro.

Sección 3ª: Consejo Estudiantil.

### **Título IV: Órganos docentes de coordinación y orientación educativa.**

Capítulo 1.- Órganos de coordinación.

Capítulo 2.- Equipo de Animación Local.

Capítulo 3.- Departamentos didácticos.

Capítulo 4.- Equipo de Orientación.

Capítulo 5.- Tutores.

Capítulo 6.- Equipos docentes de Etapa.

Capítulo 7.- Equipos docentes de Ciclo

Capítulo 8.- Equipos docentes de Grupo-Aula.

Capítulo 9.- Comisión de Coordinación Pedagógica.

Capítulo 10.- Programas específicos del Centro.

### **Título V: Documentos marco o de referencia.**



Capítulo 1.- Carácter Propio.

Capítulo 2.- Proyecto Educativo de Centro.

Capítulo 3.- Proyecto Curricular de Etapa.

Capítulo 4.- Programación General Anual.

Capítulo 5.- Programación didáctica de los departamentos o seminarios.

Capítulo 6.- Programación de Aula.

### **Título VI: Organización general.**

Capítulo 1.- Horarios.

Capítulo 2.- Espacios, instalaciones, recursos y servicios. Normas de uso.

Capítulo 3.- Las actividades extraescolares.

### **Título VII: Otros Órganos de coordinación y funcionamiento.**

Capítulo 1.- Los representantes de los estudiantes:

Sección 1ª: Delegados de grupo; sistema de elección.

Sección 2ª: Junta de delegados; sistema de funcionamiento.

Capítulo 3.- Los padres.

Capítulo 4.- La Asociación de Madres y Padres de Alumnos.

Capítulo 5.- El personal de Administración y Servicios.

### **Título VIII: La convivencia en el Centro.**

Capítulo 1.- La Convivencia.

Capítulo 2.- La alteración de la convivencia: los alumnos.



Sección 1ª: Aspectos generales.

Sección 2ª: Conductas contrarias a las normas de convivencia.

Sección 3ª: Conductas gravemente perjudiciales para la convivencia en el Centro.

Sección 4ª: Responsabilidad por daños.

Capítulo 3.- Procedimiento Conciliado. La mediación y los Procesos de acuerdo reeducativo.

Título IX: Reclamaciones de Calificaciones.

Título X: Evaluación y modificación del RRI.

Capítulo 1.- Procedimiento.

Capítulo 2.- Responsabilidades.

**Título XI: Disposiciones adicionales y finales.**

**Anexo:** Relativo a las Normas de Convivencia específicas del Centro y otros.

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

### **5.2.1. Misión y visión**

La misión de una institución educativa es el eje, el centro todo el quehacer educativo, ya que define y describe la situación futura que desea tener la institución educativa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la institución educativa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la institución educativa en los próximos años?.

Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y como somos?. *Revista visión educativa (Junaes, 2007: volumen 1)*





## **Misión**

“La institución brindará una educación competitiva acorde a los avances científicos, tecnológicos y humanísticos. Promoviendo permanentemente en los estudiantes sus potencialidades y capacidades, a fin de ser gestores de su desarrollo social, promoviendo el liderazgo regional con la participación plena en la institución y en la sociedad”. PEI, de la Unidad Educativa “Marista” del cantón Paltas.

## **Visión**

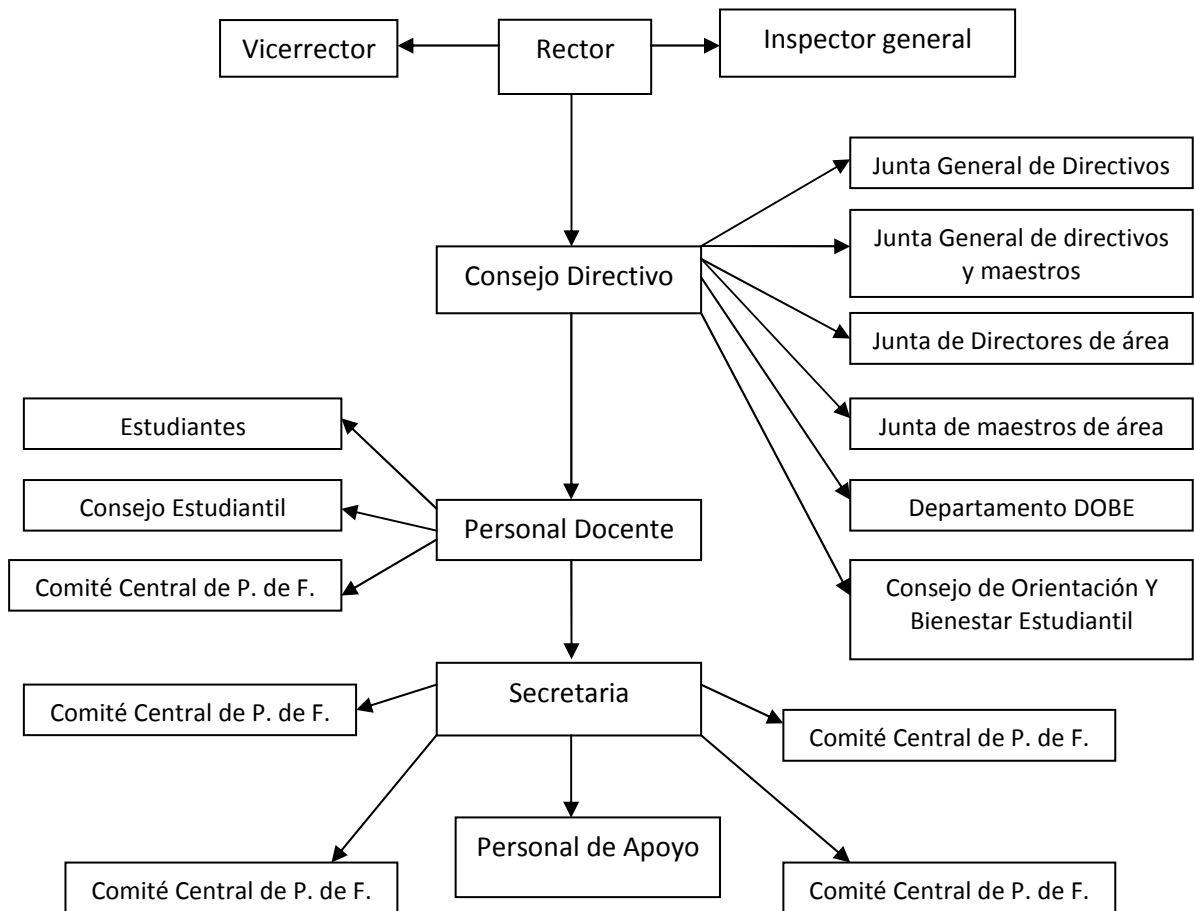
“La Unidad Educativa Marista de Catacocha educa y forma para la vida a la niñez y juventud. Desarrolla sus capacidades intelectuales, artísticas, emocionales y espirituales. Practica la Pedagogía Marista, basada en el amor a Jesús y a María en el prójimo, en el amor al trabajo, en la sencillez, en la solidaridad y en la Pedagogía de la Presencia. Hace realidad su lema: “Para educar hay que amar y a todos por igual”. PEI, de la Unidad Educativa “Marista” del cantón Paltas.

### **5.2.2. El organigrama**

“El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional, de una empresa o cualquier entidad productiva comercial, administrativa, política, etc, en la que se indica o demuestra en forma esquemática la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicaciones y asesorías” *Negocios Exitosos (Fleiman, 2005: 448).*

Forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes: en las que se muestran:

- a. las principales unidades orgánicas.
- b. La división de las funciones.
- c. Los niveles jerárquicos.
- d. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- e. Los canales formales de comunicación. *Negocios Exitosos (Fleiman, 2005: 448).*



Fuente de consulta: Secretaria de la Unidad Educativa Marista

### 5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

#### Área de Matemática

Entendiendo que la Educación Matemática debe desarrollar la comprensión de los conceptos y procedimientos que les permita formular y resolver problemas.

- El departamento, se define como una instancia de trabajo para programar una diversidad de acciones tendientes a lograr este objetivo.
- Promover la participación activa de los estudiantes para que la relacionen con diversas áreas de su formación.
- Fortalecer el lenguaje matemático en educando lo que les permite ampliar la comunicación.
- El trabajo pedagógico se proyecta, sistematizando las experiencias pedagógicas y contextualizándolas, a fin de replicarlas al interior de las aulas.



- Disposición positiva de los docentes que componen el departamento incide notablemente en cada acción formativa se desarrolla la misión evangelizadora, aportan en forma significativa al crecimiento personal de cada uno de los educandos.

### **Área de Lengua y Literatura**

La enseñanza se basa en el enfoque comunicativo de la Lengua y el desarrollo de múltiples actividades que deben ser verosímiles para los educandos.

- Desarrollar los contenidos, teniendo como base los decretos ministeriales y a éstos se les agrega la transposición didáctica, que como especialistas, se realiza desde las teorías fundamentales del idioma, generando así un esquema de contenidos pertinente al nivel social, académico y laboral que a los educandos deberán enfrentar.
- Los ejes temáticos de la asignatura se dividen en: Literatura, Expresión Oral y Expresión Escrita y Medios masivos de Comunicación. Estos ejes son abordados desde la enseñanza básica y tienen correspondencia con los instrumentos de medición nacional.

### **Área de Ciencias Naturales**

El área de Ciencias naturales de la Unidad educativa Marista, es un departamento multidisciplinario que convoca a docentes de biología, física, química y ciencias naturales.

- Objetivo fundamental la formación de jóvenes con amplios conocimientos en el área de la ciencia.
- Desarrollar las habilidades propias de la investigación y del espíritu crítico, todo esto a través de la participación en los distintos torneos que se organizan tanto fuera como al interior del establecimiento.
- Participación en proyectos de investigación y salidas a observación directa.



### **Laboratorio de Ciencias**

- Laboratorios de Química –Biología y de Física, con capacidad para 45 estudiantes cada uno, contando con equipamiento como: peachímetros, balanzas digitales, autoclave, estufa, microscopios, lupas, etc., lo que lo convierte en uno de los laboratorios a nivel colegial mejor equipados.
- En este laboratorio asisten todos los cursos del colegio, contando constantemente con una encargada de laboratorio, quien se preocupa de mantener todo en orden para cada una de las distintas experiencias que realizan los educandos.

### **Área de Ciencias Sociales**

El área de Ciencias Sociales de la Unidad Educativa Marista, constituye un equipo de trabajo pluralista, motivado en generar altas expectativas de aprendizaje y cultura a sus educandos.

- Fuertemente comprometido con una visión de la Historia propia de la civilización Cristiano Occidental
- Hacer hincapié en el sentido histórico de conceptos dentro de su contexto, y permanentemente preocupado por la actualización en didáctica y metodología del proceso enseñanza aprendizaje.

### **Área de Cultura Estética, Corporal y Laboral**

El departamento contribuye al sueño de una educación integral que busca la formación de buenos cristianos y buenos ciudadanos desde la dimensión física intentando desarrollar “el envase del alma”.

- Colaborar en la vida y en el ambiente comunitario participando de múltiples actividades que producen adhesión de parte de los educandos a las actividades físicas deportivas que promueven la salud y desarrollan el temple, la competencia estimula la superación.
- Con las varias actividades se pretende crear firmes cimientos para lograr una comunidad sana física e intelectualmente, favoreciendo áreas de desarrollo como el folclore y las actividades en el medio natural.



## **Área de Inglés**

El área de inglés pretende enseñar a sus educandos esta asignatura utilizando un enfoque muy actualizado, es decir, el Enfoque Comunicativo, el que enfatiza el desarrollo de la comunicación por sobre la gramática.

- El desarrollo de la clase, se hace utilizando metodologías participativas, de mucho crecimiento intelectual y espiritual, todo esto a través de actividades lúdicas, aprendiendo a hacer, haciendo de la asignatura una herramienta para la vida diaria, de trabajo y de estudios.

## **Área de Informática**

El área de informática junto con sus directivos se han interesado y ocupado en estudiar, analizar y aplicar a todo el proceso educativo los principios y conceptos de la teoría de sistemas, de la cibernética y de la informática, para que éste deje de ser improvisado, intuitivo y arbitrario, convirtiéndose cada vez más en un proceso científico, técnico, planeado, sistematizado y consecuentemente productivo.

## **Departamento de Orientación Vocacional**

El equipo de Orientación tiene la tarea de animar actividades de orientación colegial, destinadas a los educandos, apoderados y profesores. Además, a los educadores tutores, los posiona de herramientas metodológicas y formativas a nivel de Orientación y Psicopedagógicas que favorezcan un efectivo desempeño de su rol, en beneficio de sus educandos.

Este objetivo se lleva a cabo trabajado en las seis áreas de la orientación:

**Orientación Personal.-** acompañando, apoyando y realizando un seguimiento individual a cada educando con el objetivo de brindar un desarrollo integral de su persona.

**Orientación del aprendizaje.-** favoreciendo la adquisición de estrategias de aprendizaje adecuados al educando y a su nivel escolar.



**Animación grupo – curso.-** generando espacios de interrelación en los cursos en donde se comparte la experiencia de desarrollo de cada uno de los integrantes a través del propio conocimiento y del conocimiento de los pares.

**Adaptación individual – grupal.-** acompañando y apoyando a los educandos que presentan dificultades de adaptación escolar individual, problemas de salud mental (problemas personales, con la familia, con amigos, con el estudio, etc.) o problemáticas de adaptación grupal (desintegración del curso, conflictos grupales etc.).

**Educación Familiar.-** Favoreciendo el diálogo entre la familia y el colegio en coherencia con las tareas propias de los diferentes niveles y la etapa evolutiva de estos.

**Orientación vocacional.-** dando a conocer a los educandos información relevante a nivel personal, académico, vocacional y profesional a fin de ayudar a su decisión futura.

**Investigación aplicada.-** conociendo variables y factores que están presentes en la dinámica de los alumnos en su entorno y en la pedagogía, a fin de hacer más clara la toma de decisiones en el contexto educativo.

**Departamento Psicopedagógico.-** realización de procesos de intervención psicopedagógica, orientados al desarrollo de habilidades cognitivas y competencias transversales a los diversos subsectores de aprendizaje, hábitos de estudio y estrategias de trabajo intelectual.

Apoyar y acompañar al educando(a), favoreciendo su propio conocimiento y el de sus circunstancias, con el fin de encontrar herramientas claras que ayuden a su mejor desarrollo personal, emocional, familiar y social, brindándole una mejor estabilidad en su medio escolar.

### **Departamento Médico**

El departamento médico tiene por objetivo precautelar la salud e integridad física de los educandos, mediante la aplicación de programas preventivos y de asistencia médica.



El programa preventivo consiste en un adecuado “control de los educandos sanos” normando la recepción y evaluación de exámenes visuales, auditivo, vacunas, ficha médica y otros que se requieran según el caso, así como la valoración nutricional.

## **Biblioteca**

El funcionamiento de la Biblioteca escolar como laboratorio de Recursos instruccionales, proyecta un dinamismo que, mediante la coordinación profesor-bibliotecólogo, posibilita la obtención y/o producción de materiales de aprendizaje, el uso de variados medios instruccionales, el máximo aprovechamiento de las fuentes de información y la creación de hábitos de lectura y de investigación para que los estudiantes realicen trabajos que propicien nuevas experiencias.

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

Analizados los diferentes documentos que rigen la organización de la Unidad Educativa Marista, cada uno de ellos tiene como fundamento la educación en valores ya se considera como la base primordial sobre la cual se debe levantar la formación científica y humanista del educando.

Durante las jornadas de arduo trabajo todas actividades y el accionar de cada miembro de la comunidad se desarrollan dentro de un clima de respeto y asumiendo con responsabilidad la misión que cada uno tiene a su cargo.

Cuando se tiene que llamar la atención a alguien llamase educador, educando o autoridad que no está cumpliendo con responsabilidad se lo hace mediante un diálogo cordial, motivando a retomar sus tareas y se le brinda un apoyo y seguimiento constante.

Es una educación que se proyecta a educar en y para la solidaridad, intentando que el educando sea agente de cambio social, conozca y sea sensible a otras realidades, promueva la paz y trabaje a favor de una mayor justicia para todos. Fomentar que cada uno de los educando desarrolle un sentido crítico ante los valores y propuestas de la sociedad, a la par que el compromiso por lograr un mundo mejor; mediar para que cada uno de los educandos tome conciencia del mundo en el que vive para que lo proteja, cuide, respete, disfrute de la naturaleza y



hacer un uso responsable de los recursos naturales de la misma. PEI, de la Unidad Educativa “Marista” del cantón Paltas.

### **5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores**

Corresponde al ámbito donde se coordinan las acciones técnicas pedagógicas que permiten la gestión del currículo. Su preocupación fundamental es la animación y desarrollo del currículo en procesos tales como: la aplicación de los planes y programas de estudio, el desarrollo de los procesos de enseñanza - aprendizaje, las prácticas pedagógicas, las metodologías y la evaluación de los aprendizajes, el fomento de experiencias de innovación educativa y la generación de material didáctico.

Durante el año lectivo se distribuyen 15 jornadas de educación para la vida, que se configuran a un proyecto de contenidos no tradicionales, que guardan estrecha relación con el desarrollo evolutivo del educando, la vivencia de su corporalidad, sus relaciones humanas y situaciones emocionales dentro de una cosmovisión acorde con un humanismo cristiano y dentro de una concepción global del proyecto de la UEMC, para fortalecer los valores que permitan a adolescentes y jóvenes enfrentar su vida con mayor responsabilidad, amor y madurez.

La Comunidad Educativa asume la propuesta de Reforma Curricular y la implementa a través del Proyecto Curricular de Aula. En este se definen los fundamentos técnicos pedagógicos de la praxis educativa en el aula y los criterios generales para integrar en el currículo sistemático la propuesta antropológica del Proyecto Educativo basado en valores y fundamentos de la Iglesia Católica. . PEI, de la Unidad Educativa “Marista” del cantón Paltas.

### **5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores**

Dentro del PIE, se encuentra el manual de Procedimientos de Convivencia Educativa, donde se encuentra en forma detallada la forma de organización de Unidad Educativa Marista, las funciones de cada uno de los estamentos. A continuación se transcribe algunos textos que hacen referencia a lo mencionado anteriormente.





La comunidad educativa, asume un proyecto y unos valores esenciales basados en la amplia visión de la educación Marista... Constituye de esta forma una fuente de inspiración y sirve de referencia para la planificación, el desarrollo del programa y la evaluación de la estructura organizativa y las actividades educativas". PEI, de la Unidad Educativa "Marista" del cantón Paltas.

Se definen los criterios básicos de organización y gestión del centro como tarea de todos los miembros; tomando conciencia que el colegio es una comunidad educativa y de que la aportación coordinada de cada uno desde sus propias responsabilidades, es absolutamente necesaria. Los educadores están llamados todos a desempeñar funciones de responsabilidad en lo profesional y en lo pastoral, y que, por lo tanto, tiene que adquirir las competencias personales necesarias para realizar bien la tarea. Crear un ambiente donde cada uno se siente respetado y reconocido; donde se ayuden unos a otros y se ofrezcan apoyo y ánimo, estableciendo estructuras para coordinar esfuerzos y asegurar una amplia participación en la toma de decisiones y en la ejecución de los proyectos. Asumir responsablemente las propias obligaciones y respetar los derechos y competencias de los demás.

### **5.3.3. Dimensión administrativa y financiero y valores**

Dentro del manual de Procedimientos de Convivencia Educativa, que se encuentra en el PEI, de la institución educativa se encuentran detalladas las obligaciones y los derechos del personal administrativo.

La clave del éxito de un administrador financiero es la planeación, los planes financieros pueden asumir muchas formas pero cualquier plan para que sea bueno debe estar relacionado con los puntos fuertes y débiles que haya en la institución. Los puntos fuertes deben ser entendidos si han de ser usados para obtener una ventaja adecuada, los puntos débiles deben ser reconocidos si se han de tomar una acción correctiva. PEI, de la Unidad Educativa "Marista" del cantón Paltas.

El departamento administrativo financiero junto con los directivos tiene una visión técnica y estratégica; conoce y analiza principalmente temas y elementos que conforman la administración financiera dentro de la institución así como también la



evolución que ha tenido a través del tiempo, tiene conocimiento de técnicas para el uso adecuado de los recursos financieros, analiza y detecta las posibles siempre está dispuesto a implementar estrategias para el mejoramiento de los resultados financieros.

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

En el manual de Procedimientos de Convivencia Educativa, se encuentra la orientación de como la institución educativa pone de evidencia y manifiesto la vivencia de valores a nivel comunitario, donde se puede evidenciar que se busca desarrollar una educación en valores que ayude a cada uno de los miembros de la comunidad educativa a realizarse plenamente como persona, a respetar a los demás, a ser crítico, autónomo, responsable y comprometido con la sociedad.

Orientar para que adopte la sencillez como un valor para su propia vida, animándole a ser uno mismo en cada situación, abierto, sincero y fuerte en sus convicciones. Propiciando una educación del cuerpo, la mente y el corazón, adecuada a su edad, situación y talento personal.

#### **5.4. Análisis FODA**

##### **Definición de FODA**

“Es un instrumento de planificación básica, cuya determinación permite a una Institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo. A través del resultado del FODA es posible contextualizar de mejor forma la vigencia de Misión y los objetivos estratégicos de la institución. Al mismo tiempo clasifica aquellas fortalezas y debilidades de las áreas de gestión y la administración al interior del establecimiento educacional posibilitando establecer líneas de trabajo específicas en la planificación anual. (Fundación Chile. Área de Educación. Gestión Escolar [www.gestionescolar.cl](http://www.gestionescolar.cl), 1900)

Con la codificación de los datos obtenidos de las entrevistas a los directivos, jefes de áreas y de las encuestas aplicadas: a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa Marista, se procede a la elaboración del FODA; en el que se detalla a



manera de resumen lo que corresponde a la realidad frente a la gestión y liderazgo de la institución educativa:

- Existe un liderazgo efectivo de parte de las autoridades de la Comunidad Educativa, el mismo que se traduce en una motivación constante a todo el personal docente, estudiantes, padres de familia y miembros de comunidad educativa a ampliar la capacidad de trabajo, entrega, a ir más allá; de convertirse cada uno en líder, desde el ámbito donde se ubica, cumpliendo con responsabilidad su rol. Lo que contribuye al engrandecimiento de la institución educativa.

Que una institución educativa cuente con líderes es una gran fortaleza, por lo que permite rescatar la imagen que se ha creado en torno a los centros educativos muchas veces menospreciada y poco valorada sin considerar que la educación es el pilar fundamental para que el país prospere; ello permite generar un verdadero cambio a partir de las propias acciones cambiar la idea que el maestro es el malo de la película, ese tirano que desea hacer de la existencia del educando un miserable. El nivel de liderazgo de las autoridades y docentes puede cambiar esa imagen por un líder al cual los educandos desean seguir y esto solo se puede conseguir promoviendo la esperanza, la fe y el sentido de superación, terminando de una vez por todas con la mediocridad educativa.

- Se evidencia que existe un clima institucional favorable, los docentes se sienten parte de la institución y comparten con la política institucional. Es una fortaleza ya que miembro de la comunidad actúa con gran sentido de pertenencia y se aúnan todos los esfuerzos para alcanzar las metas, los objetivos, la visión y la misión de la institución educativa.

Se procura día a día desarrollar las mejores relaciones interpersonales, donde cada una de las personas que forman parte de la comunidad educativa satisfaga las metas personales lo que conlleva a crear un ambiente positivo y todos aportan con sus ideas, opiniones lo que facilita una mayor eficiencia en el diario accionar. El contar con una serie de factores positivos y con la disposición de todos los miembros de la comunidad educativa permite poder lograr un liderazgo en lo referente a la gestión pedagógica, institucional y administrativa.



- Los directivos deben potenciar la participación más activa de los padres de familia en todas las labores de la institución educativa. Debido que un alto porcentaje de estudiantes no cuentan con la presencia de padre y madre por la situación de la migración, emigración y por cuestiones de trabajo la institución no puede contar con el cien por ciento del apoyo de la familia. Por tal motivo una vez al año se programa una convivencia donde asisten padre, madre e hijos o tutores encargados de los cuidados del niño, niña, jóvenes y adolescentes.

Es urgente que las autoridades, junto con el personal docente se diseñen otras actividades donde se pueda involucrar más a los padres y tutores de los estudiantes, ya que ellos están dejando toda la responsabilidad a la institución educativa la de educar y formar a los hijos e hijas; cuando cada día se vuelve indispensable contar la colaboración más cercana de la familia y trabajar de manera conjunta padres e institución educación.

- Por parte de los docentes hace falta preocuparse más de los problemas personales de los educandos. La gran mayoría de los educandos no cuentan con el apoyo cercano de sus padres, porque ellos pasan muy ocupados en el trabajo y han descuidado su tarea más importantes dedicar tiempo a sus hijos e hijas; muchos de los hijos e hijas acuden a sus amigos los que los lleva a cometer muchos errores e equivocaciones en su diario vivir. De aquí que la labor de un docente se duplica, tiene que combinar sus tareas, la de impartir instrucción científica y la escuchar, conocer los problemas de sus educandos para poderlos orientar.

El cumplir con un plan determinado de contenidos para el docente, es una gran responsabilidad, pero al mismo tiempo con toda su experiencia y su preparación académica tiene que poner un matiz diferente en que pueda impartir contenidos y al mismo tiempo orientaciones que le lleven a satisfacer las necesidades más urgentes, el educando requiere orientación para poder enfrentar los problemas que se le presentar en su diario caminar y satisfacer sus inquietudes que se le presentan como grandes interrogantes que muchas veces les quedan sin una respuesta satisfactoria.

- Existe un desconocimiento del calendario de actividades y los objetivos, misión y visión de la institución educativa. en porcentaje muy bajo de padres de familia.



Esto se debe a que dentro de la institución educativa se cuenta con padres analfabetos, que no tienen una buena formación personal y viven en los campos dedicados a su actividad agrícola.

- Algunos padres de familia no acuden periódicamente a la institución para averiguar sobre el desenvolvimiento de sus hijos. Tal situación se da por algunas circunstancias, de las cuales se puede destacar: que un porcentaje de padres de familia viven en los barrios del cantón, algunos los envían a diario, otros les arriendan un cuarto en la ciudad y pasan solos durante la semana, otro motivo que todos los padres de familia trabajan, y no es tan fácil obtener permiso para acudir constantemente a la institución educativa.

#### **5.4.1. Fortalezas y debilidades**

##### **Fortalezas**

- ✓ Las autoridades de la institución se preocupan por brindar una constante capacitación a los maestros, los directivos. Se programan talleres y cursos interactivos con diferentes temáticas: didácticas, pedagógicas, desarrollo del pensamiento, lectura crítica, aplicación de las Tic en la educación, de ética y moral, convivencias, etc. lo que ayude a los docentes a mantenerse actualizados y en sintonía con los cambios constantes de la sociedad actual.
- ✓ Las autoridades de la institución promueven para que dentro del proceso de enseñanza aprendizaje los valores se conviertan como en la columna vertebral y por ende son el eje transversal de la formación integral del estudiante. Ya que el ser humano necesita una formación que aborde todos los aspectos que circundan al fortalecimiento de su personalidad.
- ✓ Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativo, lo que ayuda al funcionamiento correcto, no cabe duda que estas prácticas incluyen el ser modelo para los demás, inspirar una visión que sea compartida por los seguidores, retar los procesos, capacitar los seguidores y estar muy seguro de hacer cumplir sus palabras, por que las autoridades de una institución educativa ideal, depende más de sus acciones que de las palabras.
- ✓ Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Se mantiene una constante lucha día a día con el único fin de salir adelante toda la comunidad, unirse para potenciar las grandes capacidades,



habilidades donde cada uno es un aporte muy valioso que colabora para alcanzar los objetivos y metas que tiene la institución.

### **Debilidades**

- ✓ Participación de los padres de familia en las actividades programadas. La gran mayoría de padres de familia no participan en todas las actividades que programa la institución, esto se debe a diferentes circunstancias; por motivo de trabajo, por que viven en los barrios y no es fácil movilizarse; porque muchos estudiantes viven solos en la ciudad.
- ✓ Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Algunos docentes no se dan tiempo para escuchar a los estudiantes y orientarlos en las dificultades e interrogantes que se les presentan en diario vivir; el tener que cumplir con determinados contenidos hace que el educador se centran más y se descuide el interesarse por la vida de cada uno de los estudiantes.
- ✓ Desconocimiento de un 15% del cronograma de actividades de la institución y de la misión y visión de la institución educativa. Existen padres y madres de familia que su vida está más centrada en sus trabajos, en sus actividades diarias y poco se preocupan por conocer a fondo a la institución donde se educan sus hijos, hijas; ellos confían plenamente en todo el accionar de la institución, y le dejan toda la responsabilidad para que las autoridades y docentes hagan de sus hijos personas de bien.
- ✓ La práctica de valores a medias. Se puede decir que cada uno de los docentes y de los estudiantes se esfuerzan día a día por practicar los valores recibidos en su infancia y fortificado en la institución educativa; se puede notar que si hay vivencia de valores pero no en un ciento por ciento; por lo que las autoridades cada vez buscan mecanismos apropiados para ir fortaleciendo la vivencia a cabalidad de los valores.

### **5.4.2. Oportunidades**

- ✓ La gerencia educativa, promueve en padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Esto hace que la comunidad educativa cuente con un buen nivel de aceptación y reconocimiento por parte de la comunidad Paltense.



- ✓ Las autoridades buscan constantemente establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. Mediante talleres, conferencias, evaluaciones trimestrales; lo que ayuda a reconocer lo positivo para continuar potenciando; lo negativo para tratar de ir tamizando y buscar las estrategias que conduzcan a superar y mejorar.
- ✓ En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Los educadores se esfuerzan por formar personas críticas capaces de analizar, reflexionar, cuestionar y proponer alternativas de soluciones o mejoras en una situación determinada.
- ✓ Las autoridades de la institución con el personal docente planifican convivencias, charlas, encuentros que les ayude a mejorar su interrelación entre miembros de la familia. Esto permite ayudar a la familia a fortalecer más sus relaciones entre los miembros del hogar a concienciarlos de su rol como padres y su responsabilidad en campo educativo, y frente a la sociedad de formar buenos ciudadanos capaces de luchar por una sociedad más humana y justa dentro de un ámbito de respeto y valorando a cada persona con su historia de vida concreta. Se dice que la familia es la base de la sociedad; es por ello que se debe poner un poco más de atención; brindándole la oportunidad de participar en encuentros, talleres que les ayuden a encontrar las herramientas básicas para enfrentar y sacar adelante a su familia.

### **Amenazas**

- ✓ La institución tiene como falencia no elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. No se cuenta con una memoria escrita.
- ✓ Los hogares de nuestro cantón no son escuelas de valores para sus hijos. Como en todos los lugares; hoy en día la familia está pasando por momentos muy fuertes de crisis, cada vez va desvalorizándose más y más. Los hijos e hijas no encuentran en su familia un buen referente; al contrario palpan los antivalores que son el pan del día
- ✓ Los hijos/hijas no confían en sus padres. El hecho que hoy en día padre y madre trabajan podemos afirmar que en la sociedad actual los hijos e hijas son huérfanos con padres presentes. Ello no fomenta lazos de cercanía, es por eso que en un alto porcentaje los hijos e hijas; buscan refugio en sus amigos, amigas especialmente cuando están pasando por momentos difíciles, lo que les conduce a aprender de



ellos muchas cosas y de manera herrada. Y es mucho más doloroso saber que al igual hay padres y madres que no confían en sus hijos e hijas

### 5.4.3. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Capacitación continúa de los directivos y de los maestros.</li><li>✓ En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.</li><li>✓ Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativo</li><li>✓ Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Poca participación de los padres de familia en las actividades programadas.</li><li>✓ Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.</li><li>✓ Desconocimiento de un 15% del cronograma de actividades de la institución y de la misión y visión de la institución educativa.</li><li>✓ La práctica de valores a medias.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ La gerencia educativa, promueve en padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.</li><li>✓ Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.</li><li>✓ En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.</li><li>✓ Las autoridades de la institución con el personal docente planifican convivencias, charlas, encuentros que les ayude a mejorar su interrelación entre miembros de la familia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ No elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.</li><li>✓ Los hogares del cantón no son escuelas de valores para sus hijos.</li><li>✓ Los hijos/hijas no confían en sus padres</li><li>✓ Un alto porcentaje de padres no confían en sus hijos e hijas.</li></ul>





## 5.5. RESULTADOS

### 5.5.1. DE LAS ENCUESTAS A LOS DIRECTIVOS

**Tabla 6**

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a) El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
b) a) Coordinadores de área	7	100
b) Por grupos de trabajo		
c) Trabajan individualmente		
d) No contestan		

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.

De acuerdo a los resultados analizados el 100% de los encuestados afirman que el centro educativo está organizado por coordinadores de áreas. Los mismos son nombrados en la primera reunión del área con la vicerrectora en un ambiente de democracia.



**Tabla 7**

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a.</b> El número de miembros de la institución	4	<b>57</b>
<b>b.</b> Los resultados obtenidos en la institución	2	<b>29</b>
<b>c.</b> Valor y tiempo empleado en la institución	1	<b>14</b>
<b>d.</b> Otros		
<b>e.</b> No contestan		

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.

En los resultados se puede apreciar que un 57% de los encuestados afirman que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización; es de acuerdo al número de miembros de la institución.

**Tabla 8**

**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>
<b>a.</b> Si	7	<b>100</b>
<b>b.</b> No		

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.

El 100% de los encuestados afirman que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas. Cada miembro al ingresar a la institución recibe el manual y se pone en sintonía con la forma de



actuar, proceder; lo que les lleva a asumir con responsabilidad su compromiso con la institución educativa.

**Tabla 9**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a. Si</b>	7	<b>100</b>
<b>b. No</b>		
<b>TOTAL</b>	7	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.

En la tabla 9 el 100% de los encuestados afirman que las decisiones siempre se toman en un clima de consenso y respeto. El resultado obtenido nos muestra la forma de proceder de ahí se puede destacar que cada miembro de la comunidad educativa es valorado y se respeta su individualidad.

**Tabla 10**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a. Si</b>	4	<b>57.1</b>
<b>b. No</b>	3	<b>42.8</b>
<b>TOTAL</b>	7	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.

En la tabla 10 se puede apreciar que existe una respuesta no muy convincente ya que las respuestas se dividen como lo podemos ver. El 57.1% de los encuestados afirman que para la resolución de conflictos se promover soluciones pertinentes siempre dentro de un ambiente se respeta.



**Tabla 11**

**SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Excelencia académica	5	71.4	2	28.5		
b. Desarrollo profesional de los docentes	6	85.7	1	14.2		
c. La capacitación continua de los docentes	5	71.4	2	28.5		
d. Trabajo en equipo	6	85.7	1	14.2		
e. Vivencia de los valores institucionales y personales	4	57.1	3	42.8		
f. Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	42.8	4	57.1		
j. Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	57.1	2	28.5	1	14.2

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.

En la tabla 11 los encuestados en porcentajes muy representativos afirman que si se promueve el liderazgo en la administración del centro educativo; en cuanto a la excelencia académica: 71.4 %; en el desarrollo profesional de los docentes un 85.7%; en la vivencia de los valores institucionales y personales un 71.4%; en la delegación de autoridad a los grupos de decisión un 57.1%; en cuanto a la participación de los padres de familia en las actividades programadas un 42.8 %.

En porcentajes muy considerables se puede resaltar el grado de liderazgo, por su capacidad de promover la excelencia académica, la capacitación continúa de los docentes, potenciar el trabajo en equipo, la motivación constante de ser docentes coherentes en el decir y en el actuar

**Tabla 12**

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIERE PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	1	14.2	6	85.7		
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	57.1	2	28.5	1	14.2
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	6	85.7	1	14.2		
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	4	57.1	2	28.5	1	14.2
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	57.1	3	42.8		

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Cecilia Guerrero L.

En la tabla 12 nos refleja que las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución el 85.7 % creen que no siempre son innatas; el 85.7% afirman que se adquieren a partir de la experiencia; el 57.1% que se fortalecen estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, gerencia y con la capacitación continua que combine la teoría con la práctica y la reflexión.

Existen personas que desde sus primeros años de vida y durante su etapa de desarrollo progresivo se puede apreciar sus cualidades innatas de líder. En un porcentaje muy representativo se considera que muchos líderes nacieron a raíz de sus vivencias y preparación académica.



Tabla 13

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**

orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados obtenidos de desempeño de estudiantes, docentes y directivos con referencia para saber qué les falta mejorar	7	100				
b.	La disminución del número de estudiantes por aula			4	57.1	3	42.8
c.	La mejora de los movimientos de control	1	14.2	4	57.1	2	28.5
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	7	100				

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Cecilia Guerrero L.

El 100% afirma que la existencia de ambientes cordiales de trabajo y el uso de la información de resultados obtenidos de desempeño de estudiantes, docentes y directivos es la base más contundente para analizar lo que hace falta mejorar.

Tabla 14

**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección, (director(a), Consejo Escolar, Concejo Académico, etc.)	6	85.7	1	14.2		
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	71.4	1	14.2	1	14.2
c.	De coordinación, (jefes de estudios, coordinadores, etc)	6	85.7	1	14.2		
d.	Técnica, (departamentos, equipo docente, etc)	7	100				
e.	Otros ¿Cuáles?						

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Cecilia Guerrero L.

Mediante al análisis de la tabla 14 se puede evidenciar que en la institución educativa se cuenta con los siguientes organismos: Técnica el 100%; de coordinación él 85.7%; de dirección el 85.7%; y de gestión él 71.4%. La institución cuenta con organismos; y cada uno de ellos conoce a cabalidad las funciones que deben realizar, es importante destacar que las autoridades confían y valoran la respuesta que da cada uno de los docentes, en las diferentes funciones asumidas.



**Tabla 15**

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES.**

orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Lleva a cabo la educación o seguimiento global del grupo de estudiantes	6	85.7	1	14.2		
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	71.4	1	14.2	1	14.2
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden seguir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	6	85.7	1	14.2		
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que proponga a los estudiantes.	7	100				

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Cecilia Guerrero L.

En la tabla 15 en lo que se refiere a las actividades del equipo educativo o junta de profesores se obtiene los siguientes resultados: el 100% afirma que es coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que proponga a los estudiantes; el 85.7% Llevar a cabo la educación o seguimiento global del grupo de estudiantes y tratar de forma coordinada los conflictos que pueden seguir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos; el 71.4% establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. Las autoridades la institución se preocupan por dar un seguimiento continuo a todo el proceso de enseñanza aprendizaje, en caso de encontrar falencia se busca el momento y los medios oportunos para subsanar.





**Tabla 16**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	71.4	2	28.5
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	85.7	1	14.2
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	7	100		
d.	Mantener actualizada la metodología	7	100		
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	7	100		
f.	Colaborar con los Departamentos de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	85.7	1	14.2
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.			7	100
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	71.4	2	28.5
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	6	85.7	1	14.2
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	7	100		

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.

En la tabla 17 se nos muestran las acciones que realizan los departamentos didácticos el 100% manifiestan que es elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; mantener actualizada la metodología; promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros; el 85.7% otra de las actividades son: Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; y colaborar con los Departamentos de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

**Tabla 17**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	85.7	1	14.2

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.

La tabla 18 un porcentaje del 85.7% nos refleja en un alto porcentaje que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

**Tabla 18**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	6	85.7		
b.	Plan estratégico	6	85.7	1	14.2
c.	Plan operativo anual	7	100		
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	7	100	1	14.2

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.

Mediante el análisis de la tabla 18 se puede constatar que el centro educativo cuenta con el siguiente material de planificación educativa el 100% afirma que se cuenta con el plan operativo anual; con los proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes; el 85.7 % manifiesta que también se cuenta con la reingeniería de procesos y el plan estratégico.



### 5.5.2. DE LAS ENCUESTAS A DOCENTES

**Tabla 19 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE LOS DOCENTES**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	20	8	40	8	40
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
3. La gerencia educativa, promueve en padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	80	1	5	3	15
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, familias, asociación civil, padres, representantes, consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	6	30	13	65	1	5
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			5	25	15	75
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	17	85	3	15		
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	85	1	5	2	10
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			4	20	16	80
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros	1	5	5	25	14	70
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			2	10	18	90
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	14	70	5	25	1	5
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo	19	95			1	5
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativo	18	90			2	10
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	17	85	1	5	2	10
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	20	15	75	1	5
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y Profesores	16	80	2	10	2	10

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.



En tabla 19 en lo que se refiere a los resultados de la encuesta a docentes se obtiene resultados muy positivos el 95% de los maestros se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo; el 90% manifiestan que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa; el 85% concuerdan que los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante y en equipo se toman decisiones de cambio de metodología; el 80% manifiestan que el liderazgo de la Unidad Educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio por medio del cuestionamiento constante y que la gerencia promueve brindar un ambiente agradable, seguro y armónico para la comunidad educativa.

En un porcentaje del 75% manifiesta que se debe fortalecer las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; el 65% que tanto los directivos como los docentes se debe promover la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, familias, asociación civil, padres, representantes, consejo comunal, con el fin de desarrollar y alcanzar las metas del centro educativo.

En un alto porcentaje los docentes se sienten parte activa en la institución educativa; se entregan a su labor con espíritu de pertenencia lo que lleva al éxito.



### 5.5.3. DE LAS ENCUESTAS A LOS ESTUDIANTES

**Tabla 20 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS ESTUDIANTES**

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El director /Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	12	48	13	52				
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.			4	20	10	50	6	30
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	20	18	72	1	4	1	4
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	20	9	36	8	32	3	12
5. En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			12	32	12	48	5	20
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitaria.	8	30	9	36	7	28	1	4
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	9	36	14	56	2	8		
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	40	15	60				
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.			13	52			7	28
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	23	92	2	8				
11. Es el profesor el que decide que se hace en la Clase	4	16	11	44	6	24	4	16
12. Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.	10	40	15	60				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	7	28	17	68	1	4		
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	14	56	8	32	1	4	2	8

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.



Tabla 20 mediante el análisis revelan apreciaciones muy positivas la opinión de los estudiantes sobre el centro educativo el 100% manifiestan que el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y con la orientación del docente. El 96% manifiestan que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El 92% están de acuerdo que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar; y que los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. El 80% están en desacuerdo que las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes El 88% dicen que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo; el 66% menciona que los docentes inician sus clases con frases motivadoras.

Existen puntajes que nos señalan que deben analizarse y requieren tomarlos en cuenta para mejorar ciertos aspectos; en un porcentaje del 28% revelan que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; El 32% manifiesta que en las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.



### 5.5.4. De los padres de familia

**Tabla 21**

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Si		No	
	f	%	f	%
1. La institución educativa forma a los estudiantes para desenvolverse adecuadamente en la sociedad.	17	100		
2. La institución educativa imparte una educación integral.	14	82.3	3	17.6
3. La institución educativa está actualizada de acuerdo a los avances tecnológico	13	25	4	16
4. Acude usted periódicamente a la institución para preguntar sobre el desenvolvimiento progresivo de su hijo/ hija.	3	12	14	82.3
5. Conoce usted el cronograma de actividades de la institución.	10	40	7	28
6. Su hijo/hija le tienen confianza para contarle sus problemas, inquietudes, aspiraciones, etc.	9	36	8	32
7. Cree usted que los hogares de nuestro cantón son escuelas de valores para sus hijos.	5	29.4	12	48
8. Conoce usted los objetivos, visión y misión de la institución educativa.	10	40	7	28
9. Asiste usted a las reuniones convocadas por las autoridades, maestros de la institución educativa.	15	60	2	8
10. Las autoridades de la institución con el personal docente planifican convivencias, charlas, encuentros que les ayude a mejorar su interrelación entre miembros de la familia.	16	64	1	5.8
11. Cuando su hija/ hijo tiene algún problema y acude a la institución, es atendido con cordialidad por autoridades, maestros, maestras y se le ayuda a encontrar una solución favorable.	17	100		

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.



En la tabla 21 de los resultados de la encuesta a padres de familia se afirma que en su totalidad los ítems del cuestionario tienen una alta correlación positiva el 100% afirman que la institución educativa forma a su hijo/a para desenvolverse adecuadamente en la sociedad y cuando tiene algún problema y acude a la institución, es atendido con cordialidad por autoridades, maestros, maestras y se les ayuda a encontrar una solución favorable. El 64% manifiestan que las autoridades, el personal docente planifican convivencias, charlas, encuentros que les ayude a mejorar su interrelación entre miembros de la familia. También se puede visibilizar que el 82.3% de los padres de familia no acuden periódicamente para preguntar sobre el desenvolvimiento progresivo de su hijo/ hija. El 48% afirman que los hogares de nuestro cantón son escuelas de valores para sus hijos.

#### 5.5.5. De la entrevista a directivos

**Tabla 22 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

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

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaboración:** Cecilia Guerrero L.





En lo referente a los resultados de la tabla 21 de la entrevista a directivos se resalta que los resultados obtenidos son muy positivos lo que se convierte en una gran fortaleza para institución educativa; en lo que se refiere al aspectos cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantes hay tres docentes que no contestan en lo que se refiere en el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?; ellos afirman que no existen antivalores; más bien los valores son practicados a medias; lo que sí se puede notar que existe una gran falta de identidad.

**MATRIZ DE PROBLEMÁTICA**

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1</b> Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un porcentaje de un 30 % de los educandos viven con terceras personas por motiva de la migración emigración o desintegración familiar y un 15% proceden de los barrios del cantón.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desintegración de la comunidad educativa.</li></ul>
<b>Problema 2</b> Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• El tiempo es muy limitado y deben abordar la mayor parte contenidos de cada una de las asignaturas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los estudiantes se sienten desorientados y solos y acuden a sus amigos los que muchas veces los orientan mal.</li></ul>
<b>Problema 3</b> En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pretender que todo el grupo de educandos avancen al mismo ritmo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se considera ni se respeta las diferencias individuales.</li></ul>



## **5.6 Discusión**

Los objetivos que se plantearon al inicio de la investigación se cumplieron con satisfacción alcanzado el 90%; me permito presentar los resultados obtenidos, destacando que en la Unidad Educativa “Marista” el nivel de liderazgo y la práctica de valores está dentro de la escala excelente que se puede evidenciar en su diario accionar y en el buen prestigio que mantiene la institución ante la comunidad Paltense.

El 100% de los investigados manifiestan que la forma de la organización de los equipos de trabajo en el centro educativo es por medio de coordinadores de áreas.

Mediante el análisis de los resultados el 100% de los investigados manifiestan que las tareas de los miembros de la institución se encuentran detalladas en el manual de normas.

El 100% de los encuestados afirman que las decisiones se toman en un clima de respeto y consenso.

El 85.7% de los encuestados manifiestan que la administración y liderazgo de la institución educativa promueve el desarrollo profesional de los docentes. Afirman que las habilidades de liderazgo se adquieren a partir de la experiencia.

Se puede evidenciar que el 100% de los encuestados manifiestan que con respecto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa se da a base de la información de resultados obtenidos del desempeño de los estudiantes, docentes y directivos con referencias para saber que les hace falta mejorar.

El 100% de los investigados afirman que el equipo de educadores o equipo didáctico o junta de profesores son coordinadores de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los estudiantes.

El 100% de los encuestados manifiestan que las acciones de los departamentos didácticas son: elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia;



promueven la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros y mantener actualizada la metodología.

La institución educativa cuenta con el plan estratégico, el plan operativo anual, y el proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes. Lo afirman el 100% de encuestados.

El 95% de los docentes encuestados se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector de la institución educativa; el 90% afirman que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa; el 80% manifiestan que el liderazgo de la Unidad Educativa está intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

El 100% de los estudiantes están de acuerdo que el rector toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; que los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación, y la interacción de docentes y educandos permitiéndoles que los educandos expresen sus opiniones; el 88% opinan que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

El 100% de los padres de familia encuestados testifican que la institución educativa forma a los estudiantes para desenvolverse adecuadamente en la sociedad; que encuentran apoyo cuando sus hijos tienen algún problema son atendidos y se buscan las soluciones más favorables.

Después de analizar las tablas de las encuestas aplicadas se resalta los ítems en donde se puede evidenciar la gestión el liderazgo y valores tanto desde la esfera del personal administrativo del cuerpo docente, esto garantiza el cumplimiento de los planes y programas de estudio, con la misión, visión y las indicaciones emanadas de sus órganos superiores. Todo este accionar conjunto de la comunidad educativa se proyectada en vías de desarrollo integral de la institución, para llevar a cabo su misión de manera científica con eficiencia y en su función social, obteniendo como resultado la capacidad de interactuar y transformar la realidad circundante, tomando como base los fundamentos de la cultura nacional.



La formación integral de los educandos constituye un proceso simultáneo, desde la perspectiva de la construcción de los nuevos saberes y el desarrollo personal, lo que exige una práctica de gestión educativa interactiva y participativa, en la que el rector, se convierte en el motivador o impulsador de la innovación y del cambio permanente, es el llamado a actuar como sujeto activo que valora e impulsa a todo el recurso humano de la institución, para que participe activamente en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes.

Es de vital importante destacar que la institución educativa, cuenta con una administración gerenciada por líderes cuyas cualidades y habilidades profesionales, están puestas al servicio de la comunidad y vinculadas a la comunicación, motivación y las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, tienen un rol protagónico. Lo que lleva a un logro de objetivos con mayor eficiencia.

El papel trascendente del gerente, que cumple a cabalidad sus funciones; se apoya en los miembros de la comunidad educativa y desarrolla con todos ellos una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayudan a planificar su trabajo y a la vez le sirva para controlar, orientar, dirigir e implementar un sistema de coevaluación entre docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes activas e implicadas que apoyan a la institución hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización no es el triunfo de uno, sino de una comunidad organizada y con sentido de pertenencia.

El capital humano es el recurso más importante y valioso dentro de la institución educativa se convierte en el paradigma de la de la educación, que directa o indirectamente tiene influencia en la vida de los estudiantes; por esta razón que los administradores educativos dentro del proyecto educativo han prestado gran atención, a la gestión de los factores pedagógicos, humanos y de aseguramiento, al proceso educativo.

El papel del rector como líder es de suma importancia, como responsable de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, a más es responsable de lograr las



metas, objetivos propuestos y garantizar que la institución educativa cumpla con su misión.

El rector es una figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía el promotor de que las cosas sucedan de que todos sigan la ruta correcta.

La educación se caracteriza por formar al ser humano de manera integral, fundamentado en los valores, en el desarrollo de altas competencias para un buen desempeño en la sociedad, a través de un proceso formativo enfocado en: La cultura de la calidad, capacitando a los educadores desde la investigación en el aula, el manejo y el uso de nuevas tecnologías.

Las instituciones educativas están llamadas a propiciar ambientes agradables para los estudiantes, basados en el respeto, los aprendizajes colaborativos, el amor al estudio y al trabajo. La formación para el liderazgo y la sensibilidad frente a los problemas del entorno, especialmente de los más necesitados.

Para responder a las urgencias educativas del medio, se trabaja en el mejoramiento de las áreas académicas, se desarrollan congresos internacionales con participación de educadores Maristas de diferentes países para compartir la difícil tarea de formar personas de bien que se preocupan por el respeto a la vida y la práctica de los derechos humanos, en especial los derechos del niño/a.

El carisma marista que han heredado de Marcelino los hace vivir el amor que Jesús y María tienen a cada uno personalmente, los lleva a sentirnos receptivos y sensibles ante las necesidades de nuestro tiempo, y a profesar un sincero amor a los jóvenes, especialmente a los que más lo necesitan. Juntos aúnan esfuerzo y entrega para proporcionar a los jóvenes que les han sido encomendados los medios necesarios para que adquieran una vida plena, incluyendo el crecimiento en la fe y la participación responsable en la sociedad.

El quehacer educativo ofrece un espacio donde cada uno de los educandos se siente respetado y corresponsable. Potencia y se proyecta a crear entre los miembros de la comunidad un clima de compañerismo, ayuda de los unos con los otros ofreciéndose apoyo y ánimo mutuamente. Respetando las diferencias individuales, las opiniones. Además valoran que en las relaciones interpersonales y



de grupo se cometen errores, surgen mal entendidos, diferencias profesionales; todo esto se trata de negociar dentro de un ambiente de compañerismo.

El sentido de misión compartida de los educandos se extiende de manera particular a los padres, respetando su "deber primordial" de educar a los hijos. Inspirados en la amabilidad, y dejándose guiar por la filosofía: se trata de un a hacer junto con ellos. Un proceso de reciprocidad: de ayuda mutua unos a otros, de conocer, orientar de mejor manera la situación concreta y las necesidades educativas de cada uno de los educandos.

Todos los miembros de la comunidad educativa comparten un interés común por el éxito de su trabajo y se sienten corresponsables con los que están en puestos de responsabilidad para planificar, animar y evaluar la labor.

El rector fomenta las tareas directivas motivando a todo el personal a la corresponsabilidad distribuyendo el trabajo y estableciendo estructuras para coordinar todos los esfuerzos y asegurar una amplia participación en la toma de decisiones.

La evaluación junto con el control, permiten detectar y corregir desviaciones en relación a las metas y objetivos propuestos, esta acción posibilita el perfeccionamiento y pone a toda la comunidad educativa en el camino a la excelencia y la mejora continua.



## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

En un 90% se cumplió, lo que permitió conocer que en la Unidad Educativa Marista se lleva una excelente capacidad de gestión y liderazgo; se fomenta la vivencia de valores lo que permite llegar a ofrecer a la ciudadanía Paltense una educación de calidad. Dentro del proceso educativo el protagonista es el educando; se promueve el desarrollo de la autonomía personal se le ayuda a construir por sí mismo la enseñanza aprendizaje.

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.

La institución educativa cuenta con todos los referentes escritos; los mismos que fueron contruidos con la orientación de profesionales y el aporte de todos los miembros de la comunidad: el personal administrativo, docentes, estudiantes y padres de familia. Cada uno de los instrumentos se enmarca en la esfera de valores y en concordancia a ofertar educación integral; se brinda el espacio requerido para cada uno de los integrantes de la comunidad puede desarrollarse como ser humano y poner al servicio de la comunidad todas sus potencialidades, lo que engrandece todo el accionar de las autoridades.

- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

Realizados todos los análisis correspondientes de las entrevistas, encuestas, la observación directa; se puede presentar toda la información recabada con toda transparencia, que la Unidad Educativa Marista del cantón Paltas, es una unidad educativa porque se constituye en el espacio para concretar aprendizajes de calidad; para todas las personas involucradas, teniendo en cuenta como punto de partida a cada una de ellas, porque todo y todas educan: el personal administrativo,



docente, los educandos y padres de familia son los protagonistas reales del quehacer institucional, colocando el aprendizaje en el centro de la actividad.

- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes de departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.

Durante el desarrollo de la investigación se pudo conocer a cabalidad que dentro de la institución educativa cada uno de los docentes cumplen con determinados roles, como jefes de áreas, de departamentos, etc; dando ejemplo las autoridades; los mismos que cumplen con responsabilidad las funciones asumidas.

- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

La Institución Educativa Marista; es pionera en crear proyectos de investigación, a nivel de educandos, maestros con la finalidad de fortalecer el espíritu investigativo, crítico y buscar soluciones acertadas a los problema cotidianos del quehacer educativo.

- Desarrollar la tesis de grado de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativa

La investigación realizada con responsabilidad y guiada por las orientaciones de la Universidad; y bajo la dirección sabia del Mag. Hernán Bustillo; está concluida la tarea de la elaboración de la tesis.

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

Todo el proceso que se ha llevado desde los inicios de los estudios y con la realización de la investigación; ha permitido desarrollar competencia de liderazgo lo que impulsa a llevar a la práctica en la institución que día a día se vierte todo el





quehacer, como profesional con visión de formar líderes positivos en cada centro educativo para entregar a la sociedad líderes constructores de una sociedad mejor.

- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Todo el trabajo ha estado marcado por la responsabilidad y la ética siendo ellas las bases de todo el quehacer; ello ha permitido cumplir a cabalidad con todos los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

- Fortalecer las competencias de gestión y liderazgo en los docentes de la Unidad Educativa Marista para que aporten al mejoramiento continuo y perfeccionar su labor en todos los sentidos teniendo en cuenta que a través del liderazgo eficiente se crea una situación positiva y un ambiente favorable donde es más fácil que el educador y los estudiantes logren comprender la misión y las funciones del proceso educativo.

El desarrollo del proyecto de mejora contribuirá positivamente en fortalecer las competencias de gestión y liderazgo de la Unidad Educativa Marista aspira a seguir fortaleciendo una educación que incentiva la creatividad, la investigación y la innovación pedagógica; que promueve y facilita los medios que conducen a la renovación educativa en coherencia con los objetivos que tienen y metas de la institución educativa.

- Preservar la integridad del grupo mediante el desarrollo de valores, el cumplimiento de las normas y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, públicas y sociales.

Este espacio de reflexión ayudará a todo el personal docente, autoridades a fortalecer sus lazos de las interrelaciones personales, y servirá como una motivación que los incentive a cada uno a la vivencia de valores, y a seguir cumpliendo con sentido pertenencia sus responsabilidades asumidas.



- Elaborar planes de evaluación y control de gestión escolar orientado hacia el mejoramiento continuo.

Motivar a las autoridades, a todo el personal docente a continuar realizando, las evaluaciones que permiten conocer los aciertos y las falencias; la evaluación es la herramienta poderosa que ayuda a rever y programar acciones concretas para solucionar los desaciertos y conducen a un mejoramiento continuo.

- Fortalecer un adecuado clima organizacional involucrando a toda la comunidad educativa: equipo directivos, docentes, educandos, padres y apoderados.

En concordancia con todo lo analizado, entre las acepciones de gestión, liderazgo, se considera un proceso mediante el cual el sujeto ejerce un sistema de influencias sobre el objeto para lograr determinados propósitos u objetivos, podemos afirmar que dicho proceso es consustancial al trabajo directamente social o colectivo.

Dirigir es, entonces, el arte de gobernar y motivar a un grupo humano en la realización de una actividad. Así, pues, para lograr una verdadera dirección científica educacional, se cuenta con un elevado liderazgo pedagógico que combina el arte y ciencia, acompañado de una profunda sensibilidad humana.

La comunidad educativa responsable de la conducción de todo el accionar constituye un componente de todo el sistema, que se organiza para dar cumplimiento al fin, a la visión, misión, objetivos/propósitos de la educación; para ello cuentan con una gran fortaleza; una comunidad educativa de gestión integradora, que conduce con eficiencia la acción de todos los factores de la institución.

Esta misión la asumen los directivos, con el apoyo que le brindan las estructuras superiores. Dado que la unidad básica es la institución escolar, los educandos el cuerpo docente la comunidad se identifican con sentido de pertenencia a la institución en ella se proyecta y concreta el trabajo educacional. Dicha entidad, en su proceso de establecimiento del desarrollo, adquiere características que la asemejan con otras de su mismo tipo lo que genera una identificación con la comunidad misma pero, a la par, le confieren su individualidad. Se asegura incluso que, donde existe



una buena dirección, existe excelencia; de ahí la importancia de trabajar en la formación y desarrollo continuo del personal directivo, del cuerpo de docentes de los miembros de la comunidad en general para conseguir la excelencia en la gestión escolar y, por consiguiente, en la dirección propiamente dicha.

La gestión escolar implica, por consiguiente, estar en relación con el trabajo colegiado del personal académico de tener en cuenta las interrelaciones que se establecen entre los distintos factores de la comunidad educativa, lo cual depende de la capacidad de quien ocupa la dirección para generar un proyecto colectivo, utilizando dinámicas tendientes a lograr el objetivo central: formar a sus estudiantes. Una educación que busca el desarrollo de las habilidades intelectuales de los educandos, para que puedan organizar más adecuadamente los contenidos culturales que el mundo actual ofrece.

Se afirma que los educadores Maristas buscan personal y comunitariamente las instancias para armonizar en su persona, en su trabajo y en su fe, cultura y vida, de acuerdo con el legado de Marcelino Champagnat. ***“para educar a niños y a jóvenes hay que amar ardientemente a Jesucristo y a María”***



## **RECOMENDACIONES GENERALES**

- La Unidad educativa Marista tiene el deber de continuar promoviendo una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas, de la comunidad educativa, con iniciativa, creatividad y trascendencia.
- Que las autoridades se comprometan con su desarrollo personal mediante la autoeducación y con el desarrollo de la organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.
- En la Unidad Educativa Marista, tanto los directivos como todo el personal docente elijan las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario.
- Un facto influyente en la Institución Educativa es el nivel de cultura y el clima que se vive cotidianamente, por lo que tanto los ejecutivos como las demás personas tienen la misión de trabajar por una cultura positiva y un clima organizacional de empatía y cooperación.
- Para ejercer la gestión de calidad del servicio educativo seguir fortaleciendo la interrelación entre las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad entre los directivos, docentes y educandos de toda institución.
- La institución educativa debe mantenerse en una actitud permanente y estar siempre abierta a los constantes cambios impulsados por la innovación y la gestación de nuevos paradigmas que lleven a brindar servicios coherentes de acuerdo a las exigencias de la sociedad.



## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

**Tema:**

**Motivación a las Autoridades y Personal Docentes de la Unidad Educativa “Marista” para que en sus labores diarias se conviertan en Líderes innovadores.**

### **1. Justificación.**

Los auténticos líderes educativos son innovadores, y capaces de anticipar el futuro y de prever soluciones a problemas nuevos. Comprenden que mirar al futuro de forma pasiva y sin actuar, es soñar y que actuar sin visión de futuro carece de sentido.

Es de suma importancia que en la Unidad Educativa Marista que cuenta con un personal docente que como líderes tiene clara su misión, saben y tienen la voluntad de hacer lo que se debe hacer para facilitar la acción coordinada en beneficio del grupo estudiantil.

Un aspecto fundamental de su liderazgo es potenciar mediante talleres continuos donde se comparta experiencias que ayudan a desarrollar la capacidad para comunicar las ideas y entusiasmo, para convencer e influir en los estudiantes logrando en la acción educativa el compromiso y participación efectiva de estos.

El significado de esta acción educativa se refiere no solamente a lo que se debe hacer y al cómo hacer las cosas bien, sino a saber y comprender por qué y para qué se deben realizar las actividades y tareas educativas en forma armónica, coordinada e integrada, sin olvidar que a través de la acción, el hombre desarrolla su propia personalidad e historia.

El profesor líder infunde confianza y cree en las capacidades de los estudiantes para que sea posible el funcionamiento del grupo estudiantil. La confianza genera responsabilidad, promueve la participación y desarrolla la creatividad.



Por tanto, es necesario que se promueva charlas constantes que permitan enfocar la forma como ir fortaleciendo el liderazgo paradigmático, que confía en las personas y sabe ganarse la confianza de los mismos a través del buen ejemplo, la persistencia, el testimonio y el compromiso social. Un buen líder es el que arrastra a los demás y estos lo siguen hasta sus últimas consecuencias.

Por lo tanto el ejemplo es una fuerza que puede transformar a los estudiantes y convertirlos en agentes de cambio, en transformadores de su propia realidad. Así se logra la cohesión del grupo con una estructura más sólida y un clima psicológico-moral, que produce satisfacción en el transcurso de la acción de enseñanza aprendizaje hasta lograr los objetivos previstos y evaluar los resultados logrados según los parámetros de calidad y eficiencia.

Motivar a los educandos y concienciarlos de que un auténtico líder tiene que ser ejemplo y demostrar capacidad de autoevaluarse, de reconocer sus posibilidades y limitaciones, sus aciertos y equivocaciones para mejorar el concepto y la estima de sí mismo y de los demás.

Que el educador se considere un líder de hecho mejora la percepción, la autoestima, el respeto y la confianza en sí mismo, proyecta seguridad, confianza y energía positiva hacia los estudiantes y logra compartir su satisfacción, enriquecerse y disfrutar con sus resultados, asumirlos como colaboradores, mejorando así la labor educativa y la cultura del grupo.

Al respecto del liderazgo del profesor, Sprint hall plantea lo siguiente: "...El educador, como líder, puede ejercer una enorme influencia en la definición del grupo. Se ha señalado que una clase puede evolucionar de muy distintos modos, así puede ser desde una simple colección de individuos egocéntricos, en la que cada uno "hace una cosa diferente", hasta una máquina con un engranaje perfecto, en la que cada individuo solo puede ser definido por su pertenencia al grupo. Si el docente no conoce las variables sociales, o decide no ejercer el papel de líder, los estudiantes impondrán su propio estilo de funcionamiento, lo que puede dar lugar a una situación un tanto desagradable: que el papel del docente esté definido por el grupo".



Es muy importante como han señalado algunos autores que el educador líder dirija sus funciones a lograr comprensión de la misión del proceso educativo, el logro de los objetivos comunes, la defensa de los principios y el logro de valores como el sentido de pertenencia, así como lograr un buen clima de comunicación entre sus discípulos, y la cooperación entre ellos.

## **2. Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo General.**

Fortalecer las competencias de gestión y liderazgo en los docentes de la Unidad Educativa Marista para que aporten al mejoramiento continuo y perfeccionar su labor en todos los sentidos teniendo en cuenta que a través del liderazgo eficiente se crea una situación positiva y un ambiente favorable donde es más fácil que el educador y los estudiantes logren comprender la misión y las funciones del proceso educativo.

### **Específicos**

- Preservar la integridad del grupo de docentes mediante el desarrollo de valores, el cumplimiento de las normas y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, públicas y sociales.
- Generar cambios de mentalidad y de actitud en los docentes, en función del desarrollo de la educación y de su personalidad, tanto desde el punto de vista de su instrucción como de su educación.
- Elaborar planes de evaluación y control de gestión escolar orientado hacia el mejoramiento continuo.
- Fortalecer un adecuado clima organizacional involucrando a toda la comunidad educativa: equipo directivos, docentes, educandos, padres y apoderados.

## **3. Localización y cobertura espacial**

La Unidad Educativa Marista se encuentra ubicada en el cantón Paltas a 98 Km de la ciudad de Loja, con un estilo colonial predominante en las viviendas; sus construcciones datan del siglo XVIII. Los portales, balcones, aleros, escalinatas,



parques con iglesias, integrado a la vegetación y paisajes que crean un colorido visual, convirtiendo a esta ciudad en un conjunto de gran valor arquitectónico, por lo cual fue declarado Patrimonio Cultural de la nación, mediante decreto del INPC en 1994 como muestra de la existencia del asentamiento Palta se encuentra el Museo "Hermano Joaquín Liébana Calle" del Colegio de los Hermanos Maristas, en donde se puede encontrar gran variedad de vestigios pertenecientes a esta cultura.

#### **4. Población objetivo**

Este proyecto está dirigido a las autoridades, personal administrativo, docentes, estudiantes, padres y madres de familia de la Unidad Educativa Fiscomisional Marista de la sección Básica Superior y Bachillerato.

La mayoría del personal docente cuenta con la suficiente experiencia por sus largos años de trabajo, son muy entusiastas y ponen de manifiesto toda su creatividad para mejorar su rol profesional.

#### **Sostenibilidad de la Propuesta**

La Unidad Educativa Fiscomisional "Marista" cuenta con suficientes recursos los mismos que servirán para la realización de este trabajo.

#### **Recursos humanos:**

- Autoridades de la institución
- Docentes
- Estudiantes
- Padres y madres de familia

#### **Recursos tecnológicos:**

- Computadoras
- Cámara digital
- Celular
- Sala de audiovisuales
- Proyector de imágenes





- Tv
- Dvd
- Internet
- Grabadora

**Recursos materiales:**

- Planta física de la institución
- Oficinas o departamentos,
- Papelógrafos
- Marcadores,
- Estilógrafos,
- Reglas,
- Cartulina,
- Fomix
- Cinta masquín,
- Cuadernos,
- Copias,
- Hojas Bonn.

**Recursos económicos:**

- Dinero para realizar este proyecto 1052 dólares americanos.

**Recursos organizacionales:**

- La institución en donde se realiza el campo de la formación de los estudiantes.



### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS
<p>Preservar la integridad del grupo de docentes mediante el desarrollo de valores, el cumplimiento de las normas y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, públicas y sociales.</p>	<p><b>Tema:</b> "La Importancia de una educación en Valores".</p> <p><b>1.- Seminario-Taller:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura motivadora. "La serpiente y la luciérnaga".</li> <li>• Conferencia: la práctica de valores en la educación</li> <li>• Exponer los valores y su importancia en la educación.</li> <li>• Dramatizar y sociabilizar los antivalores, para manejarlos asertivamente.</li> </ul>	<p>Cecilia Guerrero L. Lcda. Eulalia Bermejo</p>	<p>Auditórium, Proyector de imágenes. Papelotes, Marcadores. Hojas, Esferos.</p>
<p>Generar cambios de mentalidad y de actitud en los docentes, en función del desarrollo de la educación y de su personalidad, tanto desde el punto de vista de su instrucción como de su educación.</p>	<p><b>Tema:</b> "Líderes Innovadores".</p> <p><b>2.- Seminario-Taller:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura motivadora. "La mariposa azul".</li> <li>• Video: Un maestro innovador</li> <li>• Conferencia Perfil de un Educador innovador</li> <li>• Descubrir sus cualidades de líder innovador, trabajo en grupos.</li> <li>• Socialización</li> </ul>	<p>Cecilia Guerrero L. Lcda. Eulalia Bermejo</p>	<p>Auditórium, Proyector de imagen. Papelotes, Marcadores. Hojas, Esferos.</p>
<p>Gestionar un adecuado clima organizacional involucrando a toda la comunidad educativa: equipo directivos, docentes, educandos, padres y apoderados.</p>	<p><b>Tema:</b> "Trabajamos en equipo".</p> <p><b>3.-Seminario - Taller:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura motivadora. "Asamblea en la carpintería".</li> <li>• Conferencia Trabajar en equipo fortalece a la institución educativa</li> <li>• Destacar la importancia de trabajar en equipo</li> <li>• Analizar los desafíos de un líder innovador.</li> </ul>	<p>Cecilia Guerrero L. Lcda. Eulalia Bermejo</p>	<p>Auditórium, Proyector de imagen. Papelotes, Marcadores. Hojas, Esferos.</p>





**PRESUPUESTO**

ACTIVIDAD	Recursos		Recursos		Total
	Humano	Costo	Materiales	Costo	
•Preservar la integridad del grupo de docentes mediante el desarrollo de valores, el cumplimiento de las normas y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, públicas y sociales.	Facilitadora 5 horas	30	•Escarapelas •Copias •Papelotes •Material de escritorio •Refrigerio •Material didáctico	254  200	454
•Generar cambios de mentalidad y de actitud en los docentes, en función del desarrollo de la educación y de su personalidad, tanto desde el punto de vista de su instrucción como de su educación.	Facilitadora 5 horas	30	•Escarapelas •Copias •Papelotes •Material de escritorio •Refrigerio	254	284
•Fortalecer un adecuado clima organizacional involucrando a toda la comunidad educativa: equipo directivos, docentes, educandos, padres y apoderados.	Facilitadora 5 horas	30	•Escarapelas •Copias •Papelotes •Material de escritorio •Refrigerio	254	284
<b>TOTAL</b>					1052



## **Bibliografía**

AAVV. (2005). Liderazgo efectivo. México: Trillas Eduforma.

ÁLVAREZ, M. (2003): Un modelo de calidad pedagógica para los centros educativos. Bilbao.

ÁLVAREZ, M. (2006): La misma dirección para una nueva escuela. Organización y Gestión Educativa, núm 3,. Praxis, Madrid

ARIAS, A. R. (2006): El liderazgo y la dirección de centros educativos. Mataró, Davinci.

BAGULEY, Philip. Cómo gestionar proyectos con éxito. Barcelona, edic. Folio, 1996.

BARNES, T. (1999): Cómo lograr un liderazgo exitoso. México, McGraw Hill.

BATANAZ, L. (2005): El acceso a la dirección escolar: problemas y propuestas. Revista

BERNAL, J. L. (2004): El modelo de dirección LOCE. Organización y Gestión Educativa.

BRIAN, H. (2000): El desarrollo de los valores y organizaciones que aprenden. Liderazgo y organizaciones que aprenden.

CORTINA,(1996). Guía para la educación moral, Madrid, Aula

CHIAVENATO, (1989) El liderazgo transaccional publicado.

FARRO CUSTODIO, FRANCISCO. (1995) Gerencia de centros educativos

OAAEUDECE. Democratización y Descentralización de la Gestión Educativa. Las Redes Educativas Lima.

RODRIGUEZ, NESTOR, (2004). La administración dentro de las instituciones educativas.

SIME LUIS (2009) Liderazgo educativo

ZORRILLA, Hernando. (2005) La gerencia del conocimiento y la gestión tecnología



## ENCUESTA A DIRECTIVOS

### Sres. Gestores Educativos:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicito a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

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

- a. El director organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores del área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )

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

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



d. Otros.....

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

Si ( )

No ( )

**4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por:**

a. Director ( )

b. Rector ( )

c. Consejo Directivo ( )

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

Si ( )

No ( )

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

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



**7. Las actividades requeridas para dirigir una institución:**

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, profesores y directivos como referencia para saber que les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c	La mejora de los mecanismos de control.			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección, 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.)			





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

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

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

Orden	Los departamentos se encargan de	Si	No
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia		
b	Formular propuestas al equipo directivo y el claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución		
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente		
d	Mantener actualizada la metodología		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros		
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detención de problemas de aprendizaje		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al Equipo directivo		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología		



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

Si ( )

No ( )

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

<b>Orden</b>	<b>Material de Planificación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>a</b>	Reingeniería de procesos		
<b>b</b>	Plan estratégico		
<b>c</b>	Plan operativo anual		
<b>d</b>	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes		



## 8. ANEXO 2: ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicito a Ud. lea atentamente cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, según su propia experiencia, 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**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

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 ( )



Orden	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 ordenes existentes			
2	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda d la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización			
3	La gerencia educativa se promueve, en los padres, representantes, comunidad en general a 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 nuestros métodos de enseñanza			
6	Trabajo en equipo, para tomar 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, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros			
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativo			
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director en el centro educativo			
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión el área administrativa financiera			
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos 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			



## 9. ANEXO 3: ENCUESTA A ESTUDIANTES

### Estudiante

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo en el que actualmente se educa. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real/clima escolar que existe en el establecimiento.

Se le ruega lea atentamente cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

**CA.- Completamente de acuerdo**

**A.- Acuerdo**

**D.- Desacuerdo**

**CD.- Completamente en desacuerdo**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

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 ( )



Orden	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 lleva a cabo nuevas ideas en clases.				
5	En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6	Los docentes inician las clases 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 desarrollen				
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, variedad, 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 profesos quién decide que se hace en la clase				
12	Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.				
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				



## 10. ANEXO 4: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Estimados Padres y Madres de Familia

Se le ruega lea atentamente cada una de estas situaciones y marque con una x de acuerdo a los parámetros establecidos.

SI ( )

NO ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento Educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )



Orden	Declaraciones	SI	NO
1	La institución educativa forma a los estudiantes para desenvolverse adecuadamente en la sociedad.		
2	La institución educativa le da una formación integral, científica, mora y espiritual.		
3	La institución educativa esta actualizada de acuerdo a los avances tecnológicos		
4	Se acerca usted con frecuencia a la institución para preguntar sobre el desenvolvimiento de su hijo o hija		
5	Conoce usted el cronograma de actividades de la institución.		
6	Su hijo e hija le tienen confianza para contarle sus problemas, inquietudes y aspiraciones		
7	Cree usted que las familias de nuestro cantón Paltas son escuelas de valores para sus hijos e hijas		
8	Conoce usted los objetivos que tiene la institución educativa.		
9	Asiste usted a las reuniones convocadas por autoridades y maestros de la institución.		
10	Las autoridades de la institución, el personal docente planifican convivencias, charlas, encuentros que le ayuda a mejorar su interrelación entre los miembros de su familia.		
11	Cuando tienen algún problema con su hijo e hija y se acerca a la institución, es atendido con cordialidad por las autoridades, maestros y se les ayuda a encontrar una solución.		







**Lcda. Nila Angamarca Guamán**  
**SECRETARIA**





**PROFESORES DE LA SECCIÓN BÁSICA  
SUPERIOR Y BACHILLERATO**





**TERCERO COMUNICATIVO SOCIAL**



**TERCERO FÍSICO MATEMÁTICO**



**TERCERO QUÍMICO BIÓLOGO**

