



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE EN IBARRA**

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel en su sección bachillerato de la ciudad de Machala, durante el periodo 2011-2012”.

Tesis de grado

Autor:

Macías Sares, Bernard Cesar

Director:

Arévalo Torres, José Luis, Dr.

CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA

2012

Certificación

Doctor.

José Luis Arévalo Torres.

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel en su sección bachillerato de la ciudad de Machala, durante el periodo 2011-2012” realizado por el profesional en formación: Macías Sares Bernard Cesar; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permite autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre de 2012

f)

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Macías Sares Bernard Cesar, declaro ser autor de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f. -----

Macías Sares Bernard Cesar

C.I. 0702665456

AUTORÍA:

Yo, Macías Sares Bernard Cesar como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

f.....

Macías Sares Bernard Cesar

C.I: 0702665456

DEDICATORIA

A Dios, porque gracias a él podemos conseguir todo y además agradecerle por permitirme seguir con vida para disfrutar de estos triunfos. A mi Madre, mujer incansable que con toda su sabiduría a sabido inculcarme el esfuerzo y la responsabilidad de una meta, a mi padre, hermanos, sobrinas y a toda mi familia, pero muy en especial a mi esposa que ha sido el soporte de mis logros y a mi hijo Bernard Alejandro que es el impulso para superarme profesionalmente. Para todos ustedes que conforman mi vida. Gracias.

f.....

Macías Sares Bernard Cesar

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar toda la gratitud y reconocimiento al Director de Tesis, por todo su apoyo y ayuda incondicional brindada durante el desarrollo de esta tesis.

Mis sinceros agradecimientos a quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: padres, hermanos, familiares; comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja; y, a mis amigas, amigos, compañeras y compañeros.

Macías Sares Bernard Cesar

Machala, 17 de junio de 2011

Ing.

José Antonio Ojeda

Rector de la Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel

Ciudad.-

Estimado ingeniero:

Mediante la presente me permito felicitarlo por la ardua labor que realiza en mejora y contribución de la educación orense, a la vez me permito solicitarle muy comedidamente, me permita desarrollar el proyecto de tesis "GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR MIXTA HERMANO MIGUEL DE LA CIUDAD DE MACHALA, DURANTE EL PERIODO 2011-2012", cuyo trabajo es un requisito indispensable elaborar para la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja, del cual soy estudiante.

Con el fin de poder llevar a cabo el trabajo investigativo antes detallado, es imprescindible de su cooperación otorgándome las facilidades y accesos necesarios para conocer los instrumentos de gestión educativa aplicados en la entidad educativa y así poder realizar el correcto diagnostico de los mismos, además se necesitará realizar encuestas tanto a los directivos como a los profesores, estudiantes y padres de familia del colegio, con el fin de poder evaluar la gestión, el liderazgo y valores dentro de la Unidad Educativa Particular Hermano Miguel.

Esperando que mi petición tenga la acogida necesaria, le quedo muy agradecido.

Atentamente,



Ing. Bernard Macías Sares

C.I. 0702665456

*Recibido
17/ junio / 2011*



ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	XI
RESUMEN	XII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. La Gestión.....	5
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	6
2.1.3. Características.....	8
2.1.4. Tipos	8
2.1.5. Modelos.....	10
2.1.5.1. Definición.....	10
2.1.5.2. Características.....	10
2.2. Liderazgo Educativo.....	12
2.2.1. Concepto.....	12
2.2.2. Importancia.....	13
2.2.3. Tipos y características de cada tipo.....	13
2.2.3.1. Tipos	13
2.2.3.2. Características.....	16
2.2.4. Desarrollo de una Cultura de Liderazgo	17

2.2.5. Estadios del Liderazgo.....	17
2.3. Líder.....	21
2.3.1. Cualidades del líder.....	21
2.3.2. Requisitos del líder	22
2.3.3. Características de un líder	23
2.4. Diferencias entre directivo y líder.....	23
2.5. Los Valores.....	26
2.5.1. Definición	26
2.5.2. Características	27
2.5.3. Como se identifican, manifiestan y estructuran los valores ...	28
2.6. La Educación.....	29
2.6.1. Definición.....	29
2.6.2. Características	30
2.6.3. Actores que intervienen en la Educación.....	32
2.7. Los Valores y la Educación.....	35
3. METODOLOGÍA.....	40
3.1. Participantes.....	40
3.1.1. Personal Directivo	40
3.1.2. Personal Docentes	41
3.1.3. Personal Administrativo y de Servicios.....	42
3.1.4. Población Estudiantil	43
3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación.....	44
3.3. Método y procedimiento.....	45

4. RESULTADOS	47
4.1. DIAGNÓSTICO.....	47
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	47
4.1.1.1. El manual de organización	47
4.1.1.2. El plan operativo anual (POA)	57
4.1.1.3. El proyecto educativo institucional (PEI)	60
4.1.1.4. Reglamento interno y otras regulaciones	67
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel.....	79
4.1.2.1. Misión y visión	79
4.1.2.2. El Organigrama	79
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	81
4.1.3. El clima escolar y convivencia con valores.....	84
4.1.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	84
4.1.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	84
4.1.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores	85
4.1.3.4. Dimensión comunitaria y valores	85
4.2. Análisis FODA.....	85
4.2.1. Fortalezas y debilidades	85
4.2.2. Oportunidades y amenazas	86
4.2.3. Matriz FODA	87
4.3. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	88
4.3.1. De la encuesta a Directivos	88
4.3.2. De la encuesta a Docentes	106
4.3.3. De la encuesta a Estudiantes	109

4.3.4. De los Padres de Familia	112
4.3.5. De la Entrevista a Directivos	124
4.3.6. Matriz de problemáticas	126
5. DISCUSIÓN	130
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	136
6.1. Conclusiones.....	136
6.2. Recomendaciones	137
7. PROPUESTA DE MEJORA	139
7.1. Título de la propuesta	139
7.2. Justificación	139
7.3. Objetivos de la propuesta	140
7.4. Actividades	140
7.5. Localización y cobertura espacial.....	162
7.6. Población Objetivo	163
7.7. Sostenibilidad de la propuesta	163
7.8. Presupuesto	163
7.9. Cronograma	164
8. BIBLIOGRAFIA	165
9. APÉNDICES.....	170

RESUMEN

La presente investigación se orienta al análisis de la “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel en su sección bachillerato de la ciudad de Machala, durante el período 2011-2012”.

El objetivo general es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente contribuyen a elevar la calidad de la educación en esta unidad educativa.

Para proceder con el desarrollo de este trabajo se seleccionó una muestra de 6 autoridades, 25 docentes, 119 estudiantes y 15 padres de familia, a los cuales se aplicó diversas encuestas y entrevistas, además se realizó la recopilación de material bibliográfico con que cuenta el establecimiento educativo.

Como conclusión general podemos indicar que existen falencias en la aplicación del liderazgo no sólo a nivel directivo sino también en los docentes y además, no se está inculcando los valores respectivos.

La propuesta planteada en este proyecto es la aplicación de un programa de líderes para los directivos y docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel y con ello mejorar su administración.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de liderazgo y valores en la Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel está influenciada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios y mejoramientos significativos, con el único fin de lograr la calidad total.

Entonces el verdadero fin a conseguir, es asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de direccionar adecuadamente las relaciones interpersonales teniendo en cuenta siempre ser el intermediario para solucionar los problemas que se presenten, es decir que pueda unir a las personas en la búsqueda de un propósito significativo a pesar de que existan inconvenientes de diferente índole, solo de esta manera se tendrá un clima organizacional apropiado.

La Unidad Educativa Particular Mixta “Hermano Miguel”, sección bachillerato, no es ajena a estas falencias, pues como se ha podido apreciar en este centro educativo que las relaciones interpersonales y las comunicaciones no son exitosas, armoniosas y eficientes, debido a la falta de motivación, liderazgo y gestión de parte de las autoridades educativas del plantel, ocasionando que no se genere un clima organizacional democrático participativo.

Además, en la actualidad la unidad educativa no cuenta con una investigación referente al liderazgo y valores, lo que conlleva a tener una administración sin rumbo solo encaminada a realizar labores o actividades rutinarias pero sin la adecuada motivación que es lo que genera un agregado a su trabajo y obviamente al entorno educativo.

Es de relevancia enfocar el tema de la educación como un proceso de cambio que permita construir una sociedad educativa democrática, de equidad y de participación activa, donde el hombre se convierte en un ente transformador propiciador de la calidad de vida y no en una institución únicamente social.

Por lo tanto se hace necesario que quienes tienen la responsabilidad de dirigir los centros educativos tengan la capacidad de resolver los diferentes problemas que aquejan a la institución.

Empezar con cambios firmes en el proceso educativo es transcendental, liderados con enfoques de calidad y planificación estratégica para construir una sociedad de desarrollo a través de la actividad educativa.

La importancia del tema radica en demostrar que investigar “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR MIXTA HERMANO MIGUEL EN SU SECCIÓN BACHILLERATO DE LA CIUDAD DE MACHALA, DURANTE EL PERIODO 2011-2012”, permite incrementar el desarrollo institucional y conocer las características del desempeño profesional de las autoridades educativas, y, la calidad de su gestión y liderazgo en el quehacer directivo .

El desempeño gerencial y la capacidad de liderazgo de quienes administran la educación de las instituciones académicas del país, en tal virtud, la Universidad Técnica Particular de Loja, planificó un proyecto de investigación, cuyo estudio está en marcha y por ende nos da la oportunidad de proporcionar un diagnóstico de la realidad educativa.

El disponer de una herramienta tan importante como es la guía didáctica, ha permitido una orientación técnica y clara al momento de desarrollar las diversas actividades y procesos que han surgido a lo largo del presente proyecto. De igual forma, el contar con la aceptación y aprobación de una unidad educativa, ha facilitado para que se realice la investigación de la manera más óptima, debido a que el personal docente, administrativo y comunidad estudiantil en general siempre estuvieron dispuestos a brindar la ayuda requerida en todo momento, así también como el contar con la documentación brindada por el establecimiento educativo, fue otro medio de factibilidad que sirvió para la elaboración de este trabajo.

La investigación se orientó a través de los siguientes objetivos específicos:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnostico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo, y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa
- Conocer el desarrollo de 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 educacional.

Con respecto a la investigación teórica de la gestión educativa, liderazgo y gestión de la calidad en valores, se encontraron diferentes textos que permitían ampliar el tema como mucha facilidad. Se logró este objetivo consultando libros, folletos, internet en un nivel del 100%, además de aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de mi carrera profesional y del presente proceso educativo.

De igual forma, mediante el presente trabajo investigativo ha permitido poner en práctica el desarrollo de una actitud crítica, al momento de seleccionar y tabular datos que permitan exponer información que ayuda para mejorar la gestión, liderazgo y valores del ente educativo.

Para lograr definir los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales, fue necesario revisar la documentación del establecimiento educativo, como manuales y reglamentos, además se requirió realizar entrevistas con todos los funcionarios de las distintas áreas de la unidad educativa.

Así mismo, para elaborar un correcto diagnóstico de las distintas fases analizadas en el presente proyecto, como son la gestión, liderazgo, y valores, fue necesario aplicar con responsabilidad los conocimientos adquiridos a lo largo de este proceso de enseñanza que ha brindado la Universidad Técnica de Loja.

En base a los conocimientos aprendidos fue necesario asumir con responsabilidad ética el análisis que requiere el centro educativo para tomar acciones, de ser el caso correctivas, y con ello mejorar la gestión educativa.

Es así como la presente investigación brindará técnicas eficientes y herramientas de gestión que deberán ser manejadas por parte de los directivos de la Unidad Educativa Hermano Miguel en cada una de las tareas que realicen a diario.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión

2.1.1. Concepto

"Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural." (Manes, 2005:17)

"La gestión educativa puede entenderse como la toma de decisiones y acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplias organizaciones de escala macro, dan cuenta de las políticas de talla nacional, de las decisiones como país" (Pozner, 1995).

"Gestionar la educación es gestionar personas: padres de familia que necesitan orientaciones claras sobre cómo educar a sus hijos, profesores que necesitan proyectos claros y liderazgo para (formando equipos con sus colegas) poder ofrecer lo mejor de sí mismos a los niños y jóvenes, niños y niñas, en definitiva a los que hay que ayudar a aprender y a crecer como personas, con libertad, con dignidad, con virtudes". (Gálvez y Aguilera, 2004:8)

"La gestión educativa promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral". (SECAB, 2007:1)

Podemos señalar que la gestión educativa se forja como un proceso que encamina al fortalecimiento de los proyectos educativos de todo establecimiento formativo, que nutre la autonomía institucional en el marco de norma legal y enriquece los procesos pedagógicos con el objetivo de responder a las necesidades educativas no solo locales, sino regionales y mundiales. En resumen, el concepto clave que debe originar una proposición significativa y relevante de gestión educativa es el de calidad de educación para todos, definido en términos político-culturales y técnico-pedagógicos, y teniendo en cuenta la conquista de elevados niveles de calidad de vida humana colectiva.

2.1.2. Importancia

El término educación no solo es complejo y amplio en su significado, sino también en su comprensión social y sistémica, por lo tanto es de vital importancia su condición y función humana y social, lo que hace indispensable que su gestión enraíce en nuestras sociedades patrones culturales que caractericen y definan la evolución y el rumbo de cada persona. El rasgo central de la gestión, es sin duda, las formas en que las instituciones se organizan y conducen para cumplir sus propósitos.

En nuestras sociedades los cambios científico-tecnológicos, ligados a las transformaciones políticas y culturales de la época, se establecen en presiones al sistema educativo para que sus escuelas den respuesta, en forma y contenido, a estos requerimientos y demandas. Tales necesidades van desde ofrecer una enseñanza efectiva con estructuras curriculares flexibles, hasta la incorporación de sistemas de información confiables con esquemas de evaluación oportuna.

Es por esto que la gestión escolar o educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones. En términos organizacionales significa: la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación colegiada de sus comunidades; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas y programáticas; el funcionamiento de

disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente.

También es importante señalar que bajo este sentido la gestión educativa conlleva los aspectos académicos, como se ha dicho, pero es una definición que implica además, una visión integral de lo escolar en muy diversos ámbitos. Una correcta gestión educativa, por ejemplo, debe garantizar la mejora de los servicios administrativos a profesores y alumnos.

Igualmente, una gestión educativa de calidad se ocupa del entorno adecuado en que conviven profesores y alumnos: salones, laboratorios e instalaciones limpias, bien iluminadas, con la infraestructura y el equipo apropiado, con los materiales didácticos suficientes y pertinentes. Este óptimo ambiente escolar, si bien no garantiza la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, sí contribuye en su materialización como cultura escolar.

Las instituciones educativas deben rediseñar sus propósitos educativos con la finalidad de reducir sus pérdidas. Su modelo de organización debe instrumentar políticas que prevean, remedien, canalicen y resuelvan la problemática de los alumnos (reprobación, deserción, repetición, bajo aprovechamiento, indisciplina, desorientación, etc.) y de los profesores (deficiente dominio disciplinario, manejo didáctico inapropiado, contratación por horas, insuficientes estímulos, inestabilidad laboral, etc.). Se necesita impulsar una gestión escolar que en los niveles académico-administrativos sepan atender estos requerimientos y ofrezca espacios de atención diferenciada que las cubran. (Terán, 2007:2)

La importancia entonces de la gestión educativa radica en trabajar en conjunto tanto la comunidad como todos los que se involucran en la institución; del mismo modo las autoridades juegan un papel decisivo en la coordinación y control de la

organización. Por lo tanto, es innegable que debe existir una capacitación permanente en cada una de las áreas que conlleven a tener una gestión óptima y de calidad.

2.1.3. Características

Si aprovechamos las sugerencias de Juan Manuel Manes (2003), tendríamos las siguientes características planteadas como oportunidades que debemos promoverlas:

- ✚ Profesionalización en la conducción de la institución educativa. Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
- ✚ Reorganización y redimensionamiento institucionales.
- ✚ Administración de los procesos de cambio. Marketing educativo externo e interno.
- ✚ Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- ✚ Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- ✚ Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional.

Estas diferentes características conllevan a disponer de una institución educativa capaz de poder contrarrestar los inconvenientes que se presenten, pues va a existir un trabajo en equipo y siguiendo siempre las normas éticas que fortalecerá la administración en forma eficiente y eficaz.

2.1.4. Tipos

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

■ Planeación

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

■ Organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

■ Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

■ Control

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas. (George, Terry)

La gestión administrativa de esta unidad educativa tiene que seguir este proceso de planeación, organización, dirección y control para poder establecer y conseguir los objetivos que se han trazado conjuntamente con la ayuda del recurso humano existente.

2.1.5. Modelos

2.1.5.1. Definición

El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesŕo* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. (Cassini, 2088)

La gestión que se presume que es un conjunto de trámites que se realizan para solucionar un inconveniente, administrar una organización o institución.

Asimismo un modelo de gestión en la unidad educativa “Hermano Miguel” logrará manejar un esquema que contenga parámetros para solucionar los distintos problemas en el plantel, ya sea con los docentes, estudiantes, autoridades, padres de familia, personal administrativo, o en todo el contexto.

2.1.5.2. Características

Las principales características del Modelo de Calidad de la Gestión Educativa son:

- No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, por que identifica procesos que debieran estar presentes en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.

- ▶ Las áreas y dimensiones son aquellas que en opinión del Ministerio de Educación y la experiencia internacional y nacional acumulada inciden en la generación de resultados del establecimiento.
- ▶ No es prescriptivo, es decir no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Sólo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada establecimiento.
- ▶ La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.
- ▶ Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanente.
- ▶ Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados. (Ministerio Educación Chile:1)

Debido a las características de los modelos, nos damos cuenta que la planificación de todas las actividades de desempeño laboral en la Unidad Educativa Mixta Hermano Miguel, tiene como fin buscar u obtener la calidad en cada uno de sus servicios educativos, pero siempre siguiendo una coordinación adecuada en sus procesos para alcanzar una excelencia académica.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

Robbins, Harold (1999), define el “Liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización. Ya que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad designada formalmente, una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tiene en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes; ni para el caso, todos los gerentes son líderes”.

“El liderazgo es un proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios”. (Kotter, 1993)

“El liderazgo educativo debe propiciar el desarrollo de todos sus estudiantes o colaboradores, creando actividades mancomunadas, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas”. (Alexander Ortiz, 2005)

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos”. (Chiavenato, 1989:24)

El liderazgo educativo desde mi punto de vista, implica proceder con un comportamiento maduro y a la vez flexible adecuado a los diversos individuos y grupos de la comunidad escolar, con lo cual permite fortalecer la construcción de comunidades del saber, estimular procesos de reflexión crítica sobre las prácticas de gestión y dirección, favorecer su problematización y contraste con elementos

teóricos y propiciar la construcción de alternativas innovadoras para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

2.2.2. Importancia

Hoy en día un liderazgo educativo es realmente importante y necesario, ya que se acepta en forma amplia que su ejercicio es un componente significativo en la mejora de lo que sucede en las instituciones educativas y un factor que incide en el desarrollo interno de las mismas, que han de garantizar el aprendizaje de todos los estudiantes.

Por ende, el liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en cómo se influye, pues también el jefe o el gestor de una institución pueden influir con su mandato y su gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo.

Es por esto que disponer de un liderazgo en educación es sumamente importante para la institución ya que se podrá manejar de forma eficaz y eficiente el clima laboral, dando a los participantes de la comunidad educativa la oportunidad de realizar su trabajo en aras del progreso de la institución.

2.2.3. Tipos y características de cada tipo

2.2.3.1. Tipos

■ Participativo

El liderazgo participativo es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona. En este caso el poder significa adaptarse a los hombres y a las situaciones. (Ayala, 2005)

“Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala

directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El liderazgo participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos”. (Ponce de León, 2003)

■ **Directivo**

Los gerentes directivos casi nunca participan en las tomas de decisiones, ni intervienen en las discusiones del grupo, dan completa libertad al personal para que haga la selección de los criterios a seguir en el cumplimiento de los objetivos del plantel y no dan importancia a la participación de los subalternos en la solución de los problemas institucionales. (Rojas, 2011)

■ **De Apoyo**

En la conducta del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos. (O’Brien, 2008)

■ **Gerencial**

Un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y

autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización.

Desde la perspectiva educativa, Requeijo y Lugo (1987:6), precisan que la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas.

■ Autocrático

“Un líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices”. (Ponce de León, 2003)

■ Consultivo

“Mucha confianza en los subordinados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior”. (Likert, 1960)

■ Deliberativo

Stoner (1997) menciona que en el estilo deliberativo, el gerente comparte y hace participativa las dos primeras funciones, esto es:

- Definir los objetivos y metas, y
- Seleccionar las posibles alternativas de acción a seguir.

■ Democrático

Este tipo de liderazgo, el líder trata de ser un integrante más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los empleados, pero siempre bajo la guía, supervisión y aprobación del líder.

■ Laissez – Faire

Este tipo de líder muestra:

- Poca preocupación, tanto por el grupo como por las tareas.
- Procura no involucrarse en el trabajo del grupo.
- Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.
- Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.
- Proporciona información sólo cuando se lo solicitan.
- Deja que el grupo se organice.

El tipo de liderazgo de una institución se refleja tanto en la naturaleza de la organización y en su relación con la comunidad, por lo tanto debe ir acorde a los objetivos, misión y filosofía de la organización.

Es decir, es la manera que un líder logra sus propósitos, puede tener profundos efectos en una organización y su personal, y además consigue determinar si la organización es eficaz o no.

2.2.3.2. Características del Liderazgo

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable;
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes;
- Capacidad para inspirar y
- Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas. (Hernández, 2006)

Las características de liderazgo son diversas, pero tenemos que reunir las para poder liderar de manera efectiva y dejar atrás todas aquellas que se basen en las mentiras y los engaños pues solo genera más negatividad.

2.2.4. Desarrollo de la Cultura del Liderazgo

“Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos”. (Lugo, 2008)

El crear una cultura de liderazgo es muy importante para cada individuo ya que a lo largo de nuestra vida como seres humanos tenemos que relacionarnos con la sociedad y el liderazgo lo podemos ir desarrollando conforme nos eduquen en nuestra casa, lo ideal es conforme a valores y actitudes.

El tener una buena noción del liderazgo y desarrollar las habilidades para desempeñarlo nos facilitará la vida, una vida con buena comunicación y sobre todo al pertenecer a un trabajo o empresa u organización.

2.2.5. Estadios del Liderazgo

Kurt (2010), menciona que “el desafío de convertirse en líder implica superar los siguientes siete estadios: Querer servir, Conocerse, Vivir la pasión, Influenciar, Mostrar caminos, Ser Reconocido y Dejar un legado. En cada uno de ellos, las personas deben reflexionar acerca de sus intenciones, realizar acciones concretas y evaluar si sus actos permiten el desarrollo de los demás. Solo así, una persona podrá ser, realmente un líder.

Querer ser un buen líder implica esforzarse por ello. No basta con contar con un rango, cargo o designación para creer ser líder. Al igual que un deportista profesional, las personas que están a la cabeza de un equipo deben entrenarse diariamente y crecer personal y profesionalmente. La sugerencia a todos aquellos

que deseen ser verdaderos líderes, es detenerse y superar los siguientes estadios del liderazgo:

- Querer servir.- Es la intención final asociada al rol del líder, que supone una posición de servicio frente a las necesidades del grupo por sobre las personales. Consiste en trabajar para los intereses colectivos por sobre los personales: servir al grupo y no aprovecharse del grupo.
- Conocerse.- Implica mirarse en el espejo e identificar tanto las fortalezas como las debilidades que tenemos y que nos permiten disfrutar del ejercicio del liderazgo. Las fortalezas nos ayudan, pero las debilidades limitan nuestro andar.

Identificar ambos aspectos, tiene una dificultad: la subjetividad del observador. Sin quererlo (y siendo absolutamente normal) nuestras experiencias de vida, paradigmas y prejuicios determinan que pongamos demasiado énfasis en algunos aspectos sobre otros. Si estamos deprimidos nuestras debilidades estarán más presentes en nuestra mente. Si hemos tenido una historia de éxitos, nuestras fortalezas resaltarán gracias al ego.

Una mirada objetiva de dichos aspectos se construye a partir de una observación sincera y honesta de sí mismo, de pedir opiniones fundadas a nuestros pares, jefes o colaboradores, de pedir ayuda especializada o autoaplicarse algunos test.

- Vivir la pasión.- Implica compartir los eventos diarios y experiencias propias de nuestros pares, colaboradores, de modo que experimentemos en nuestros zapatos como viven los demás.

Las relaciones frías y distantes, el hacer diferencias muy marcadas en el trabajo, el favoritismo, la indiferencia y clasismo distancian la relación,

destruyendo la confianza y credibilidad, haciendo que la figura del líder desaparezca en la mente de las personas.

- **Influenciar.-** Es el arte que, a través de la comunicación, permite conseguir que otros piensen, actúen o decidan según nuestras intenciones.

Los líderes consiguen cambiar los paradigmas de las personas encantando y argumentando, lo que se consigue manejando las relaciones interpersonales y con fortalezas técnica respectivamente. No se puede encantar a las personas si no las conocemos, si no tenemos una actitud positiva frente a ellas, y no se puede argumentar si no se sabe o no se manejan los temas que lideramos.

Ciertamente es una habilidad peligrosa. Se puede influenciar para bien y para mal, y todo depende de la integridad moral de los líderes, quienes deben ser capaces de reconocer e imponer valores personales (socialmente aceptados) al servicio de las personas. Identificar dichos valores es parte del estadio Conocerse.

- **Mostrar caminos.-** Los líderes muestran caminos cuando combinan la capacidad de soñar y definir un norte, una visión para el equipo, y cuando aplican su habilidad de influencia para que el equipo camine en dicha dirección.

La experiencia del líder es fundamental. Siempre es más valorada que las ideas de libro o pizarra. Haber vivido, experimentado las situaciones agregan un valor especial a la credibilidad de poder lograr lo que se propone.

A veces los líderes se proponen metas que exigen altos rendimientos a su equipo. Es necesario visualizar el estado ideal del equipo y preparar el camino definiendo las competencias, herramientas e indicadores necesarios para alcanzarlo.

Haber logrado un propósito nos da autoridad para mostrar caminos. Es más difícil influenciar si no se conocen los desafíos de la ruta y la solución efectiva a ellos.

- ✚ Ser Reconocido.- No se es líder hasta que otros lo reconozcan. El liderazgo es un estado resultante de la relación entre líderes y representantes, por lo que serán reconocidas como líderes cuando permiten que el equipo logre cumplir con las metas, superes las barreras y satisfaga las expectativas puestas en ellos.

Buscar la fama y la gloria como líder es propio de personas egoístas e inmaduras, de personas cuya sed de poder se oculta tras una máscara de carisma y falso respeto.

- ✚ Dejar un legado.- Los verdaderos líderes tienen un propósito en la vida, y ese propósito impregna las acciones propias y las de su equipo. Si este propósito está asociado a valores universales, trasciende en el tiempo, dejando una estela, una semilla en las personas. Las enseñanzas de los grandes líderes dejan huella y hacen que otras personas continúen la labor. El legado de los líderes permite construir identidades personales y organizacionales. La cultura organizacional es también resultado de la personalidad de sus fundadores o figuras significativas”.

Cada uno de los estadios del liderazgo permite que las personas reflexionen acerca de sus propósitos, realizar acciones específicas y evaluar si sus actos permiten el desarrollo de los demás. Solo de esta forma una persona podrá ser líder y que la organización alcance los objetivos planteados de forma correcta y oportuna.

2.3. El Líder

(Bennis y Goldsmith, 1997), “Líder es una persona que tiene la capacidad de conducir a otros, en un proceso, que permitirá alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito”.

“Los líderes no nacen: llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, a través de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás, trascendiendo su propio egoísmo”. (Juan A. Pérez López, 1997)

Según Peter Drucker, “un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero, aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva”.

“Líder es aquel que tiene la capacidad de hacer que otras personas se comporten de una manera determinada para el logro de un resultado esperado de forma espontánea; libres de coerción”. “Líder es alguien a quien seguirías a un lugar donde no irías sólo por vos mismo”, (Joel Barker, 1992).

Se considera que el líder, a diferencia de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un colega que orienta y dirige a su gente día a día, instruyéndose de ellos y con ellos. La esencia del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano con el fin de fomentar la calidad, eliminando las causas de errores, ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo y con una mayor satisfacción.

2.3.1. Cualidades del líder

Según Alexander Ortiz (2005), las cualidades del líder son:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.

- ✦ Es paciente y consistente.
- ✦ Buen carácter.
- ✦ No le asusta ser un inconformista.
- ✦ Lucha por la calidad.
- ✦ Prevé las necesidades a largo plazo.
- ✦ Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- ✦ Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- ✦ Hábil en la toma de decisiones.
- ✦ Arrastra y no empuja.
- ✦ Tiene autoridad moral.
- ✦ Aprende constantemente.
- ✦ Desarrolla a las personas y las involucra.
- ✦ Adaptabilidad.
- ✦ Creatividad.

2.3.2. Requisitos del líder

- ✦ Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- ✦ Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- ✦ Tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares.
- ✦ Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- ✦ Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- ✦ Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual.
- ✦ Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- ✦ Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- ✦ El líder resume y transmite historia. (Alexander Ortiz, 2005)

2.3.3. Características de un líder

- Comunicación.- Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- Inteligencia emocional.- Salovey y Mayer (1990:185) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como “la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción”. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- Establecer metas y objetivos.- Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo.
- Planeación.- Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella.
- Carisma.- Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas.
- Responsabilidad.- Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

2.4. Diferencias entre directivo y líder

Directivo

Según Welch Jack y Welch Suzy (2001), indican que la definición clásica de directivo, es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Se es un directivo en los casos siguientes:

- Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo.
- Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte

esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.

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

Líder

Caroselli (2002:3) precisa que “mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación”.

Se es un líder:

- Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede poner la diferencia.
- Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.

- Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
- Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de autoconcienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
- Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea.

Por lo tanto, un líder a diferencia del directivo, es el que hace su percepción del contexto por medio de un fuerte sentimiento de identidad, totalmente independiente e incluso a veces distante de la sociedad en la que viven.

Además, Zaleznic (1977) menciona “que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha autogestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones”.

Para resumir las diferencias del directivo y líder, empleamos la siguiente tabla:

Directivos	Líderes
➤ Existe impuesto	➤ Existe por Voluntad
➤ Autoridad con mando	➤ Participación

Directivos	Líderes
➤ Inspira miedo ➤ Sabe cómo hacer las cosas ➤ Ordena ¡Vaya! ➤ Maneja a las personas con fichas ➤ Llega a tiempo ➤ Asigna tareas ➤ Miden en forma cuantitativa ➤ Piensan de manera lineal ➤ Tienen empleados ➤ Reaccionan al cambio ➤ Se interesan por la eficiencia ➤ Administra ➤ Confían en el control ➤ Desarrollan procesos y horarios detalladamente ➤ Evitan riesgos ➤ Motivan a la gente ajustarse a los estándares	➤ Inspira confianza ➤ Enseña cómo hacer las cosas ➤ Dice ¡Vamos! ➤ No trata a las personas como cosas u objetos ➤ Llega antes ➤ Da el ejemplo ➤ Evalúan en forma cualitativa ➤ Piensan de manera global ➤ Tienen seguidores, son eficaces con las personas ➤ Se anticipan al cambio ➤ Se interesan por la efectividad ➤ Innova ➤ Confían en la confianza ➤ Desarrollan visiones y estrategias ➤ Buscan riesgos ➤ Incitan a la gente a cambiar

2.5. Los Valores

2.5.1. Definición

"Los valores son creaciones humanas y como tales, sujetas a la realidad social que los circunda, derivada de que es el ser humano quien les da sentido". (Valero Iglesias, 1992)

"Los valores se pueden tomar como pautas de acción, fuerzas de integración y orientaciones de los comportamientos". (Marín Ibáñez, 1976)

"Los valores son un linaje peculiar de objetos irreales que residen en los objetos reales o cosas, como cualidades sui generis... No se ven con los ojos, como los colores, ni siquiera se entienden, como los números y los conceptos. La belleza de

una estatua, la justicia de un acto, la gracia de un perfil femenino, no son cosas que quepa entender o no entender, Sólo cabe "sentirlas" y mejor estimarlas o desestimarlas. El estimar es función psíquica real - como el ser como el entender- en que los valores se nos hacen patentes. Y viceversa, los valores no existen sino para sujetos dotados de la facultad estimativa, del mismo modo que la igualdad y la diferencia sólo existen para seres capaces de comparar. En este sentido y sólo en este sentido, puede hablarse de cierta subjetividad en el valor". (Ortega y Gasset, 1955)

"Los valores a diferencia de los hábitos o virtudes, son toda perfección y razón de ser que dependen de la naturaleza de cada ente. Los valores se conceptúan en la inteligencia, a través del sentido interno de la cogitativa. Podemos decir que los valores pertenecen al orden intelectual". (Chavarría, 2007:67)

Se entiende por valor, todo aquello que lleve al ser humano a defender y crecer en su dignidad de persona, llevándolo a mejorar, completar y perfeccionarse. Depende únicamente de la libre elección que el sujeto aplique para alcanzar dichos valores, y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El valor es, entonces, una pertenencia de las cosas o de las personas, es decir, se manifiestan, por lo que son y no por lo que se considere de ellos. Además debemos recordar que todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas que las personas buscamos satisfacer.

2.5.2. Características de los Valores

Según Lifton W. (1972:18), define a las características de los valores como:

- Durabilidad: los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.
- Integralidad: cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.
- Flexibilidad: los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.

- Satisfacción: los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- Polaridad: todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; Todo valor conlleva un contravalor.
- Jerarquía: Hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- Trascendencia: Los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- Dinamismo: Los valores se transforman con las épocas.
- Aplicabilidad: Los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.
- Complejidad: Los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

Estas características son evidencias en la práctica diaria de los seres humanos, por ende es fundamental que exista una jerarquización de los valores ya que no todos poseen la misma importancia, y de esta manera podremos contrarrestar los inconvenientes en forma adecuada.

2.5.3. Como se identifican, manifiestan, estructuran los Valores

Según Plasencia (1994), los valores se identifican, manifiestan y estructuran de la siguiente manera:

Identifican

- Con lo material o espiritual (cosas, hechos, personas, sentimientos y relaciones).
- Con cualidades reales externas e internas al sujeto, de significación social. Dicha significación se refiere al grado en que se expresa el redimensionamiento humano.

- Con cualidades de los componentes de la estructura de la personalidad, en tanto permiten captar los significados a través de la capacidad de los sentidos en la actividad humana.

Manifiestan:

- A través de la actividad humana, la que permite interiorizar de la realidad aquellas cualidades que satisfacen necesidades e intereses individuales y sociales.
- En guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano.

Estructuran:

- Por las circunstancias cambiantes de la realidad, por lo que puede su contenido expresarse de manera diferente en condiciones concretas.
- Se jerarquizan en dependencia del desarrollo de la personalidad y del desarrollo social del contexto.

2.6. La Educación

2.6.1. Definición

"La educación es el influjo elevador, integrado por cuidados psíquicos (liberación de trabas, enseñanza, inspiración, ejercicio) que la generación adulta ejerce sobre el desarrollo de la que está madurando, con objeto de preparar a los individuos que la integran a conducir personalmente su existencia dentro de las sociedades que la circundan vitalmente, y con ello a la inteligente realización de los valores en que se fundan dichas sociedades". (Gottler, 1967:123)

"Educación es el conjunto de todos los efectos procedentes de personas, de sus actividades y actos, de las colectividades, de las cosas naturales y culturales que resultan beneficiosas para el individuo despertando y fortaleciendo en él sus capacidades esenciales para que pueda convertirse en una personalidad capaz de

participar responsablemente en la sociedad, la cultura y la religión, capaz de amar y ser amado y de ser feliz". (Henz, 1976)

"Educación es operación que tiene por objeto la evolución, racionalmente conducida, de las facultades específicas del hombre para su perfección y para la formación del carácter, preparándole para la vida individual y social, a fin de conseguir la mayor felicidad posible por medio del ejercicio adaptado en cualidad, cantidad y método (instrucción), según la naturaleza del educando y en circunstancias propicias de lugar y tiempo". (Blanco y Sánchez, 1930:147)

Además, Nassif (1958:11) nos indica que la educación "es la formación del hombre por medio de una influencia exterior consciente o inconsciente (heteroeducación) o por un estímulo, que si bien proviene de algo que no es el individuo mismo, suscita en él una voluntad de desarrollo como conforme a su propia ley (autoeducación)".

La Educación desde mi perspectiva es uno de los temas más importante de un país, pues solo de esta forma se podrá tener un desarrollo en todos los ámbitos. La educación es socializar, es decir aprender a vivir, actuar y comportarnos en sociedad.

Con la educación las personas aprenden conocimientos, competencias, valores, experiencias, etc. que nos ayuda a desenvolvernos en la sociedad, pues logramos tener normas de conducta y principios que van a servir para toda nuestra vida.

2.6.2. Características de la Educación

Aoyagi Shigeru (2006), menciona que las características de la educación son:

■ Educación formal:

Aprendizaje ofrecido normalmente por un centro de educación o formación, con carácter estructurado (según objetivos didácticos, duración o soporte) y que

concluye con una certificación. El aprendizaje formal es intencional desde la perspectiva del alumno.

Es aquel ámbito de la educación que tiene carácter intencional, planificado y reglado. Se trata aquí de toda la oferta educativa conocida como escolarización obligatoria, desde los primeros años de educación infantil.

Las características generales de la educación formal son:

- Pertenecen a un modelo académico y administrativo, dado a nivel de sistema en una nación.
- Su forma de presentación se orienta al establecimiento de las formas organizativas preestablecidas para su funcionamiento (grados escolares, niveles educativos).
- Su proceso es sistematizado y graduado.
- Conjunta diversas expectativas sociales para garantizar el acceso y consecución de los servicios a la población.
- Se delimita en periodos cronológicos.

■ Educación informal:

Aprendizaje que se obtiene en las actividades de la vida cotidiana relacionadas con el trabajo, la familia o el ocio. No está estructurado (en objetivos didácticos, duración ni soporte) y normalmente no conduce a una certificación. El aprendizaje informal puede ser intencional pero, en la mayoría de los casos, no lo es.

Se trata de una acción educativa no organizada, individual, provocada a menudo por la interacción con el ambiente en ámbitos como la vida familiar, el trabajo y la información recibida por los medios de comunicación. Por ejemplo, la educación que se recibe en lugares de vivencia y de relaciones sociales (familia, amigos,...)

Las características de la educación informal son las siguientes:

- Espontánea
- Se da a través de la interacción del hombre con su medio ambiente.
- Dura para toda la vida
- Es involuntaria
- Es azarosa
- No tiene tiempo ni espacio educativo definido

■ **Educación no formal:**

Aprendizaje que no es ofrecido por un centro de educación o formación y normalmente no conduce a una certificación. No obstante, tiene carácter estructurado (en objetivos didácticos, duración o soporte). El aprendizaje no formal es intencional desde la perspectiva del alumno.

Es la acción que no se encuentra totalmente institucionalizada pero sí organizada de alguna forma. Representan actividades educativas de carácter opcional, complementario, flexibles y variadas, raramente obligatorias. Son organizadas por la escuela o bien por organismos o movimientos juveniles, asociaciones culturales o deportivas, etc.

2.6.3. Actores que intervienen en la Educación

Los actores que intervienen en la educación según Blanco y Sánchez, Rufino (1930) son los siguientes:

- a) El Educando.-** El sujeto de la educación es el hombre como individuo y como ser social.

A él está dirigida la educación, por el se realiza y se ha concebido. El significado no es otro que el hombre que se está educando y no del que esta educado.

El termino educación es preferible al menos desde el punto de vista de la pedagogía sistemática para dirigir o designar al hombre como sujeto de la educación.

- b) Educador.-** En sentido es todo el que educa a lo que se influencia, a lo que posee energía educadora. De esta manera el término comprende tanto al hombre como gente capaz de realizar consciente o inconsciente la educación.

Clases de educadores

Son primarios individuales, e Institucionales y secundarios.

Primarios Individuales

- Madre, padre, representantes cuando se les asigna deberes educativos.
- Los padrastros, padres adoptivos, tutores o quienes se les entregue un niño abandonado o cuyos padres han perdido la patria potestad.
- Los directores de internados, le colegios, hogares o escuelas.
- Maestros, profesionales desde el 1º de Básica hasta la universidad.

Primarios Institucionales

- Familia
- Escuela
- Iglesia
- Estado
- Organizaciones juveniles

Educadores Secundarios Individuales

Personales

- Son aquellos sin propósito pedagógico
- Parientes, amigo y compañeros
- Vecinos, obreros, comerciantes, siempre y cuando se observe su trabajo

- Empleado (que por razones profesionales o por encargo imparten instrucción)
- Deportistas amateur
- Narradores y narradoras en general

Educadores Secundarios Institucionales

- La prensa
- La literatura
- Instituciones sociales
- Museos, Bibliotecas y exposiciones

c) Comunidad.- La educación es siempre una relación que se realiza en la comunidad del educador con el educando.

Por eso la simple relación del alumno con el maestro constituye de por sí una comunidad educativa.

Elementos de la comunidad

Según Hernández Ruiz y Tirado Benedí se consideran como elementos de la comunidad:

- Familia
- Escuela
- Organizaciones específicas
- O.N.G

Para Ernest Kriek los elementos son:

- Familia
- Comunidades Populares
- Estado
- Comunidades Religiosas
- Asociaciones Generales

d) La Familia

Para Ruiz y Tirado la familia cumple las siguientes funciones

- Afectivas, es la fuente de afecto y confianza.
- Educadora, la educación de la familia por su naturaleza es básica y fundamental que imprime un sello indeleble e imborrable en todas las etapas de la vida.

e) La Institución Educativa

La función de la escuela es la de ser sistemática, directa y significativa. Sus funciones son dos:

- a) Transmitir
- b) Renovar la cultura

La escuela obedece a un propósito o voluntad pedagógica predominante pero no por eso deja de recibir la influencia de la voluntad colectiva.

- c) Condensadora y concentradora; puesto que reúne la influencia que ha de transferir al educando
- d) Purificadora de influencia; conforme a un fin y a un concepto de hombre.

2.7. Los Valores y la Educación

Según Arana&Batista (1995), define que “Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo. Así el aprendizaje de un conocimiento matemático, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral, etc., es decir subrayando la intencionalidad hacia la sociedad, donde se exprese la relación ciencia, tecnología, sociedad, y estén presentes los análisis cualitativos, los

enfoques de procesos y la motivación. Del mismo modo que es posible tratar un valor desde el contenido, también lo es desde el saber hacer de éste (la habilidad y la capacidad). Visto así el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral.

La reflexión del profesor sobre el valor educativo de las acciones en el proceso, significa de igual modo intencionar y valorar el método de aprendizaje no como simple procedimiento sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales, es analizar el componente socio humanista de la ciencia que se enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico al aprendizaje, es reconocer que no existen “dos culturas” separadas, sino reflexionar sobre la totalidad de ésta, en su historia, en sus contradicciones, en su actualidad, en sus métodos, en sus consecuencias e impactos y, por supuesto en su ética. Se trata de reflexionar en el valor de la Educación.

Alrededor de la educación en valores está la idea de negar la necesidad de una pedagogía propia de los valores, puesto que consideran que los valores están siempre presentes en el proceso de formación, siendo suficiente una buena relación alumno-profesor, el ejemplo de éste, la comunicación eficaz, etc. Es cierto que el proceso de enseñanza-aprendizaje siempre forma y desarrolla valores, el asunto a reflexionar está: ¿en qué valores se quiere incidir en el proceso, para qué, y cómo? La dificultad consiste entonces en eliminar el llamado “currículum oculto” o “contenido oculto”, la cuestión radica en la necesidad de explicitar, sistematizar e intencionalizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, “lo educativo”, que por supuesto integra el proceso formativo”.

Entre las razones para desarrollar una Pedagogía de la Educación en Valores están (Arana&Batista, 1995):

- **Intencionar:** Encaminar el proceso docente-educativo hacia el modelo ideal de formación. Desarrollar el vínculo con la realidad a través de lo socialmente significativo de ésta en el proceso docente-educativo, dando sentido a la formación socio humanista. Determinar estrategias didácticas que involucren a los sujetos del proceso en una actividad consciente, protagónica y comprometida.

- **Explicitar:** Eliminar el curriculum oculto, precisando la cualidad orientadora del proceso docente-educativo. Connotar lo socialmente significativo de la realidad hacia el redimensionamiento humano en todos los componentes del proceso, identificando el modelo educativo a alcanzar con la eficacia del proceso. Precisar los contenidos de los sistemas de valores a formar y desarrollar según la aspiración social.

- **Particularizar:** Integrar las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación (conocer las particularidades del sujeto y sus relaciones, y evaluar las condiciones para llevar a cabo el proceso). Enriquecer la didáctica del saber y del saber hacer; del contenido y del método, etc., así como apoyarse en ellas.

Intencionalizar los valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje se refiere a:

- Determinar los sistemas de valores y sus contenidos en el diseño curricular.
- Precisar los principios didácticos que condicionan una manera específica de planificar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, que influyen en un nuevo tratamiento de las relaciones de los componentes de la didáctica.

La dirección pedagógica no puede entenderse como una relación mecánica estímulo-reacción: se trata más bien de la sistematización de las influencias educativas sobre la base del encargo social que persigue la formación de un modelo de hombre o mujer. (Viciado:1999)

“La didáctica es la disciplina que explica los procesos de enseñanza-aprendizaje para proponer su realización consecuente con las finalidades educativas.” (Contreras, 1990:19) Si se acepta dicha definición, entonces, intencionalizar y explicitar a través de la didáctica el proyecto educativo significa definir y profundizar en los valores y por tanto en lo educativo, haciendo que las finalidades educativas expresen el compromiso con la realidad.

Por tanto, la didáctica se desarrolla con una u otra intencionalidad, en dependencia de la práctica educativa que se quiera alcanzar, y del compromiso del profesor. Pero no basta con la claridad de la intencionalidad, sino hay que hacerla explícita y sistematizarla en la propia didáctica, de ahí que deban precisarse un conjunto de principios teórico-metodológicos, para dicha educación comprometida, valorativa, reflexiva y en valores, los que deben tenerse en cuenta en las diferentes estrategias a desplegar.

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria. La forma de organización es el proyecto educativo.

La personalidad es “un sistema de alto nivel de integración de funciones síquicas del individuo, un complejo de formaciones estructuradas sobre ciertos principios que funcionan dirigidos a un objetivo”. (D’Angelo, 1996)

El objetivo constituye el sentido fundamental de la actividad del individuo, se expresa en el proyecto de vida que es “el conjunto de representaciones mentales sistematizadas sobre cuya base se configuran las actitudes y disposiciones teóricas del individuo, y que para ejercer una dirección auténtica de la personalidad, este modelo debe tomar una forma determinada en la actividad social del individuo y en las relaciones con las personas. Es decir, la característica directriz de este modelo ideal se expresa no sólo en lo que el individuo quiere ser,

sino en su disposición real y sus posibilidades internas y externas de lograrlo y de darle una forma precisa en el curso de su actividad”. (D’Angelo, 1996)

Si se quiere incidir a través de la educación en la personalidad es necesario adentrarse en el porqué de los objetivos de la actividad, que lo hacen componer un proyecto de vida. Si la educación concibe el proyecto de vida no como un modelo ideal-individual solamente, sino que lo relaciona a su vez con un modelo real-social, entonces podrá acercarlo a su realización.

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en “un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad”. (D’Angelo, 1996)

3. METODOLOGÍA

La investigación sobre gestión, liderazgo y valores, se ha desarrollado en el UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR MIXTA “HERMANO MIGUEL” de la ciudad de Machala, que ha venido prestando servicios educativos a la comunidad machaleña desde 1987, teniendo por lo tanto una trayectoria de 24 años en esta ciudad. Además el modelo pedagógico en el que se enmarca su hacer educativo, es la Pedagogía Conceptual y su jornada de estudio es en horario matutino y vespertino, de 7:00 a 13:30 y de 13:00 a 18:00.

La unidad educativa cuenta con las secciones Jardín, Escuela y Colegio, y un total de 888 estudiantes, el ciclo diversificado cuenta con las especialidades: Químico Biólogo, Informática, Físico Matemático, y Sociales.

A lo largo de los años esta Unidad Educativa ha establecido convenios con el Ministerio de Educación y Cultura y la Universidad Andina “Simón Bolívar”.

De la población total de profesores se ha seleccionado una muestra de 25 docentes, debido a que el proceso metodológico empleado por la Universidad Técnica Particular de Loja, se basa en este número de participantes para la elaboración del presente proyecto investigativo.

3.1. Participantes

3.1.1. Personal Directivo

La Institución educativa cuenta con profesionales que dirigen los aspectos académicos y administrativos, de los cuales han sido encuestados el Rector, Vicerrector y cuatro Jefes de Área, dando un total de 6 directivos consultados.

Directivos de la Unidad Educativa Hermano Miguel Clasificados por sexo

TABLA 1

Sexo	f	%
Mujeres	3	50
Hombres	3	50
Total	3	100

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

Apreciando la tabla 1 antes descrita, en referencia a la encuesta realizadas a los Directivos del Colegio, se determina que los mismos se encuentran divididos en un 50% mujeres y el otro 50% son hombres. Es decir se observa igualdad de géneros dentro de los directivos de la institución.

3.1.2. Personal Docente

En el Colegio Hermano Miguel existe una planta docente capacitada, distribuida de la siguiente manera:

Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel Clasificados por edad

TABLA 2

Edades	F	%
25 a 30 años	4	16,00
31 a 35 años	3	12,00
36 a 40 años	10	40,00
41 a 45 años	5	20,00
46 a 50 años	2	8,00
51 a 55 años	0	0,00
56 a 60 años	0	0,00
Más de 60 años	1	4,00
Total	24	100

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

Las edades de docentes encuestados, los mismos que pertenecen a nivel del bachillerato, oscilan entre los 25 a 50 años, con excepción de un docente que tiene más de 60 años de edad. Podemos afirmar que en la institución laboran profesionales jóvenes, ya que la un gran número se encuentra dentro de los rangos de 36 a 40 años.

Docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel Clasificados por sexo

TABLA 3

Sexo	F	%
Mujeres	14	56,00
Hombres	11	44,00
Total	25	100

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

Así mismo dentro de las encuestas realizadas a los docentes se pudo conocer que de la muestra de 25 profesores, 14 son mujeres y 11 hombres, es decir existe una alta participación de personal docente femenino que asciende al 56%.

3.1.3. Personal Administrativo y de Servicio

La Institución Educativa cuenta con los siguientes empleados administrativos y de servicio:

Personal Administrativo de la Unidad Educativa Hermano Miguel Clasificados por sexo

TABLA 4

Sexo	f	%
Mujeres	17	44,74
Hombres	21	55,26
Total	38	100

Fuente: Encuesta a Personal Administrativo y de Servicio del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

Continuando con las encuestas efectuadas a la comunidad educativa, se procedió a consultar al personal administrativo y de servicio de la Unidad Educativa, sobre

su género, sobre lo cual se determinó que a diferencia del personal docente, existe mayor incidencia de la población masculina, la misma que alcanza el 55,26%, mientras que las mujeres tienen un 44,74% de participación.

3.1.4. Población Estudiantil

En el Colegio Hermano Miguel del total de la población estudiantil se seleccionó una muestra de 119 alumnos:

Género y especialidad de los estudiantes del tercero de bachillerato de la Unidad Educativa Hermano Miguel

TABLA 5

Especialidad	Sexo	Frecuencia	Subtotal	%
Sociales	F	16	25	21,01
	M	9		
Físico Matemático	F	3	22	18,49
	M	19		
Químico Biólogo	F	27	49	41,18
	M	22		
Informática	F	9	23	19,33
	M	14		
Total		119	119	100

Fuente: Encuesta a Estudiantes (Sociales) del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

Se llevaron a cabo encuestas a los estudiantes de bachillerato por especialidad, para conocer el género que predomina en cada una de estas, llegando al siguiente análisis:

Los resultados de las encuestas revelan que de los 119 alumnos encuestados, existe una mayor población estudiantil representada por hombres, correspondiente al 54%, mientras que las mujeres alcanzan un 46%. De igual forma detectamos que existen más alumnos que cursan la carrera de Químico Biólogo, seguidos por Sociales, luego Informática y finalizando con los alumnos de Físico Matemático.

3.2. Materiales e Instrumentos de Investigación

Las técnicas de investigación utilizadas son la encuesta, entrevista y observación de los instrumentos curriculares. Las mismas que indicamos a continuación:

Técnica de la Encuesta

Las encuestas, instrumentos de investigación de campo, me permitió obtener información sobre los criterios y opiniones, respecto al modelo de gestión administrativa que actualmente se ejecuta en la institución educativa y como esto repercute en la calidad de la educación que se imparte; está dirigida a todos los miembros de la comunidad educativa, sus objetivos son:

- Encuesta dirigida a Directivos:

Como se desarrolla la administración del centro educativo, con que estilo de liderazgo se dirige y organizan las actividades.

- Encuesta dirigida a los Docentes:

Conocer su rol como docente y su criterio sobre la gestión educativa que se evidencia en la institución educativa.

- Encuesta dirigida a Estudiantes:

Recabar información del tipo de gestión y liderazgo que desarrollan las autoridades educativas y los docentes, sobre el desempeño y comportamiento del docente en aula.

- Encuesta dirigida a Padres de Familia:

Conocer la opinión del padre de familia sobre la gestión administrativa de las autoridades, el estilo de liderazgo y la práctica de valores institucionales.

Técnica de la Entrevista

Se aplicó a las autoridades de la UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR MIXTO HERMANO MIGUEL con el propósito de conocer sus criterios y opiniones

relacionados al modelo de gestión administrativa y académica que actualmente ejecutan y cuáles son los resultados obtenidos.

■ Entrevista dirigida al Rector y Vicerrector:

Recabar información del tipo de gestión, liderazgo y valores que desarrollan las autoridades educativas de la Unidad Educativa Particular Mixto Hermano Miguel.

Técnica de la Observación

La observación me permitió conseguir información en forma directa del desenvolvimiento de las actividades en esta unidad educativa y luego registrarla para su posterior análisis; en la obtención de esta información no intervienen los participantes de la comunidad educativa.

3.3. Método y Procedimiento.

En el desarrollo de la presente investigación se han aplicado varios métodos y técnicas de investigación, entre los cuales tenemos, el método exploratorio y descriptivo y el analítico – sintético.

Por lo tanto mediante el método exploratorio y descriptivo que se aplicó en esta investigación a la Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel, me permitió recoger, organizar, presentar, analizar, generalizar los resultados de las observaciones que se han realizado en las diferentes instancias de esta Institución.

En esta investigación el método analítico-sintético se utilizó para ver las relaciones que existen entre las definiciones que se encuentran en el marco teórico.

Así mismo se trabajó con los siguientes métodos para llevar a cabo la realización del presente trabajo:

El método inductivo y el deductivo, se aplicó en la presente investigación para ponderar y analizar cada una de las tablas estadísticas.

El método estadístico-matemático, permite organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación. En este caso, se utilizó a través de las tablas estadísticas de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia se efectuó los cálculos estadísticos para medir los datos recopilados de las encuestas.

El método Heurístico, se aplicó para encontrar alternativas de solución a los distintos problemas que se presentaron en el transcurso del proceso investigativo.

El método Científico, podemos decir que es el medio por el cual tratamos de dar respuesta a las interrogantes acerca del orden de la naturaleza. Las preguntas que nos hacemos en una investigación generalmente están determinadas por nuestros intereses, y condicionadas por los conocimientos que ya poseemos. Se utilizó este método en el uso de las técnicas para la recolección de información como la encuesta, entrevista.

El método Holístico, se efectuó en la institución educativa al conocer los procedimientos de enseñanza-aprendizaje que se imparten dentro de esta organización.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

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

4.1.1.1. El manual de la organización

Nuestra sociedad es muy heterogénea, sus integrantes proceden de diferentes culturas, los niños, jóvenes y los adultos se expresan y actúan con la influencia de los adelantos de la ciencia y la tecnología del momento histórico que les corresponde vivir y de las oportunidades que le brinda el ambiente en el que se desenvuelven, lo que ha ocasionado esquemas de comportamiento que permanentemente se contraponen dando lugar a situaciones conflictivas.

Frente a esta realidad la Unidad Educativa Particular Mixta “Hermano Miguel” ve la necesidad de elaborar el Manual de Organización basado en los principios generales de responsabilidad, honestidad, solidaridad, verdad, libertad, equidad, perseverancia, tolerancia y dignidad; así como en los deberes y derechos que nos asiste a los miembros de la comunidad educativa.

Uno de los propósitos de esta Institución es facilitar la formación integral de las nuevas generaciones, con responsabilidad de desarrollar competencias básicas, tomando en cuenta la sinceridad y la honestidad, fortaleciendo los principios del humanismo y la solidaridad entre los seres humanos, cultivando la franqueza y el amor a la verdad, con participación democrática, garantizando las oportunidades de igualdad a todas las personas y motivando la persistencia y firmeza en el logro de los objetivos terminales.

I) Objetivos Generales

- Favorecer el desarrollo integral del educando y su participación en el logro de los objetivos educativos institucionales, mediante la elaboración y aplicación de manuales de convivencia, que permita crear un ambiente armónico entre autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio, estudiantes y padres de familia, a través del cumplimiento de sus deberes y el ejercicio de sus derechos.
- Incluir en el Reglamento Interno de la Unidad Educativa “Hermano Miguel” el manual de convivencia, de modo que se constituya un verdadero centro de formación humana y convivencia democrática que promuevan el desarrollo integral de los y las estudiantes.
- Socializar y motivar en la comunidad educativa para lograr un cambio de actitud y prevenir situaciones problemáticas y conflictivas, respetando los derechos humanos de los miembros de la Comunidad Educativa.

II) Deberes y Derechos de las Autoridades

a. Del Rector

Deberes

- Atender con amabilidad y respeto a todos los miembros de la comunidad educativa.
- Respetar las diferencias individuales del Personal Docente, discente, Administrativo, de Servicio. padres de familia y comunidad en general.
- Ser solidario con los miembros de la comunidad educativa.
- Propiciar un clima institucional que permita desarrollar las actividades docentes y administrativas en un ambiente agradable y de comprensión.
- Practicar la comunicación y el dialogo en forma asertiva.
- Ser ejemplo de vida.
- Constituirse en un líder positivo en la comunidad educativa.

Derechos

- Recibir un trato respetuoso y cordial de los ejecutivos de la Cia., del personal docente, discente, administrativo, de servicio, y padres de familia.

b. Del Vicerrector

Deberes

- Propiciar y mantener un ambiente de trabajo enmarcado en la ética, respeto, solidaridad y buen trato con los miembros de la comunidad educativa.
- Respetar las diferencias individuales del Personal Docente, discente, Administrativo, de Servicio. padres de familia y comunidad en general.
- Practicar la comunicación y el diálogo en forma asertiva.
- Ser ejemplo de vida.
- Constituirse en un líder positivo en la comunidad educativa.
- Coordinar la participación de los estudiantes en los momentos cívicos y demás programaciones que las Instituciones Públicas realizan fuera de la Institución.
- Ser mediador en las dificultades entre los diferentes integrantes de la comunidad educativa, para que se resuelvan en forma justa y armónica.

Derechos

- Recibir un trato respetuoso y cordial de los ejecutivos de la Cia. personal docente, discente, administrativo, de servicio, y padres de familia.

c. Del Inspector/a General

Deberes

- Constituirse en el ejemplo de probidad, justicia, ética, moral y buenas costumbres.

- Supervisar que los actos sociales, culturales y deportivos que se realizan dentro y fuera del plantel se desarrollen con normalidad y respeto.

Derechos

- A ser respetada por la comunidad educativa.

III) Deberes y Derechos de los Docentes

Deberes

- Promover en la comunidad educativa un ambiente de respeto, confianza y libertad.
- Respetar a todos los miembros de la comunidad educativa.
- Velar por la integridad física y moral de los y las estudiantes.
- Entregar oportunamente a los y las estudiantes los resultados de los trabajos, deberes y evaluaciones.
- Hacer un seguimiento personal de los y las estudiantes en cuanto a su rendimiento, asistencia y comportamiento.
- Atender con amabilidad los reclamos de los y las estudiantes; así como de su representante.
- Respetar las diferencias individuales y la equidad de género de los y las jóvenes fomentando su autoestima.
- Ser creativos y generadores del cambio
- Preparar con responsabilidad sus clases y emplear técnicas activas de aprendizaje.
- Planificar y conducir el proceso enseñanza aprendizaje utilizando técnicas didácticas apropiadas.
- Ofrecer un entorno conducente al aprendizaje que favorezca la organización, la disciplina y la seguridad.
- Dirigir a los y las estudiantes en su aprendizaje tomando en cuenta las diferencias individuales y promoviendo la autoestima del estudiantado.

- Evaluar en forma justa los logros de aprendizaje de los/as estudiantes.
- Realizar adaptaciones curriculares para la atención personalizada de sus estudiantes.
- Comunicar oportunamente a los padres los logros y dificultades de sus hijos.
- Ser sensibles a las necesidades de los y las estudiantes.
- Ser coherentes en las actividades educativas
- Cultivar y practicar los valores éticos, morales y cívicos
- Respetar el desarrollo biosicosocial de los (as) adolescentes
- Propiciar el respeto y cuidado del medio ambiente.
- Practicar las buenas relaciones inter e intra personales con los miembros de la comunidad.
- Conducir el aprendizaje en una atmosfera armoniosa, libre de presiones y productiva.

Derechos

- Gozar del respeto, la cooperación, la consideración y el apoyo de la comunidad educativa.
 - Participar en las actividades de la institución
 - Trabajar en una atmósfera armoniosa libre de presiones y productiva.
 - Esperar una actitud responsable y positiva hacia el estudio de parte de los alumnos.
 - Expresar sus ideas libremente y con respeto hacia los demás
 - Trabajar en un ambiente de libertad, confianza y respeto.
 - A ser escuchado y que se respeten sus opiniones y criterios.
-
- Ser respetado en su horario de clases
 - Tener la oportunidad de ser escuchado antes de ser sometido a la crítica destructiva
 - Ser llamado la atención en forma discreta, respetando su dignidad.
 - Que se tomen en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones.

- Contar con el apoyo necesario para desarrollar actividades: científicas, culturales y deportivas que beneficien a la Institución.
- Estimular su buen desempeño profesional.

IV) Deberes y Derechos del personal administrativo y de servicio

Deberes

- Desempeñar sus funciones con dedicación, responsabilidad, amabilidad y transparencia haciendo que su labor cotidiana se constituya en una sólida contribución para la buena marcha de la institución.
- Asumir un rol protagónico que facilite los servicios que demandan todos los actores, desde las autoridades hasta los estudiantes y la comunidad educativa en general.
- Ser amable y respetuoso (a) en el trato a las autoridades, estudiantes, profesores, Padres de Familia y Público en general
- Mantener buenas relaciones inter e intra personales con la comunidad educativa.
- Ser diligente en la entrega inmediata de la información verbal y escrita solicitada.
- Desempeñar sus funciones con ética profesional

Derechos

- Ser tratado (a) con amabilidad y respeto de la comunidad educativa.

V) Deberes y Derechos de los y las estudiantes

Deberes

- Participar activamente en el proceso de aprendizaje en una atmósfera de calidez, libre de presiones de todo orden y abusos físicos, psicológicos y verbales.
- Ser solidario y colaborador en la solución de problemas de los compañeros y de la comunidad.

- Atender a la explicación de los temas en su momento
- Tratar con respeto a sus compañeros, profesores y demás miembros de la comunidad.
- Comportarse con sobriedad y decoro, practicar buenos modales y aceptar con educación las observaciones de profesores y compañeros.
- Actuar con honestidad en pruebas, evaluaciones, tareas, informes, etc.
- No incurrir en faltas que determinen el levantamiento de un proceso y que merezca sanción disciplinaria.
- Recibir respetuosamente la información sobre rendimiento y disciplina
- Respetar los símbolos patrios y de la institución, además los valores que conforman nuestra identidad nacional.
- Utilizar un vocabulario apropiado en el trato a los miembros de la comunidad.
- Mantener un aceptable rendimiento académico.
- Rendir las pruebas atrasadas, legalmente justificadas de acuerdo a los plazos que estipula el reglamento General de la Ley de Educación u otras disposiciones legales.
- No traer a la Institución revistas, música o videos pornográficos, armas, teléfonos celulares, reproductores de multimedia, sustancias químicas o psicotrópicas que perjudiquen o alteren el ambiente de trabajo.
- Asistir, respetar y participar en actos: cívicos, culturales, sociales y deportivos que se realicen regularmente dentro y fuera del plantel.
- Velar por el buen nombre y prestigio de la Institución
- Cumplir respetuosa y puntualmente las instrucciones impartidas por las autoridades educativas.
- Ser puntual en su asistencia a clases y en el cumplimiento de sus tareas y deberes escolares
- Tratar a sus compañeros, maestros y demás personas con cortesía y de manera respetuosa.
- Expresar sus opiniones con cortesía y respeto.

- Evitar cualquier actividad que coarte el derecho de los otros alumnos a aprender, o jugar con la responsabilidad de los profesores.
- Respetar la opinión de los compañeros, evitar la burla, la crítica, el chiste a costa de los demás.
- No ofender de palabra y obra a los miembros de la comunidad educativa.
- Solicitar con respeto el uso de la palabra.
- Practicar y cultivar los valores éticos, morales y cívicos.
- Respetar las pertenencias de los integrantes de la comunidad educativa.

Derechos

- A ser tratado como persona en desarrollo biopsicosocial.
- Gozar del respeto por sus derechos, sus sentimientos, su individualidad y sus pertenencias, por parte de sus compañeros y de los funcionarios de la institución
- Ser tratados de manera digna, justa y cordial por parte de directivos, profesores, compañeros y demás personal de la Institución
- Recibir una formación integral que posibilite el desarrollo de su vida afectiva, intelectual, familiar y social.
- Que sean dosificados los deberes y que respondan a la programación establecida.
- A ser respetados en su intimidad y que se mantenga en reserva sus confidencias.
- A recibir cuidado, asistencia y protección dignos sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, religión, opinión, ni condición social o económica.
- A tomar parte activa en los actos programados en la institución
- A conocer el Manual de Convivencia
- A expresar sus ideas, sentimientos, intereses e inquietudes escolares y extraescolares.
- A ser respetado en su ritmo de aprendizaje considerando las diferencias individuales.

- Participar en el proceso de aprendizaje significativo de calidad en una atmósfera de calidez, libre de abusos físicos, psicológicos o verbales.
- Gozar del respeto por sus derechos, sus sentimientos, sus individualidades y sus pertenencias por parte de la comunidad educativa.
- Requerir la asistencia de las autoridades, docentes y departamento del DOBE (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil), en caso de necesidad, con el fin de resolver dificultades y conflictos mediante el diálogo.
- Ser escuchados con respeto en sus opiniones
- Demandar confidencialidad sobre asuntos personales tratados con algún miembro del personal docente.

VI) Deberes y Derechos de los padres de familia

Deberes

- Promover una actitud positiva hacia el estudio y hacia las expectativas de la institución con respecto a la conducta de sus hijos/as.
- Interesarse por el progreso académico de sus hijos/as, las tareas enviadas a casa y las actividades escolares a las que son convocados/as.
- Asegurar que sus hijos/as asistan a clases puntualmente y que lleguen al colegio con los materiales necesarios para sus tareas.
- Comunicar a las autoridades de la institución educativa, a través del DOBE, cualquier preocupación médica, académica o de conducta que pueda afectar el desempeño o el comportamiento de su hijo o hija en el plantel.
- Establecer un contacto regular con el establecimiento educativo en áreas de trabajo de aula (firmar circulares, trabajos, revisar cuadernos, verificar el cumplimiento de tareas, asistir a reuniones de padres de familia, etc.).
- Responsabilizarse por el uso correcto del uniforme.
- Asistir obligatoriamente a las reuniones, eventos y actividades planificadas por la Institución.
- Controlar y acompañar a sus hijos en la realización de sus tareas y hacer el seguimiento sobre su rendimiento académico y disciplina.

- Dialogar con respeto y consideración con los docentes.
- Responsabilizarse por daños y pérdidas en el plantel, que sean ocasionados por sus hijos.
- Cumplir las disposiciones impartidas por las autoridades educacionales y la comunidad.
- Participar activamente en la elaboración del Plan Curricular Institucional, y en la elaboración de la planificación de Educación para la Sexualidad y el Amor.
- Ser ejemplo de buenos modales y trato ante sus hijos
- No interferir en el proceso administrativo y pedagógico de la institución
- Efectuar los debidos reclamos con altura, respeto y buenos modales
- Cuidar del buen nombre y prestigio del plantel.
- Participar activamente en la educación preventiva que realicen los diferentes organismos en beneficio de sus hijos.

Derechos

- Proponer alternativas y dar sugerencias que estén de acuerdo con las normas vigentes y que contribuyan al buen funcionamiento de la Institución.
- Hacer peticiones respetuosas ante directivos, docentes y personal administrativo del plantel y ser atendidas oportunamente.
- A recibir un trato cortés por parte de directivos, docentes y personal administrativo de la institución.
- Elegir y ser elegido miembros del Comité Central de Padres de familia.
- Participar en las actividades de su competencia.
- Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Actividades del Comité Central de Padres de Familia.
- Acceder a una educación de calidad y calidez y un entorno educativo seguro y sano para sus hijos/as.
- Dialogar con los profesores de sus hijos/as, de acuerdo a los horarios establecidos.

- Dialogar con el Rector o el profesor guía de curso de sus hijos/as sobre preocupaciones o temas que no se hayan resuelto durante sus conversaciones previas con el profesor o la profesora de clase.
- Obtener informaciones periódicas sobre el desempeño de sus hijos/as, las políticas educativas adoptadas por la institución educativa y las necesidades que surgen de la tarea.
- Participar en los Comités de Cursos y Paralelos de padres de familia.
- Ser informado sobre el plan y proyecto educativo institucional y participar en los organismos creados para el efecto y en los términos adecuados de los procesos de evaluación del mismo.
- Participar en el desarrollo material y físico de la institución.

(Información tomada de la documentación proporcionada por el Centro Educativo Particular Mixto Hermano Miguel)

Realizando un análisis del Manual de Organización, se determina que mediante este instrumento tratan de optimizar las relaciones humanas de la unidad educativa, ya que los problemas que enfrenta la sociedad se refleja en el mismo y son esencialmente humanos en la que cada persona es portadora de derechos y responsabilidades, además se consigue aprender a vivir en armonía con los que los rodean, respetándose y aceptándose mutuamente, a fin de hacer de la institución un lugar de vivencia democrática, de aprendizaje diario, de ciudadanía activa, que propenda al crecimiento personal permanente de los estudiantes en los aspectos escolar, familiar, emocional y social.

Así mismo, dentro de este documento se fortalece el desarrollo integral de los actores de la comunidad educativa conformada por las autoridades, docentes, estudiantes y las familias, en el ejercicio de sus obligaciones y derechos, calidad educativa y convivencia armónica.

4.1.1.2. El plan operativo anual (POA)

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

UNIDAD EDUCATIVA MIXTA “HERMANO MIGUEL” AÑO LECTIVO 2011-2012

No.	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	EJECUCIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADOR
1	Capacitar a los docentes en aspectos relacionados con la actualización y fortalecimiento curricular de la educación básica	Coordinar el evento con los directivos y una empresa de capacitación	Analizar la reforma general de educación básica y adaptarla a nuestra planificación	14 al 18 de marzo del 2011	• Humanos, económicos • Material de oficina • Proyector • Equipo de computo	Rector, Vicerrector, Docentes y Ejecutivos	• Convocatorias • Informes • Lista de contenidos
2	Equipar la biblioteca con computadoras e internet para propiciar herramientas modernas de consulta a los docentes y estudiantes	Gestionar la ampliación de la biblioteca con computadoras e internet	Establecer reuniones de trabajo con los ejecutivos para plantear la necesidad determinada y sugerir posibles propuestas de solución	04 al 30 de Diciembre del 2011	• Equipo de computo • Proyector • Material didáctico • Textos • Informes	Gerente de la Empresa, Rector, Vicerrector, Docentes, Bibliotecaria	• Informes de control permanente

No.	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	EJECUCIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADOR
3	Implementar campaña de concienciación sobre la puntualidad, con mecanismos para mejorar los niveles de movimiento en la Institución.	Difundir el valor de la puntualidad y responsabilidad en las actividades cotidianas aprovechando todos los espacios posibles	Realizar charlas, conferencias, debates para concienciar la importancia del valor de la puntualidad	04 de Abril a Enero del 2012	• Equipo de computo • Material didáctico • Cartelera • Proyección de videos • Folletos • Humanos	Rector, Vicerrector, Departamento del DOBE, Comisión de Cultura, Consejo Estudiantil	• Cronograma • Informes de cumplimiento • Folletos • Leccionario
4	Equipar una aula con equipos audiovisuales y disponer de equipos móviles	Que los departamentos y docentes puedan desarrollar sus actividades con calidad y eficiencia	Establecer reuniones de trabajo con los directores de áreas y jefes departamentales	04 de Abril hasta el 30 de Agosto del 2011	• Humanos y materiales • Económicos	Rector, Vicerrector, Ejecutivos de la empresa	• Cronograma • Informes
5	Concienciar a los padres de familia en el grado de responsabilidad que tiene con sus hijos o representados	Planificar reuniones de trabajo con los padres de familia y los docentes	Organizar campañas permanentes con docentes, alumnos y padres de familia	04 de Abril a Diciembre del 2011	• Humanos • Materiales	Rector, Vicerrector, Docentes, DOBE, Consejo Estudiantil	• Cronograma de convocatorias • Informes de reuniones • Actas

(Información tomada de la documentación proporcionada por el Centro Educativo Particular Mixto Hermano Miguel).

El plan operativo anual programado por el establecimiento educativo para el periodo lectivo 2011 y 2012, trata de regular aspectos muy importantes de la educación que a través de los años no han sido considerados por los Directivos, como son las capacitaciones y actualizaciones de conocimientos que requieren los docentes de la entidad, de igual forma se ha concientizado en las múltiples necesidades tecnológicas que requiere la entidad para mejorar los servicios tanto a docentes como a estudiantes.

4.1.1.3. El proyecto educativo institucional (PEI)

CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR “HERMANO MIGUEL”

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (P.E.I.)

I. DATOS INFORMATIVOS

NOMBRE:	“HERMANO MIGUEL”
SOSTENIMIENTO:	PARTICULAR LAICO
TIPO:	HISPANO - MIXTO
UBICACIÓN:	
PROVINCIA:	EL ORO
CANTON:	MACHALA
PARROQUIA:	LA PROVIDENCIA
DIRECCIÓN:	AV. CIRCUNVALACIÓN NORTE Y CALLEJON FEBRES CORDERO
JORNADA:	MATUTINA Y VESPERTINA
REGIMEN:	COSTA
No. DOCENTES:	82
No. ADMINISTRATIVOS:	29
No. SERVICIOS GENERALES:	9
No. ALUMNOS:	1578

PERIODOS DE CLASE: 8
DURACIÓN DE PERIODOS: 45 MINUTOS CADA UNO
AÑOS DE FUNCIONAMIENTO: 24

II. LA FILOSOFIA INSTITUCIONAL

El Centro Educativo Particular “Hermano Miguel” basa su filosofía en los siguientes principios y valores: Humanismo – Conocimiento – Disciplina.

- **Humanismo.-** Considerar al sujeto como ser humano íntegro y total, independientemente de su raza, creencias, religión, status social y género.

Actuar con cortesía, buen modo y comedimiento en toda circunstancia, conducirse observando los valores humanos. Mantener en todo momento una conducta adecuada, actuar en función del bienestar del ser humano.

Adherirse a las causas justas de los demás, sin claudicar en nuestros criterios, dolernos con el sufrimiento ajeno y buscarle remedio cuando sea posible.

Realizar toda acción con cuidado y atención, asumiendo responsable y libremente las consecuencias de nuestros actos.

- **Disciplina.-** Considerada como la observancia de las normatividad institucional y social.

Con capacidad de convivir armónicamente en la sociedad, con prácticas de puntualidad, respeto a sí mismo y a los demás, con genuino civismo y amor a la patria.

Asumir de manera responsable nuestros compromisos personales e institucionales, desempeñando con eficiencia los roles sociales que nos corresponden.

- **Conocimiento.-** Como centro de enseñanza privilegiará el conocimiento científico, sus cualidades, falibilidad, y alcances. Para ello, en todo espacio del proceso de interaprendizaje se buscará la promoción del pensamiento crítico, como medio de llegar a la verdad.

En los distintos escenarios académicos, el conocimiento siendo universal, no dejará de lado las implicaciones regionales, nacionales y locales, valorando sus productos y promoviendo su desarrollo.

En el marco de estas acciones, y como producto observable se lograrán desempeños de calidad en las actividades que desarrollemos, poniendo en juego todas nuestras potencialidades.

III. VALORACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN

VALORACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

El análisis de los FACTORES INTERNOS, fortalezas y debilidades, nos permiten determinar qué:

- a. La Institución cuenta con un proyecto de Reforma Curricular del Bachillerato aprobado y en vigencia, que sin embargo requiere su actualización para contextualizarlo de acuerdo a los requerimientos actuales y a las necesidades de formación, colateralmente eso obliga a revisar lo que corresponde a Educación Básica.
- b. La Institución se preocupa de la formación profesional continua de su personal, y en este sentido ha optado por implementar un proceso intrainstitucional, lo que ha permitido mejorar ostensiblemente el perfil profesional de su personal, sin embargo, esta acción tiene que ser consolidada y robustecida.

- c. En lo financiero no existen debilidades, pero para mantener esta fortaleza es necesario emprender en procesos de capacitación continua del personal encargado del área financiera.
- d. En la infraestructura no existen debilidades pero se requiere implementar un plan de inversiones presupuestarias que permita anticiparse a la atención de necesidades de infraestructura y mantenimiento.

VALORACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

- a. Existe un reconocimiento social a la institución, lo que favorece la relación y niveles de colaboración con instituciones particulares, gubernamentales y ONG'S que deben seguir manteniéndose y aprovecharse para potenciar los proyectos existentes, y los que se elaboren a futuro.
- b. El surgimiento y presencia de culturas juveniles negativas pueden influir en el aprovechamiento y comportamiento de los estudiantes, ante lo cual la institución busca espacios de participación para el análisis de las causas y efectos personales y sociales de ésta problemática, como una estrategia de crecimiento personal.
- c. La aceptación de la comunidad al trabajo de la institución debe ser un aliciente para la búsqueda de mecanismos que permitan una mejor inserción y participación en la solución de los problemas de la comunidad y el mejoramiento de la calidad de vida.
- d. Como producto del buen trabajo académico institucional los egresados del plantel tienen altas posibilidades de ingresar a los Centros de Estudios Superiores, o de insertarse al mundo laboral con competencias, lo que debe ser potenciado mediante la actualización de su currículo, para que esté acorde a las demandas actuales de formación.

IV. LOS OBJETIVOS DEL PLAN

Ámbito Curricular

- ✚ Elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- ✚ Actualizar el Proyecto de Reforma Curricular y de Educación Básica para mejorar la oferta académica de la institución a través de una propuesta que responda a los requerimientos de la educación moderna.
- ✚ Crear e implementar el Departamento de Innovaciones Curriculares (DIC).

Ámbito de Equipo Humano

- ✚ Mejorar el perfil profesional del personal que labora en la institución.

Ámbito Financiero

- ✚ Mantener los niveles de organización, eficiencia administrativa y financiera.

Ámbito de Infraestructura

- ✚ Mantener en continuo mejoramiento los servicios de infraestructura, de acuerdo a los estándares de calidad.

V. LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN

Ámbito Curricular

- ✚ Conformar un equipo multidisciplinario para elaborar el PEI.
- ✚ Estructurar el plan en cada una de sus etapas y sus fases.
- ✚ Elaborar un Proyecto Curricular para el Bachillerato.
- ✚ Elaborar un Proyecto Curricular para Educación Básica.
- ✚ Fundamentar el marco normativo del DIC.
- ✚ Definir los perfiles del Personal a integrar el DIC.

Ámbito de Equipo Humano

- ✚ Elaborar un plan de capacitación institucional.
- ✚ Mantener y ampliar el funcionamiento de los círculos de estudio.

Ámbito Financiero

- ✚ Actualizar permanentemente al personal de los niveles administrativos y financieros.

Ámbito de Infraestructura

- ✚ Establecer un plan presupuestario para asegurar la reinversión en bienes materiales y el mantenimiento de la infraestructura.

VI. LAS ACTIVIDADES DEL PLAN

Ámbito Curricular

- ✚ Reunión entre Ejecutivos y Directivos de la institución.
- ✚ Entrevista con funcionarios de la DEO.
- ✚ Análisis de perfiles.
- ✚ Selección del equipo.
- ✚ Reuniones del equipo.
- ✚ Elaborar la propuesta según los lineamientos de la UASB y el MEC.
- ✚ Socialización del proyecto con docentes, alumnos y padres de familia.
- ✚ Presentación a la DEO.
- ✚ Revisión, corrección, y aprobación del Proyecto.
- ✚ Elaborar la propuesta según los lineamientos del MEC.
- ✚ Relacionar la propuesta surgida de la UASB con la realidad insitucional.
- ✚ Establecer el reglamento que norme el funcionamiento del DIC.
- ✚ En función del Reglamento diseñar los perfiles profesionales de las personas requeridas para el DIC.

Ámbito de Equipo Humano

- ✚ Seleccionar personal e integrar el DIC.
- ✚ Aplicar encuestas al personal del plantel.
- ✚ Determinar necesidades de capacitación.
- ✚ Elaborar líneas de acción.
- ✚ Conformar los círculos de estudio.

Ámbito Financiero

- ✚ Aplicar encuestas al personal administrativo y financiero del plantel.
- ✚ Determinar necesidades de capacitación.
- ✚ Elaborar líneas de acción.

Ámbito de Infraestructura

- ✚ Determinar las necesidades institucionales.
- ✚ Elaborar el plan de inversión presupuestaria.

VII. EVALUACIÓN DEL PLAN

Para evaluar el presente plan se establecerán las siguientes actividades:

- ✚ Elaborar indicadores de evaluación para cada actividad y ámbito.
- ✚ Realizar planes operativos anuales (POA).
- ✚ Reuniones periódicas (cada 2,5 meses) con directivos, DOB, DIC, para efectos de evaluación y reorientación.
- ✚ Aplicar encuestas anuales para verificar los logros del proyecto.
- ✚ Reuniones quimestrales generales para efectos de evaluación, orientación y reajustes.

(Información tomada de la documentación proporcionada por el Centro Educativo Particular Mixto Hermano Miguel).

Basándonos en el Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa Hermano Miguel, podemos darnos cuenta que se plantea con claridad los objetivos, estrategias y metas que desean alcanzar, así mismo definir con una visión proyectista y a futuro como dar soluciones a los principales problemas que se presenten en el establecimiento educativo.

De igual forma, en el PEI se plantean con precisión las fortalezas con las que cuentan y que debilidades tienen; así como de las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en el contexto, para así estar preparados y aprovecharlas o enfrentarlas con éxito.

4.1.1.4. Reglamento interno y otras regulaciones

**REGLAMENTO INTERNO DE LA UNIDAD
EDUCATIVA PARTICULAR MIXTA
"HERMANO MIGUEL"
SECCIÓN COLEGIO**

JUSTIFICACIÓN: El Honorable Consejo Directivo del Colegio Particular Mixto "Hermano Miguel".

CONSIDERANDO: Que a pesar que tanto la Ley de Educación como su reglamento contiene las disposiciones pertinentes que hacen posible el desenvolvimiento de las actividades educativas en el nivel medio, es necesario contar con un instrumento reglamentario adicional que permita cumplir en mejor forma los cometidos específicos del Colegio; de conformidad con las atribuciones que le conceden el literal C del art. 107 del Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura.

RESUELVEN: Expedir el siguiente REGLAMENTO INTERNO para el Colegio Particular Mixto "Hermano Miguel" de la ciudad de Machala, Provincia de El Oro, el mismo que empezará a regir desde el momento de la aprobación por parte de las autoridades competentes.

CAPITULO I

DE LA ORGANIZACIÓN DEL COLEGIO

Art.1.

El Colegio funcionará en la Sección Matutina.

Funciona con el 8vo. 9no. y 10mo. año de Educación Básica y los Bachilleratos en Ciencias con menciones en Físico Matemático, Químico Biológicas y Ciencias Sociales; y, Técnico Polivalente en Contabilidad e Informática.

La jornada y especializaciones pueden variar de acuerdo con el crecimiento del número de alumnos y con las autorizaciones del Ministerio de Educación y Cultura.

Art. 2.

La estructura administrativa del plantel se concreta con cuatro niveles: Directivo, Asesor, Operativo y Auxiliar.

NIVEL DIRECTIVO:

- a) Consejo Directivo.
- b) Rector.
- c) Vicerrector.
- d) Inspector General.

NIVEL ASESOR: Lo conforman:

- a) Junta General de Directivos y Profesores.
- b) Junta de Profesores de Curso.
- c) Junta de Directores de Área.
- d) Junta de Profesores de Área.
- e) Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil.

NIVEL OPERATIVO O LINEAL: Está organizado con:

- a) Comisiones Permanentes.
- b) Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.
- c) Profesores.
- d) Inspectores.

NIVEL AUXILIAR Y DE APOYO: Lo integran:

- a) Las Secciones Administrativas y de Servicio Generales con sus diferentes unidades y servicios.

CAPITULO II

DEL RECTOR

Art.3.

Además de las atribuciones contempladas en la Ley y Reglamento General de Educación corresponde al Rector:

- a) Mantener buenas relaciones entre el personal que labora en el plantel.
- b) Vigilar el cumplimiento del Horario de los Departamento de Administración y Servicios.
- c) Dar trámite correspondiente a las solicitudes escritas presentadas por cualquier miembro de la institución con el fin de reconsiderar una resolución anteriormente tomada.
- d) Sancionar con el descuento de un día de sueldo por concepto de multa por la inasistencia injustificada del Personal Docente y Administrativo, a las Sesiones, Exámenes, Juntas de Curso u otros actos oficiales a los que fueren convocados.

CAPITULO III

DEL VICERRECTOR

Art.4.

Además de las disposiciones establecidas en la Ley y Reglamento General de Educación, corresponde al Vicerrector:

- a) Ejercer la labor de control tanto en el aspecto pedagógico como disciplinario para lo cual podrá hacer acto de presencia en las aulas y más dependencias del Colegio Particular Mixto "Hermano Miguel", haciendo las observaciones necesarias que el caso lo requiera.
- b) Podrá asistir a las juntas de curso, sin derecho a voto en las decisiones de las mismas.
- c) Tendrá a su cargo la labor Técnico Pedagógica, revisará los cuadros de calificaciones y los libros confiados a la Inspección del Plantel y se

desempeñará como coordinador del Consejo de Orientación.

- d) Elaborará junto con la Comisión Técnico Pedagógica, el Distributivo de Trabajo, Horario de Clase, Horario de Exámenes y Calendario de Juntas de Curso.

CAPÍTULO IV

DEL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO

Art.5.

Además de lo dispuesto en la Ley y Reglamento vigente, son atribuciones:

- a) Sesionar cuando el Rector convoque, quienes no asistan con la debida justificación serán sancionados con el valor correspondiente a un día de sueldo.
- b) Considerar y resolver peticiones.
- c) Nombrar las siguientes Comisiones Permanentes:
 - Técnico Pedagógico.
 - Disciplina,
 - Asociación Estudiantil.
 - Deportes y Fiestas Estudiantiles.
 - Extensión Cultural.

CAPITULO V

DE LA JUNTA DE PROFESORES DE CURSO

Art. 6.

Corresponde a la Junta de Profesores de Curso, a más de las señaladas en el Reglamento General de la Ley de Educación:

- a) Las juntas se establecerán puntualmente previo el horario establecido con todos los profesores, el Inspector de Curso, el Orientador o su delegado.
- b) Si después de 15 minutos de la hora señalada no se instalara, el Profesor Guía, pasará el informe de los inasistentes.

- c) Queda terminantemente prohibido a los integrantes de la Junta de Curso dar a conocer y comentar los asuntos tratados en su seno.
- d) El Profesor Guía que preside la junta presentará por duplicado en el término de 24 horas las Actas respectivas a Secretaría.

CAPITULO VI

DE LOS PROFESORES

Art. 7.

Además de los deberes contemplados en la Ley y Reglamento de Educación corresponde a los señores Profesores:

- a) Tienen la Obligación de asistir a todos los actos convocados por las autoridades y Organismos del Plantel, su inasistencia será sancionada con el descuento del equivalente a un día de sueldo.
- b) El profesor tiene la obligación de asistir puntualmente a clases y por cada tres atrasos de un máximo de 10 minutos, será sancionado con lo que estipula el reglamento, los atrasos serán justificados solo por causas debidamente comprobadas.
- c) La inasistencia a receptar pruebas de evaluación serán sancionadas con un día de sueldo.
- d) Queda terminantemente prohibido adelantar o postergar los exámenes, salvo los casos de fuerza mayor autorizados por el Rector.
- e) En caso de que algún profesor no pueda asistir a dictar clases, éste deberá avisar con anticipación al Rector.

CAPITULO VII

DEL INSPECTOR GENERAL

Art.8.

Además de lo dispuesto en el Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura vigente, corresponde al Inspector General:

- a) Concurrir al establecimiento 15 minutos antes de que se inicien las

actividades.

- b) Informar periódicamente al Departamento de Orientación Vocacional, sobre la asistencia y conducta de los alumnos.
- c) Asistir obligatoriamente a las Juntas de Curso.
- d) Presentar un informe de la Asistencia del Personal Docente, en la Junta General de fin de año.

CAPITULO VIII

DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

Art. 9.

Son obligaciones de éste departamento:

- a) Elaborar un Plan Anual de Trabajo.
- b) Prestar orientación y asesoramiento al Personal Docente cuando este lo requiera.
- c) Aplicar y Estudiar los resultados de pruebas de intereses vocacionales y de personalidad.
- d) Asistir a las Juntas de Curso.
- e) Dictar charlas de orientación y formación de acuerdo a las necesidades del plantel.

CAPITULO IX

DE LA SECRETARIA

Art. 10.

Además de lo dispuesto en el Reglamento de la Ley de Educación, corresponde a la Secretaria:

- a) Asistir a cada sesión con la respectiva acta anterior para su aprobación.
- b) Calcular los promedios de las calificaciones de aprovechamiento y conducta de los Alumnos.

- c) Denunciar al Rector los casos de alteración de notas o libros que están bajo su responsabilidad,
- d) Llevar un registro de los alumnos que no hayan rendido exámenes con fechas señaladas.
- e) Los cuadros de calificaciones serán retirados y entregados en Secretaría por el Profesor de cada materia.

CAPITULO X

DE LOS PROFESORES GUIAS DE CURSO

Art. 11.

Además de las disposiciones emanadas en el Reglamento General de la Ley de Educación corresponde:

- a) Instalar y presidir la Junta de Curso de conformidad con el horario establecido para el efecto.
- b) Entregar conforme lo establece el Art. 6 literal d) de este reglamento, los cuadros de calificaciones debidamente aprobados por la Junta de Curso y el informe correspondiente hasta 24 horas después de realizada la Junta de Curso.

CAPITULO XI

DE LAS COMISIONES ESPECIALES:

Art. 12.

Se establecen las siguientes Comisiones Especiales:

- Técnico Pedagógico.
- Disciplina.
- Asociación Estudiantil.
- Deportes y Fiestas Estudiantiles
- Extensión Cultural.

CAPITULO XII

DE LA BIBLIOTECARIA:

Art. 13.

Además de las disposiciones emanadas en el Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura corresponde a la bibliotecaria:

- a) Organizar la biblioteca mediante el sistema de fichas clasificadas, ya sea por medio, obra o autores en forma actualizada.
- b) Los profesores podrán recibir en calidad de préstamo, libros no de acuerdo con su cátedra, para un máximo de 15 días.
- c) Podrán obtener los profesores en calidad de préstamo, obras relacionadas con su cátedra, para el año lectivo, pero siempre que exista en biblioteca más de un ejemplar.
- d) Exigir que hasta los primeros días de cada año calendario, las obras prestadas a los señores Profesores sean devueltos a Biblioteca, caso contrario dar aviso inmediato al señor Rector de los que incumplieren esta disposición.

CAPITULO XIII

DEL COLECTOR:

Art. 14.

Además de las disposiciones emanadas en el Reglamento General corresponde:

- a) Mantener óptimas relaciones entre el Personal a su cargo, las Autoridades y Profesores del Plantel.
- b) Es responsabilidad del Colector cumplir la ley y hacer cumplir a la Auxiliar de Colecturía que está a su cargo.
- c) Proporcionar información clara y detallada a las solicitudes de los Profesores, Personal Administrativo y de Servicios, en lo relacionado a sueldos, subsidios, bonificaciones, multas, fondos de reserva, etc.

CAPITULO XIV

DE LOS ALUMNOS:

Art. 15. Derechos:

Además de los contemplados en las Leyes y Reglamentos que regulan la educación el Alumno tiene los siguientes derechos:

- a) Recibir una enseñanza acorde a sus necesidades.
- b) Recibir de sus maestros un trato digno, considerando su desarrollo evolutivo
- c) Expresar libremente sus inquietudes y manera de pensar,
- d) Recepar de los maestros y padres ejemplos de honradez, sinceridad, trabajo y solidaridad.
- e) Formar en la práctica la responsabilidad, colaboración, solidaridad, el espíritu democrático y la adecuada toma de decisiones.
- f) Ser respetados y valorados de acuerdo a sus diferencias individuales.
- g) Disfrutar de la amistad, compañerismo y lo hermoso que la vida les va proporcionando, y cultivar una actitud positiva frente a la realidad.

Art. 16. Deberes:

Son deberes de los alumnos, a más de lo estipulado en el Reglamento General de la Ley de Educación lo siguiente:

- a) Ingresar y utilizar solamente las Aulas, laboratorios y demás espacios físicos que se le asigne para desarrollar sus actividades.
- b) Permanecer en el Aula mientras dura el trabajo de clase, si por alguna causa debe salir de ella no podrá hacerlo sin permiso del Profesor.
- c) Cuidar los edificios, muebles o el material de enseñanza de la institución. De incurrir en deterioro o destrucción de los mismos será obligado a su pago o reposición, de no hacerlo no podrá presentarse a las evaluaciones mientras no enmiende su falta.
- d) Llevar a sus clases materiales que sean exclusivamente de carácter educativo y didáctico, se prohíbe portar armas, bebidas alcohólicas, celulares, juegos, revistas, libros u otros elementos que no vayan a ser utilizados en sus labores diarias.

- e) No está permitida la práctica de juegos bruscos, poner sobrenombres, proferir insultos, hacer burlas o lanzar expresiones que afecten a la moral o a las buenas costumbres.
- f) Conservar el aseo de los diferentes espacios físicos, los alumnos que arrojen basura o rayen las paredes serán sancionados en disciplina, de acuerdo a la gravedad de la falta, a más de ello deberán limpiar, lavar o pintar lo realizado, según sea el caso.
- g) El uniforme de parada constará de pantalón azul, camisa color blanco, pullover azul con vivos blancos y logotipo del colegio, zapatos negros para los hombres; para las mujeres falda color rojo y gris a cuadros con dos tablones en la parte de adelante y dos en la parte de atrás, blusa manga larga color blanco una cinta de color rojo para el lazo y un chaleco color rojo adelante y por detrás color negro; zapatos de taco color negro. Uniforme que será utilizado en actos cívicos y especiales. Para los días de clases normales el uniforme será: pantalón azul/ camiseta blanca con el logotipo del Plantel y zapatos negros para los varones y para las mujeres la falda antes nombrada, camiseta blanca con el logotipo y zapatos negros.
- h) Utilizar correctamente el uniforme. No se permite el uso de lápiz labial, esmalte de uñas, peinados o cortes de pelo que dañen su apariencia.
- i) Los alumnos están obligados a respetar el horario de evaluaciones, si por motivos justificados aplazaran las mismas, podrán ser rendidas previa solicitud al Rector del Plantel, y en los plazos previstos.

CAPITULO XV

DISPOSICIONES PARA LOS AUXILIARES DE SERVICIOS GENERALES:

Art.17.

Son deberes y atribuciones de los Señores Auxiliares de Servicios Generales:

- a) Conservar en perfecto estado el aseo de las oficinas, aulas y mobiliario del Plantel.
- b) Cumplir todas y cada una de las disposiciones emitidas por las Autoridades

del Plantel, Personal Docente y Administrativo.

- c) Deberán responder por todo el material que se les entregará para el cumplimiento de sus tareas.
- d) La Inspección, Oficina, Laboratorios, deberán estar dispuestos para la actividad diaria por lo menos media hora antes de iniciarse las labores.

CAPITULO XVI

DE LAS EVALUACIONES:

Art. 18.

Las Evaluaciones Quimestrales y de Supletorios se desarrollarán de acuerdo con las disposiciones correspondientes al Reglamento General de Educación, observándose además lo siguiente:

- a) Las Evaluaciones se receptorán en horas señaladas para el efecto y ningún profesor dejará de recibirlos en la hora señalada en el horario, salvo en caso que existiera razón justificada.
- b) El Profesor que no concurra a la recepción de evaluaciones de su asignatura y no justifique su inasistencia será sancionado económicamente.
- c) Para el cumplimiento de lo citado anteriormente, el Inspector General pasará el parte al Señor Rector de los Profesores que hubiesen incurrido en la falta mencionada.

CAPITULO XVII

DISPOSICIONES GENERALES:

Art. 19.

Los Casos no previstos en el presente Reglamento, serán resueltos por el Consejo Directivo del Plantel.

CAPITULO XVIII

DISPOSICIONES TRANSITORIAS:

a) El presente reglamento podrá ser reformado por el Consejo Directivo, cuando las Circunstancias lo requieran, previo el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Ha pedido de Autoridades competentes, o de las dos terceras partes de los integrantes de la Institución.
- Qué, los artículos que pretendan ser reformados o derogados sean discutidos en dos sesiones del Consejo Directivo.
- Que, el Consejo Directivo apruebe la reforma o derogatoria con el voto favorable de cuatro de sus cinco miembros.
- Si la reforma o derogatoria fueren negada, no podrá solicitarse reconsideración ni presentarse nueva solicitud durante el mismo año lectivo.
- El presente Reglamento Interno del Colegio Particular Mixto "Hermano Miguel", entrará en vigencia luego de su aprobación por parte de las Autoridades Competentes.
- El presente Reglamento fue discutido y aprobado en Sesión de Consejo Directivo del día viernes once de Julio del dos mil tres en el Departamento de Rectorado del Plantel.

(Información tomada de la documentación proporcionada por el Centro Educativo Particular Mixto Hermano Miguel).

Considero que el Reglamento Interno del colegio Hermano Miguel de la ciudad de Machala, cuenta con todos los planteamientos claros al momento de imponer reglas tanto a los Directivos así como a los estudiantes del centro educativo.

Además este documento nos permite conocer cada una de las funciones y responsabilidades que deben cumplir todas las personas que intervienen en el proceso de aprendizaje, por lo que se debería difundir esta normativa para que

todos y cada uno de los que forman parte de este colegio tengan conocimientos del mismo.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y Visión

Misión

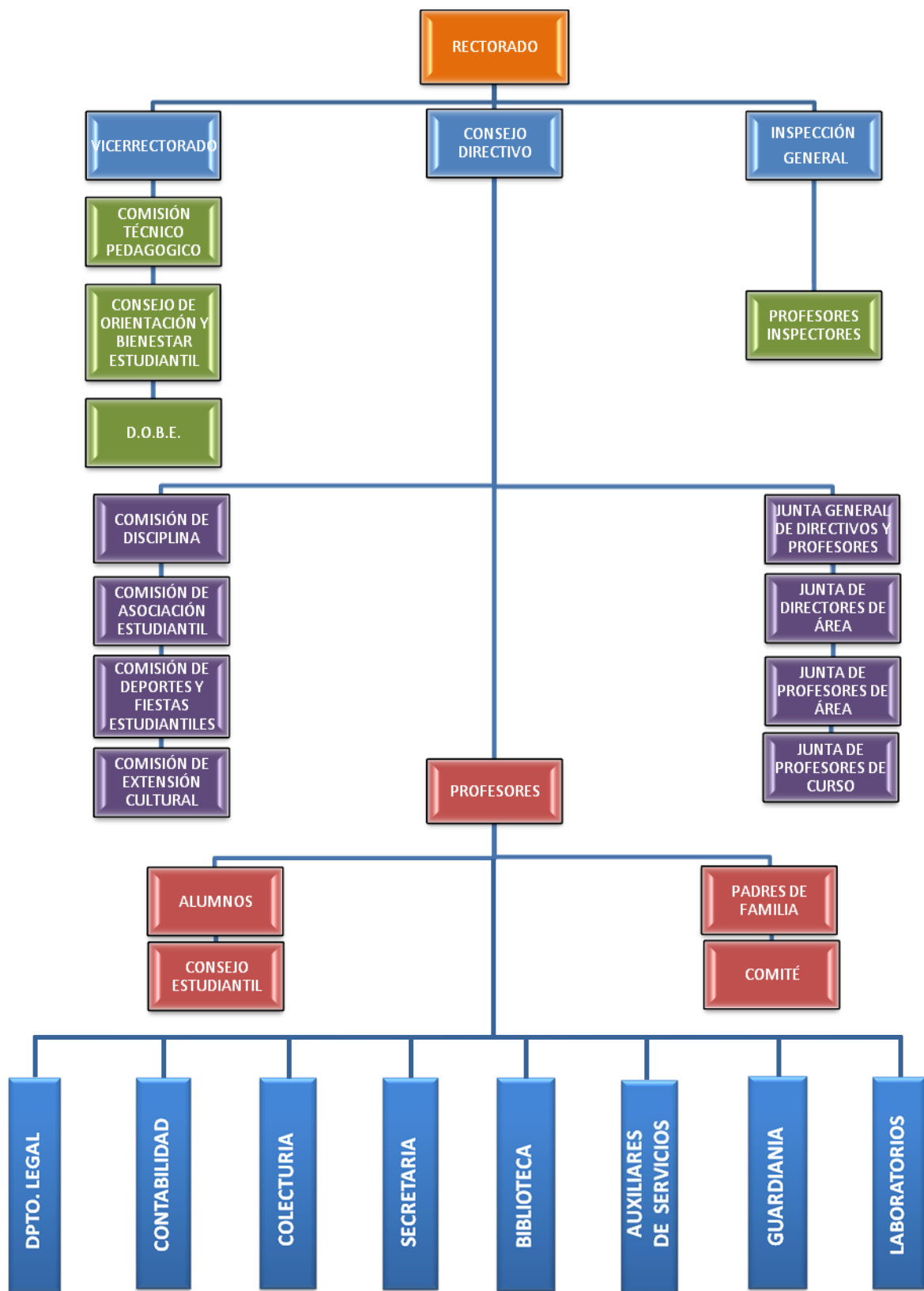
El Centro Educativo Particular Mixto “Hermano Miguel” es una Institución que brinda educación de calidad a la comunidad Orense, con la utilización de recursos pedagógicos y didácticos de actualidad, para entregar a la sociedad ciudadanos responsables, solidarios, proactivos, creativos y críticos, capaces de actuar con autonomía y responsabilidad social.

Visión

El Centro Educativo Particular Mixto “Hermano Miguel”, será la Institución más importante y sólida de nuestra Ciudad, integrada por profesionales de excelencia académica, comprometidos con los ideales institucionales, capaces de promocionar y potenciar al educando para convertirlo en un ser humano integral, que pueda relacionarse y desempeñarse adecuadamente en el contexto en el que le corresponda vivir.

(Información tomada de la documentación proporcionada por el Centro Educativo Particular Mixto Hermano Miguel).

4.1.2.2. El Organigrama



Fuente: Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel
 Elaboración: Ing. Bernard Macías

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Departamento de orientación y bienestar estudiantil (DOBE)

- a) Prestar orientación y asesoramiento al Personal Docente cuando este lo requiera.
- b) Elaborar un Plan Anual de Trabajo.
- c) Aplicar y Estudiar los resultados de pruebas de intereses vocacionales y de personalidad.
- d) Asistir a las Juntas de Curso.
- e) Dictar charlas de orientación y formación de acuerdo a las necesidades del plantel.

Colector

- a) Cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes y responsabilizarse de los bienes y recursos presupuestarios del establecimiento.
- b) Participar en la elaboración de la proforma del presupuesto.
- c) Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los fondos y asignaciones del establecimiento.
- d) Presentar al consejo directivo o al rector informes sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando fuere solicitado.
- e) Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles.
- f) Participar en la elaboración de los inventarios del establecimiento y en las actas de entrega – recepción.
- g) Mantener óptimas relaciones entre el Personal a su cargo, las Autoridades y Profesores del Plantel.
- h) Es responsabilidad del Colector cumplir la ley y hacer cumplir a la Auxiliar de Colecturía que está a su cargo.
- i) Proporcionar información clara y detallada a las solicitudes de los Profesores, Personal Administrativo y de Servicios, en lo relacionado a

sueldos, subsidios, bonificaciones, multas, fondos de reserva, etc.

Secretaria

- a) Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento.
- b) Tramitar la correspondencia oficial y llevar un registro de ingresos y egresos de la misma.
- c) Suscribir, en base a las disposiciones reglamentarias y conjuntamente con el rector, los documentos de carácter estudiantil.
- d) Recopilar y conservar debidamente organizados, los instrumentos legales que regulan la educación, tales como: leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, circulares, planes y programas de estudio.
- e) Desempeñar sus funciones con oportunidad, cortesía, responsabilidad y ética profesional.
- f) Cumplir las demás obligaciones determinadas en la ley y los reglamentos y por las autoridades del establecimiento.
- g) Mantener una cartelera de información de las disposiciones emanadas por la superioridad del plantel.
- h) Asistir a cada sesión con la respectiva acta anterior para su aprobación.
- i) Calcular los promedios de las calificaciones de aprovechamiento y conducta de los Alumnos.
- j) Denunciar al Rector los casos de alteración de notas o libros que están bajo su responsabilidad,
- k) Llevar un registro de los alumnos que no hayan rendido exámenes con fechas señaladas.
- l) Los cuadros de calificaciones serán retirados y entregados en Secretaría por el Profesor de cada materia.

Biblioteca

- a) Responsabilizarse de todos los bienes encomendados en caso de pérdida.

- b) Organizar la biblioteca mediante el sistema de fichas clasificadas, ya sea por medio, obra o autores en forma actualizada.
- c) Podrán obtener los profesores en calidad de préstamo, obras relacionadas con su cátedra, para el año lectivo, pero siempre que exista en biblioteca más de un ejemplar.
- d) Exigir que hasta los primeros días de cada año calendario, las obras prestadas a los señores Profesores sean devueltos a Biblioteca, caso contrario dar aviso inmediato al señor Rector de los que incumplieren esta disposición.

Disposiciones para los auxiliares de servicios generales

- a) Conservar en perfecto estado el aseo de las oficinas, aulas y mobiliario del Plantel.
- b) Cumplir todas y cada una de las disposiciones emitidas por las Autoridades del Plantel, Personal Docente y Administrativo.
- c) Deberán responder por todo el material que se les entregará para el cumplimiento de sus tareas.
- d) La Inspección, Oficina, Laboratorios, deberán estar dispuestos para la actividad diaria por lo menos media hora antes de iniciarse las labores.

(Información tomada de la documentación proporcionada por el Centro Educativo Particular Mixto Hermano Miguel).

Este apartado permite la Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel conocer como se estructura la institución y cuál es su desempeño. Cada uno de estos departamentos o áreas son de vital importancia para la correcta utilización de los valores institucionales, además permite saber que lineamientos de dirección están ejerciendo.

4.1.3. El clima escolar y convivencia con valores

4.1.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

La Institución adopta para su trabajo una metodología conceptual, que permite elevar los estándares de rendimiento, fortaleciendo el trabajo de los docentes en el aula.

Esta metodología están en constante cambio debido a la sociedad de la información, por lo cual se busca es metodologías activas, interactivas e innovadoras de carácter integral, pero siempre orientadas a la persona, es decir a la parte humanista de todos los participantes de la comunidad educativa, sean los directivos, docentes, estudiantes, empleados, padres de familia, con el fin de que se desarrolle una visión de liderazgo y valores para tener una enseñanza-aprendizaje de calidad en la Institución.

4.1.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

Dentro cada uno de los planes organizacionales referente a las operaciones llevadas a cabo por la entidad educativa, se ha considerado apoyar y coordinar un clima de armonía, convivencia y confraternidad para cada uno de los miembros de esta comunidad, mediante redes efectivas de comunicación, que fomenta la participación, la integración y el compromiso.

De igual forma, dentro de este entorno, se han creado espacios físicos y de tiempo que sirvan para que los docentes y estudiantes expongan diversos inconvenientes que se ha presentado en las jornadas laborales y de esta forma coordinar todas las actividades sin ningún contratiempo.

Así mismo, como norma del Colegio Hermano Miguel, se establecen modalidades de organización y asistencia a diversos actos cívicos, de formación o religiosos, coordinándose a responsables de la ejecución de estos eventos.

4.1.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores

Para lograr una adecuada disposición tanto de los recursos humanos, materiales y financieros, el establecimiento educativo ha establecido reglas que permitan la optimización de los mismos.

La institución ha replanteado para este año lectivo el presupuesto financiero, mediante normas que establecen prioridades al momento de asignación de los recursos. De igual forma se han planteado actividades que generen concientizar a todo el personal sobre la correcta administración de los recursos asignados.

4.1.3.4. Dimensión comunitaria y valores

La unidad educativa trata siempre de fortalecer valores a sus estudiantes y a la comunidad participativa del entorno educacional, no solo dentro del establecimiento sino fuera de él, integrando a todos sus miembros en un ambiente de colaboración y respeto. Para lograr este objetivo, se ha diseñado un programa de orientación vocacional, considerando la etapa evolutiva en el que se encuentra el estudiante así como su entorno social y familiar.

A través del DOBE, se implementan acciones que permiten a los estudiantes el conocimiento y correcta orientación de los buenos valores que deben desarrollar, así como gestionar un desarrollo comprometido del perfil del estudiante.

Como norma, la unidad educativa siempre considera a la familia dentro de las diversas dinámicas educativas, para crear el compromiso con los valores familiares a través de su participación como base de la sociedad.

4.2. Análisis FODA

4.2.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- ✚ La Unidad Educativa cuenta con una buena ubicación geográfica.
- ✚ Cuenta con maestros bilingües en todas sus áreas.
- ✚ Oferta académica para los estudiantes de Bachillerato en distintas especializaciones.
- ✚ Utilización de recursos didácticos para la enseñanza-aprendizaje.
- ✚ Preocupación de los docentes por los problemas de los estudiantes.
- ✚ Cuenta con buena estructura en sus diferentes ámbitos educativos.

Debilidades

- ✚ Falta de Plan Estratégico para definir las actividades que se llevarán a cabo.
- ✚ Gestión administrativa lenta por falta de comunicación en el personal.
- ✚ No dispone de un Código de Ética en la institución.
- ✚ Liderazgo autoritario por parte de los directivos de la entidad.
- ✚ Dificultad para las relaciones humanas dentro de la socialización de la comunidad educativa.
- ✚ No hay trabajo en equipo por parte de los docentes de la institución.

4.2.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades

- ✚ Apoyo de la Universidad Andina Simón Bolívar.
- ✚ Convenios de capacitación interinstitucional.
- ✚ Mejoramiento de infraestructura tecnológica.
- ✚ Convenios con la Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- ✚ Migración de estudiantes para llevar a cabo pasantías con otras unidades académicas.

Amenazas

- ✚ Reajuste del personal bonificado para nivelar las aportaciones de manera equitativa.
- ✚ Desorganización familiar en las diversas actividades planteadas por el centro educativo.
- ✚ Migración de padres de familia que dificulta el proceso de aprendizaje de los alumnos.
- ✚ Desinterés de los padres de familia, por la educación de sus hijos.
- ✚ Colegios equipados tecnológicamente a nuestro alrededor.

4.2.3. Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
▶ La Unidad Educativa cuenta con una buena ubicación geográfica. ▶ Cuenta con maestros bilingües en todas sus áreas. ▶ Oferta académica para los estudiantes de Bachillerato en distintas especializaciones. ▶ Utilización de recursos didácticos para la enseñanza-aprendizaje. ▶ Preocupación de los docentes por los problemas de los estudiantes. ▶ Cuenta con buena estructura en sus diferentes ámbitos educativos	▶ Falta de Plan Estratégico para definir las actividades que se llevará a cabo. ▶ Gestión administrativa lenta por falta de comunicación en el personal. ▶ No dispone de un Código de Ética en la institución. ▶ Liderazgo autoritario por parte de los directivos de la entidad. ▶ Dificultad para las relaciones humanas dentro de la socialización de la comunidad educativa. ▶ No hay trabajo en equipo por parte de los docentes de la institución
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
▶ Potenciar las ventajas del convenio con la Universidad Andina Simón Bolívar para mejorar el perfil de los docentes ▶ Aprovechar los convenios de capacitación para mejorar la oferta	▶ Reajuste del personal bonificado para nivelar las aportaciones de manera equitativa. ▶ Desorganización familiar en las diversas actividades planteadas por el centro

► Incrementar la oferta académica aprovechando la infraestructura tecnológica de la institución. ► Potenciar el uso de recursos didácticos en base a lo aprendido en las capacitaciones y talleres de mejoramiento. ► Migración de estudiantes para llevar a cabo pasantías con otras unidades académicas.	educativo. ► Migración de padres de familia que dificulta el proceso de aprendizaje de los alumnos. ► Desinterés de los padres de familia, por la educación de sus hijos. ► Colegios equipados tecnológicamente a nuestro alrededor
--	--

4.3. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.3.1. De la encuesta a Directivos

Las siguientes encuestas fueron realizadas a los directivos de la Unidad Educativa Hermano Miguel, de igual forma se expone de manera gráfica los resultados obtenidos:

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

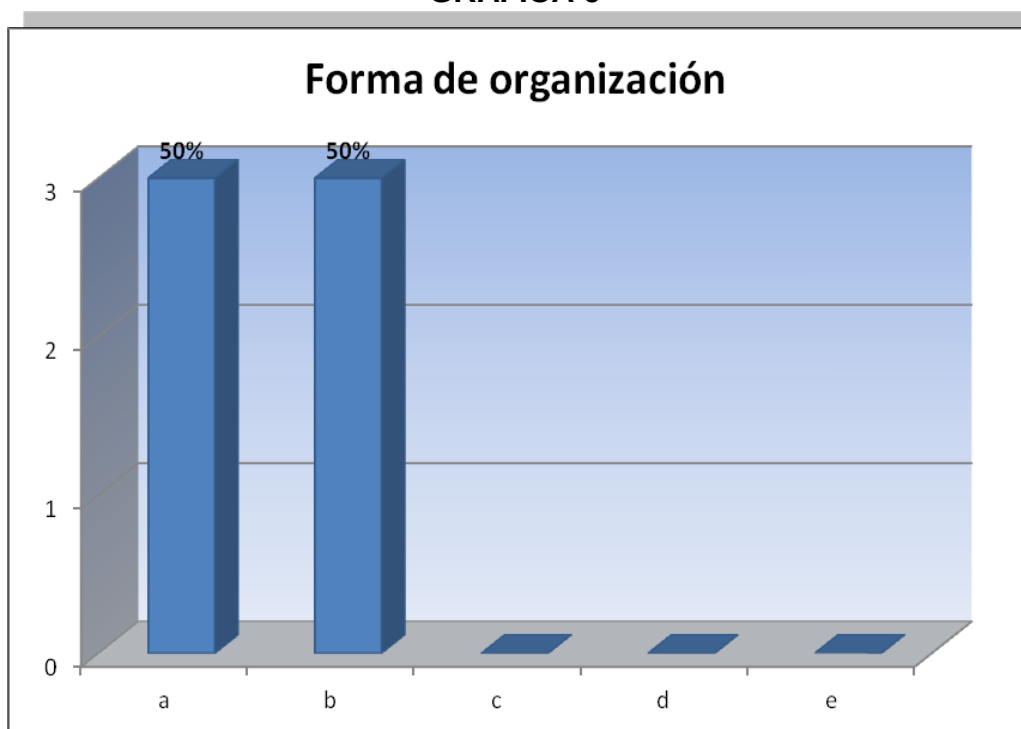
TABLA 6

Forma de organización	f	%
a. El Rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	3	50
b. Coordinadores de área.	3	50
c. Por grupos de trabajo.	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan.	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 6



Es importante conocer la forma como se organizan y conforman los equipos de trabajo dentro del centro educativo y así determinar el grado de cooperación de los miembros de la organización.

Con referencia a este tema, las encuestas revelaron que las tareas son programadas en un 50% por el Rector y el otro 50% por los coordinadores de área, sin que exista la conformación de grupos de trabajo que permiten generar más ideas para la solución de los inconvenientes que surjan a lo largo de las distintas actividades académicas. Es decir no se aplica relaciones entre docentes y directivos para la organización de tareas.

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

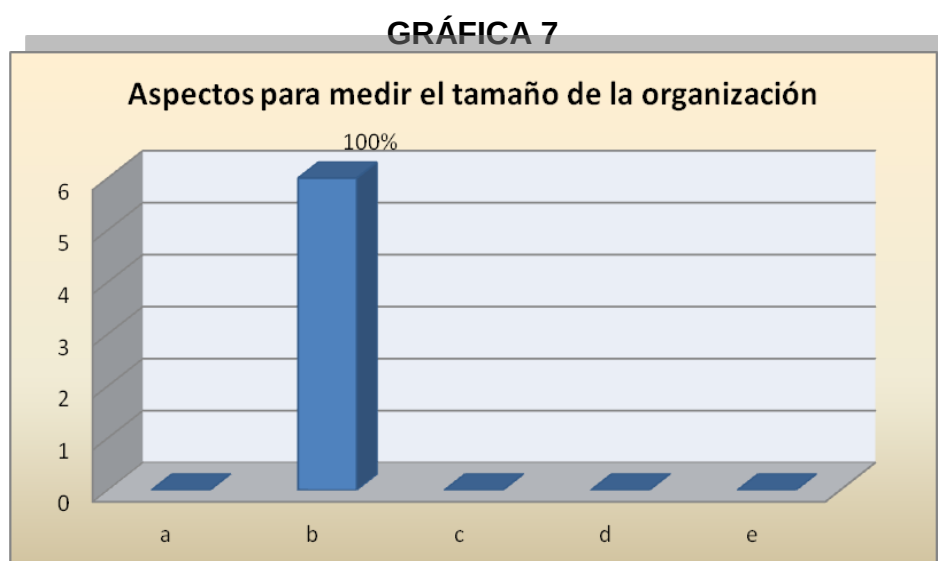
TABLA 7

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	0	0

Aspectos	f	%
b. Los resultados obtenidos en la institución.	6	100
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0
d. Otros.	0	0
e. No contestan.	0	0

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías



Existen varios aspectos que se toman en cuenta al momento de medir el tamaño de la organización, por lo que se procedió a realizar la encuesta a los directivos de la entidad y así conocer su opinión al aspecto más relevante que ellos consideran.

Los directivos encuestados opinaron en su totalidad (100%) que el aspecto que se toma en cuenta para medir el tamaño de la organización, está basado en los resultados obtenidos en la misma, por lo que están conscientes que la importancia son las evidencias de tener un excelente prestigio académico para brindar a la comunidad educativa.

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

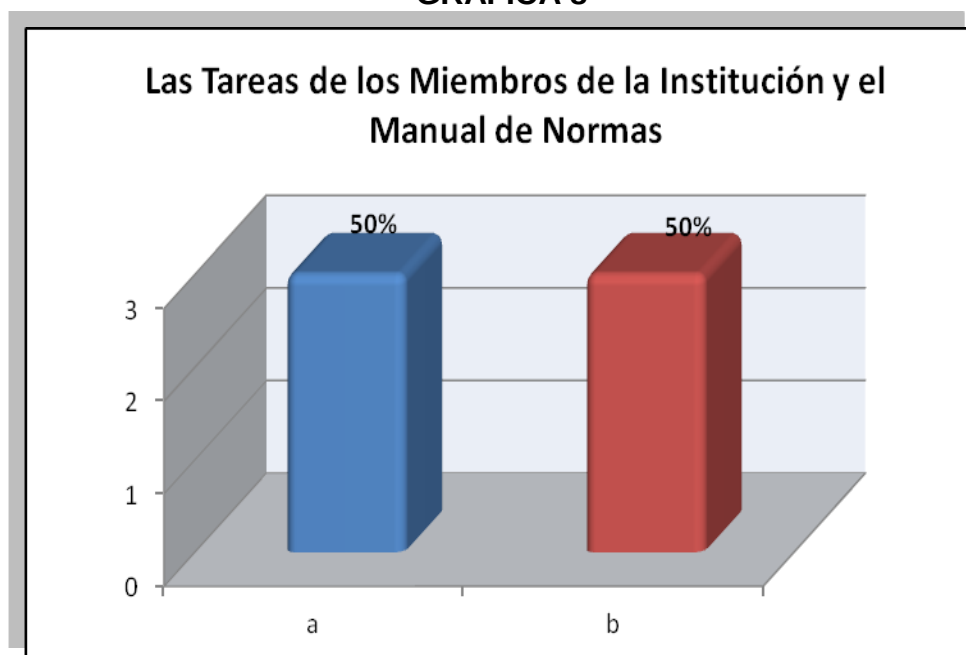
TABLA 8

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	50
b. No	3	50
Total	6	100

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 8



Para alcanzar los objetivos institucionales es importante conocer y aplicar las normas, reglas y procedimientos planteados dentro de la organización educativa. Sin embargo dentro de la Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel el 50% de los encuestados desconocen sobre la existencia de la normativa establecida dentro de un manual, por ende se demuestra una falta de información y comunicación dentro de los directivos, lo que conlleva a que no se cumpla correctamente las políticas planteadas en la institución.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

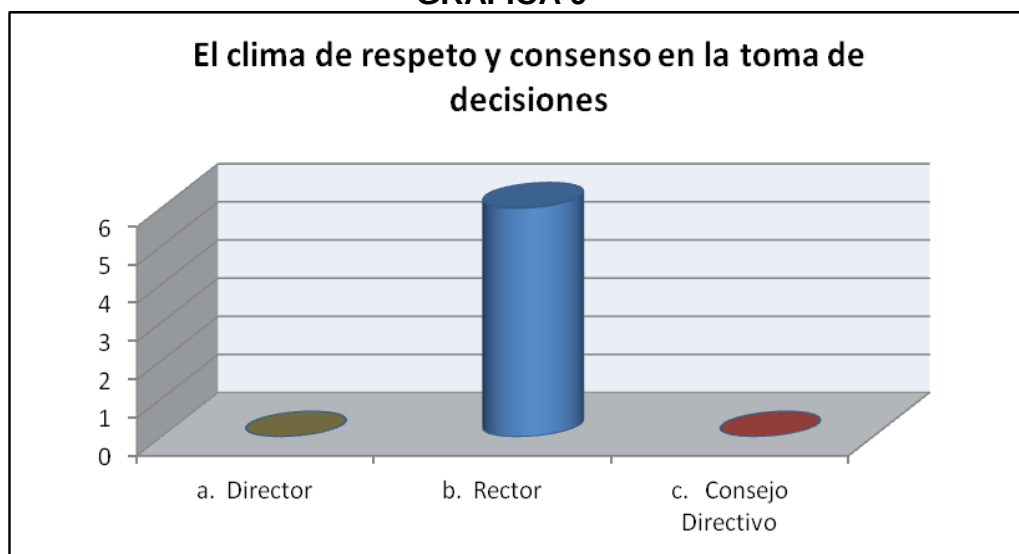
TABLA 9

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	0
b. Rector	6	100
c. Consejo Directivo	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 9



Las autoridades deben manejar dentro del establecimiento un liderazgo participativo al momento de la toma de decisiones.

La encuesta realizada a los directivos de la entidad educativa reveló que únicamente el Rector es quien tiene el liderazgo total, sin delegar funciones o responsabilidades lo que ocasiona que no exista una participación activa de todos los directivos de la comunidad al momento de la toma de decisiones. Esto promueve a que la solución de todos los conflictos dependa de esta persona cuando existen más miembros que pueden colaborar con los resultados propuestos.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

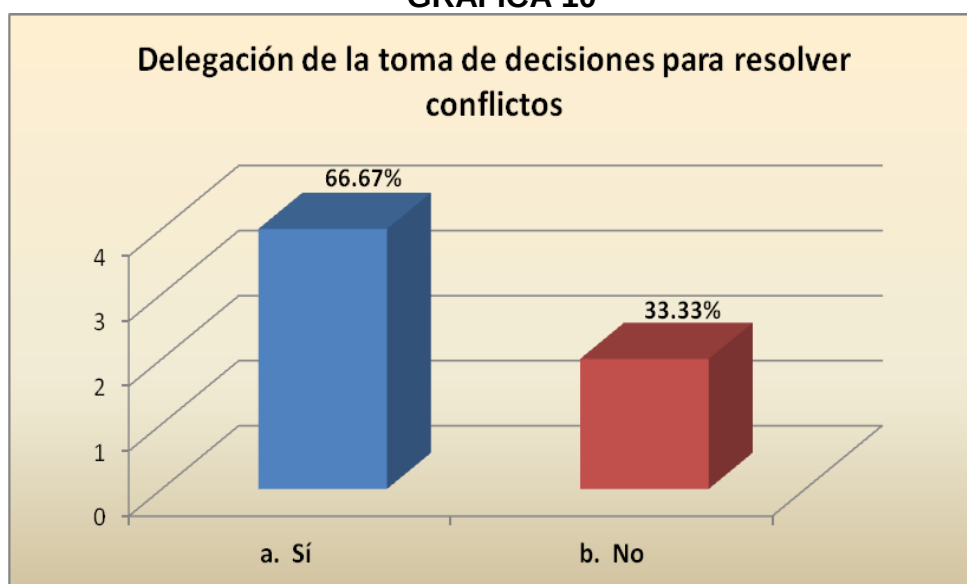
TABLA 10

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66,67
b. No	2	33,33
Total	6	100

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 10



Se debe considerar siempre un liderazgo participativo para que las decisiones tomadas sean las más acertadas y su gestión sea más eficiente en beneficio del entorno educativo.

No obstante a que la encuesta detallada en el punto anterior, indicó que la toma de decisiones depende únicamente del Rector, los directivos en un 66,67% están conscientes de la importancia en la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos dentro de la institución, es por ello que existen distintos equipos de trabajo que pueden aportar para cumplir con objetivos que tiene planteado la Unidad Educativa.

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

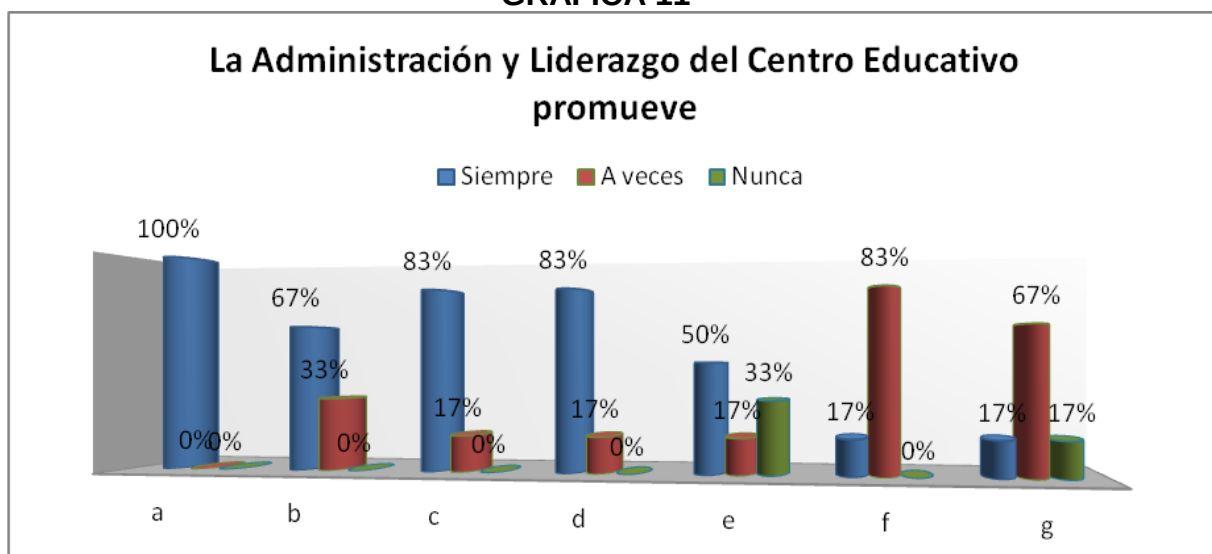
TABLA 11

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	Excelencia académica.	6	100%	0	0%	0	0%
B	Desarrollo profesional de los docentes.	4	67%	2	33%	0	0%
C	La Capacitación continúa de los docentes.	5	83%	1	17%	0	0%
D	Trabajo en equipo.	5	83%	1	17%	0	0%
E	Vivencia de valores institucionales y personales.	3	50%	1	17%	2	33%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	1	17%	5	83%	0	0%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	17%	4	67%	1	17%

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 11



Las instituciones educativas son el lugar donde las personas con conocimientos adecuados se desarrollen y gracias a una buena y eficaz labor directiva se consiga el éxito, es por ello que se debe fomentar día a día un excelente liderazgo.

En cuanto a liderazgo que promueve el centro educativo se observó que los directivos opinan en un 100% que la excelencia académica es el pilar fundamental del establecimiento; en cuanto al desarrollo profesional de los docentes, un 67% de los encuestados opinan que siempre se promueve la práctica profesional, así mismo indican en 83% que existe una capacitación continúa de los docentes y una participación activa de trabajo lo cual fomenta a la prosperidad del profesorado; sin embargo una problemática que se evidenció dentro de esta encuesta es que un 83% indicó que existe poca participación de los padres de familia dentro de las diversas actividades promovidas por el establecimiento, lo cual permite crear un canal comunicativo correcto entre los profesores y padres de familia, de igual forma un alto porcentaje 67% opinó que a veces se delega autoridad a los grupos de decisión, alterando el correcto funcionamiento de los procesos que se lleva a cabo dentro del establecimiento.

Siendo parte fundamental del liderazgo los valores institucionales y personales, dentro de las encuestas un 33% de los directivos opinaron que nunca se aplica la vivencia de los mismos dentro de la organización, lo cual resulta perjudicial para el entorno educativo y para la imagen que proyecta la entidad hacia la comunidad.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

TABLA 12

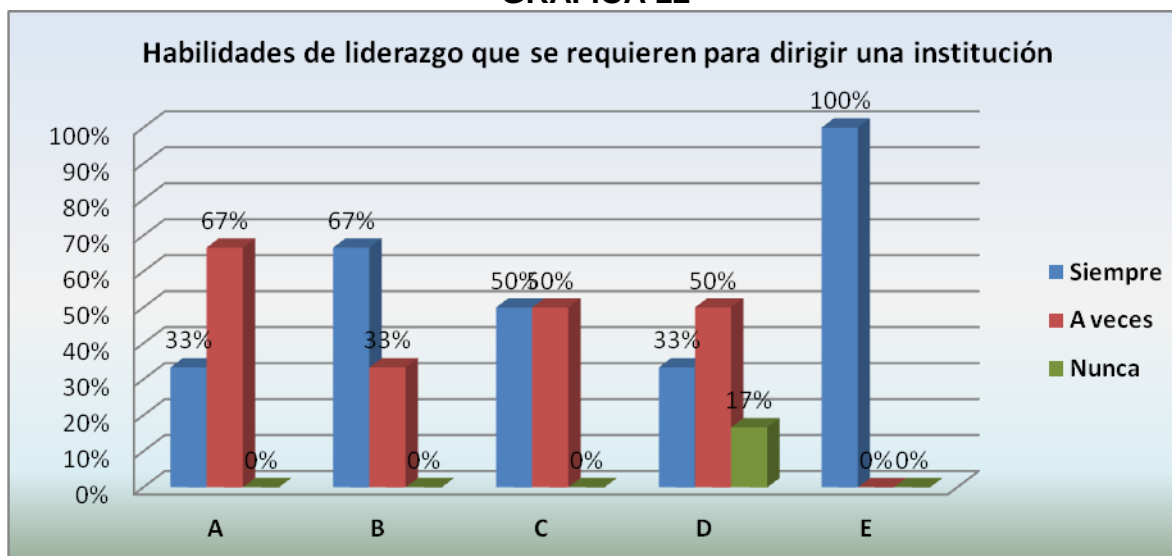
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	2	33%	4	67%	0	0%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	4	67%	2	33%	0	0%

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	50%	3	50%	0	0%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	2	33%	3	50%	1	17%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	6	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 12



Dentro de la encuesta realizada a los directivos de la Unidad Educativa, la totalidad de la población (100% en la pregunta E) indica que necesariamente se debe contar siempre con una capacitación continua para obtener la habilidad de liderazgo dentro de la dirección de la entidad, de igual forma el 63% piensa que esta destreza se adquiere estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, sin embargo existen directivos en un 50% que piensan que a partir de la experiencia adquirida se puede alcanzar una correcta dirección para el establecimiento. Ahora bien, no podemos dejar pasar por alto la opinión de los encuestados que en un 67% considera que el liderazgo a veces es innato, sin

embargo al parecer contradictorio, un 17% piensa que nunca se desarrollan con estudios en gerencia.

Es decir, que la Dirección de la Unidad Educativa está consciente que debe recibir una capacitación continua que combine la teoría y reflexión para que se logre cultivar la cualidad de liderazgo necesaria.

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

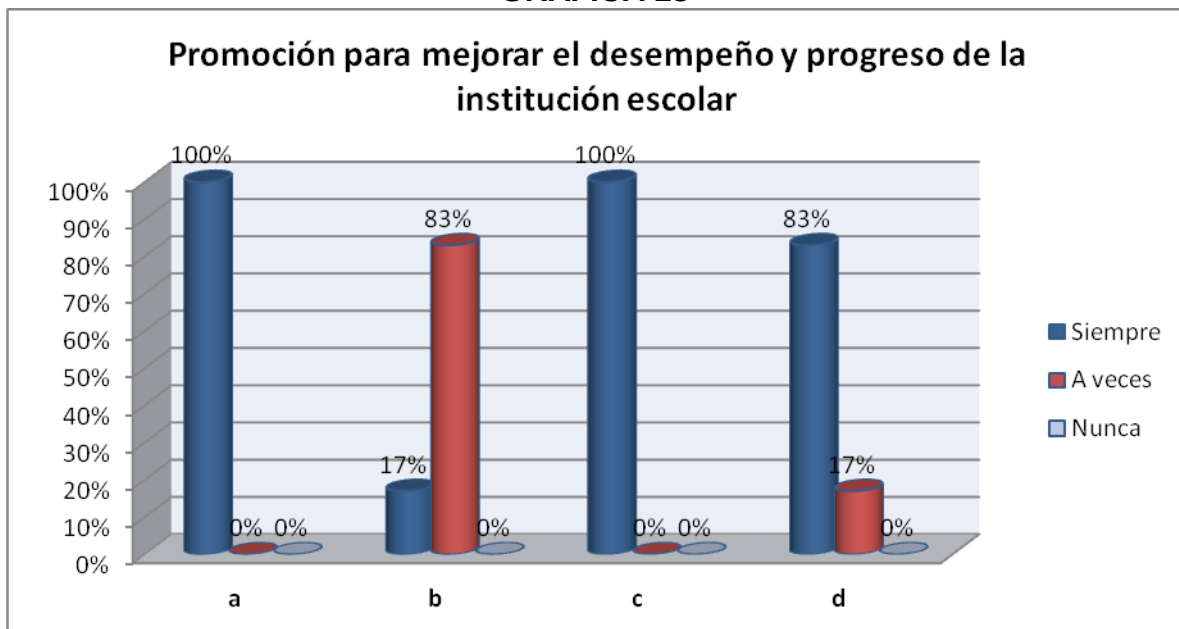
TABLA 13

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	6	100%	0	0%	0	0%
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	17%	5	83%	0	0%
c	La mejora de los mecanismos de control.	6	100%	0	0%	0	0%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83%	1	17%	0	0%

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 13



Los Directivos del Centro Educativo, están de acuerdo en un 100% que para mejorar se requiere de una evaluación del desempeño a toda la comunidad educativa desde directivos hasta alumnos, para así conocer cuales son las falencias que tiene el establecimiento y plantear soluciones oportunas que ayuden al cumplimiento de sus objetivos, además expresan en un 100% que deben mejorar los mecanismos de control para obtener un alto rendimiento del desempeño escolar ya que ninguna institución puede tener identidad, iniciativa y proyecto si no posee el control sobre sus propios recursos y sobre su equipo de trabajo.

De igual forma saben que laborar en un ambiente amigable de trabajo favorece en la promoción para mejorar no solo el rendimiento académico de sus estudiantes sino que además ayuda al correcto desempeño de las funciones que realiza el personal de la entidad educativa.

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

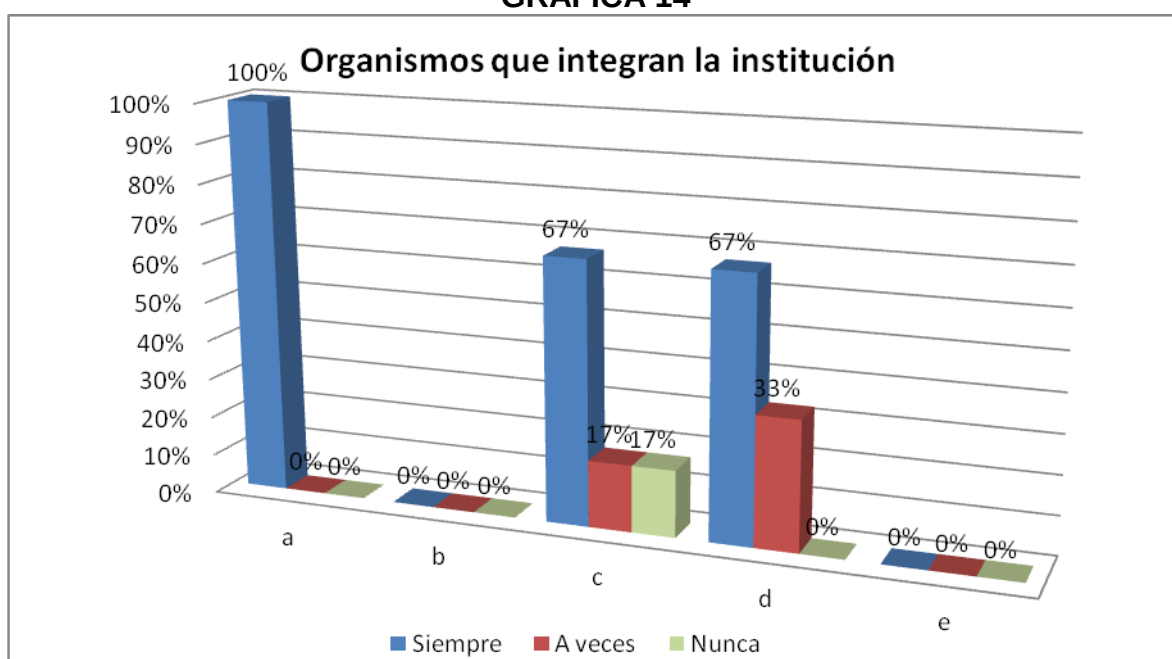
TABLA 14

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	6	100%	0	0%	0	0%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	0	0%	0	0%	0	0%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	67%	1	17%	1	17%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	67%	2	33%	0	0%
e	Otros (¿cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 14



Los directivos del establecimiento educativo saben que todos son muy importantes dentro de la entidad educativa para el cumplimiento de sus metas, como primer orden se encuentra la Dirección de la organización (100%) seguido de ello con un 67% se encuentra el área de coordinación y de control técnico, es decir todos estos insumos en conjunto son vitales para el correcto desempeño de la organización educativa, sin embargo no se debe dejar pasar por alto que a veces existe falta de cooperación dentro de la coordinación por lo que se debe tratar de eliminar esta falencia para que marchen correctamente todas las actividades planteadas.

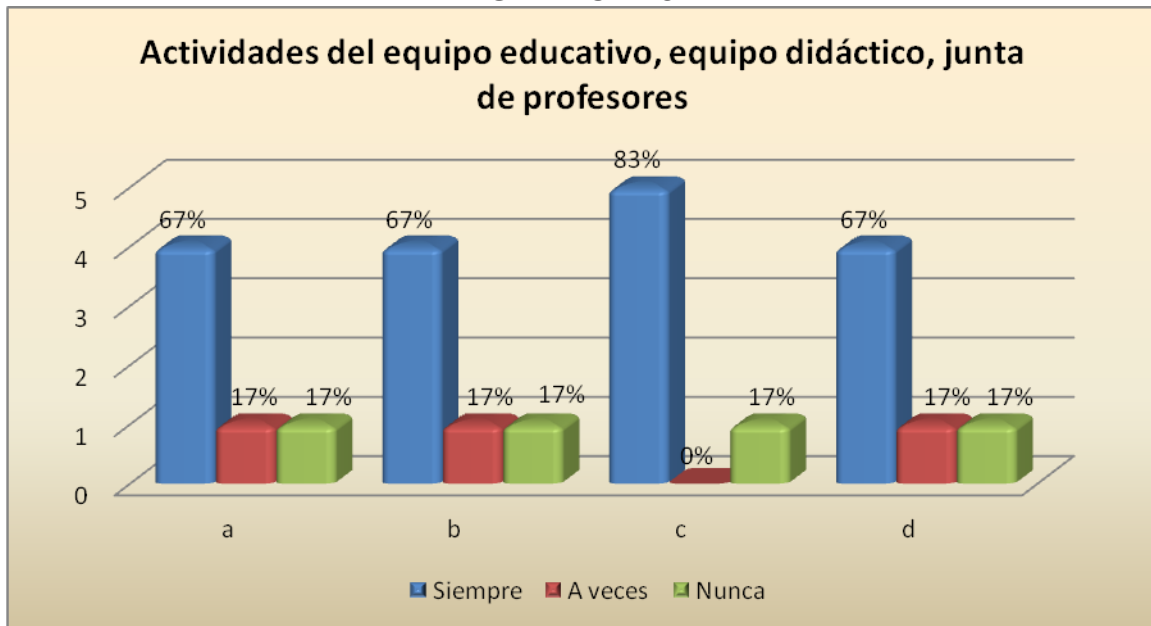
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

TABLA 15

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	67%	1	17%	1	17%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	67%	1	17%	1	17%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	83%	0	0%	1	17%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	67%	1	17%	1	17%

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel
Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 15



Claramente en el gráfico anterior podemos observar que los directivos mencionan que la Junta de Profesores en un 83% tratar de mediar en conflictos que surgen dentro del establecimiento, sin embargo en un 67% indican que realizan actividades de evaluación sobre el desempeño de los estudiantes, así como en establecer acciones para mejorar el clima estudiantil y la coordinación de actividades de enseñanza y aprendizaje, por lo que sería importante que este grupo de trabajo aplique varios mecanismos que mejoren los distintos procesos y actividades que llevan a cabo dentro de la organización, ya que de acuerdo a las entrevistas realizadas falta cooperación en varias actividades que tienen a cargo este equipo de trabajo.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

TABLA 16

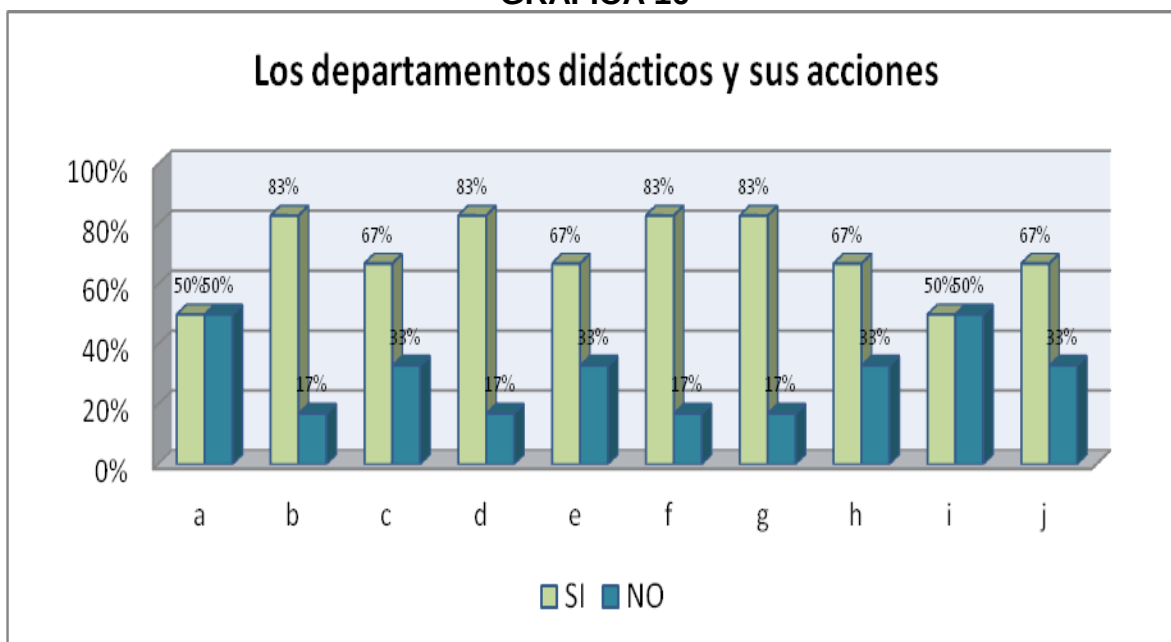
Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	50%	3	50%
b	Formular propuesta al equipo directivo y al	5	83%	1	17%

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
	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.	4	67%	2	33%
d	Mantener actualizada la metodología.	5	83%	1	17%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	67%	2	33%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación de la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	5	83%	1	17%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	83%	1	17%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	67%	2	33%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	50%	3	50%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	67%	2	33%

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 16



El Departamento Didáctico es vital dentro del establecimiento educativo ya que al potenciar su buen funcionamiento permite realizar buenas programaciones escolares en referencia al proceso de enseñanza aprendizaje. En el caso del centro educativo Hermano Miguel este departamento realiza en un 83% básicamente las funciones de formular propuestas en referencia a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la entidad así como también de mantener actualizada la metodología, cooperación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, además dentro de sus funciones se encuentra la valoración del desarrollo de la programación didáctica y la práctica docente.

Sin embargo, se pronunciaron que en 67% elaboran programas didácticos, la promoción de la investigación, la formulación de propuestas al equipo directivo y la actualización de la metodología, por lo que claramente se denota que se debe trabajar más en esta área. Así mismo se detectó que los departamentos didácticos no están llevando correctamente las acciones de organización y desarrollo de enseñanzas para las materias impartidas, así como tampoco se está cumpliendo con la programación didáctica de las asignaturas, lo cual es preocupante ya que

sabemos estos departamentos deben ayudar al mejoramiento continuo de la investigación y del trabajo pedagógico dentro de la institución.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES

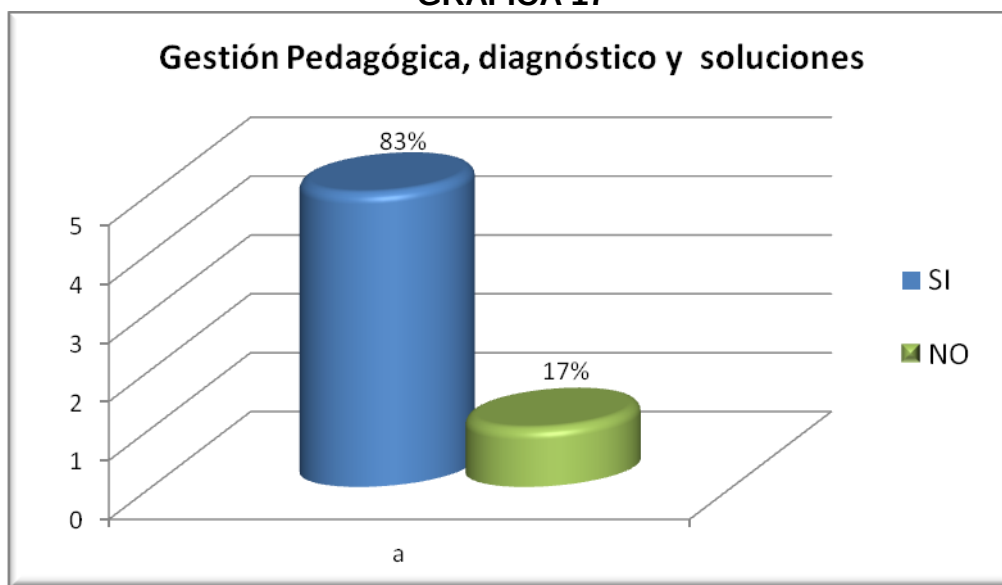
TABLA 17

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83%	1	17%

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 17



La Gestión pedagógica mejora de la calidad de la propuesta educativa que ofertan los centro escolares, para ello requiere el desarrollo de la capacidad de reconocer fortalezas y debilidades que poseen, pero esto no es suficiente, es necesario encontrar soluciones a los problemas y necesidades identificadas e impulsar y

fortalecer la capacidad de directores y docentes para avanzar hacia la mejora constante de la enseñanza y el aprendizaje.

La gráfica 19 revela que la gestión pedagógica dentro del Centro Educativo en un 83% fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones de problemas dentro de la comunidad y entorno geográfico, por lo que nos damos cuenta se busca la participación de maestros y directivos a través de la planeación y mejora en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los miembros de la cadena pedagógica.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

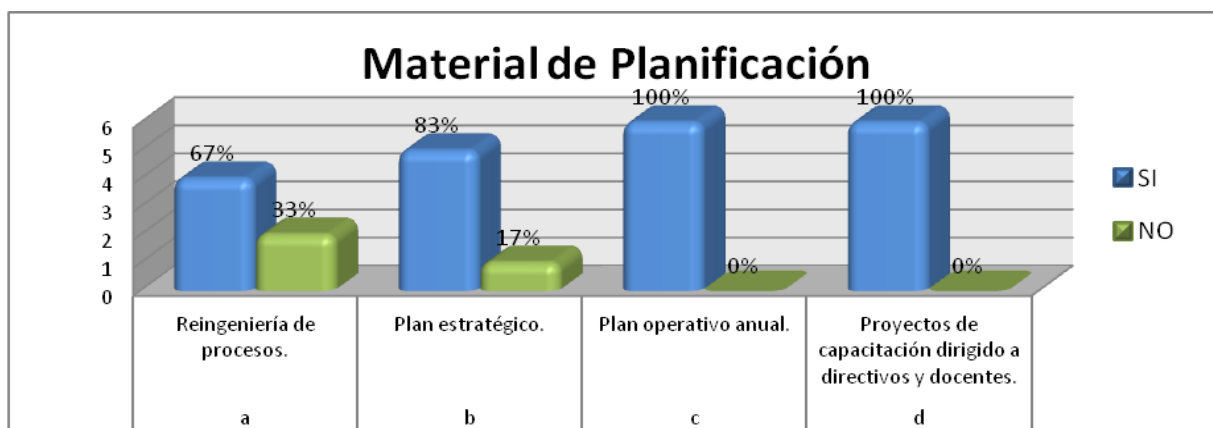
TABLA 18

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	4	67%	2	33%
B	Plan estratégico.	5	83%	1	17%
C	Plan operativo anual.	6	100%	0	0%
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	6	100%	0	0%

Fuente: Encuesta a Directivos del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 18



Dentro del Centro Educativo, los directivos mencionan que un 100% cuentan como material de planificación el POA escolar y los proyectos de capacitación para directivos y docentes, así mismo en un 83% consideran al plan estratégico como herramienta para la elaboración de la planificación pedagógica, sin embargo se observó que no considera como una herramienta importante la reingeniería de procesos ya que alcanzó el 67% de participación dentro de los directivos, por lo que se debe considerar realizar un análisis de los materiales con los cuales se fundamente la planificación del Centro Educativo Hermano Miguel.

4.3.2. De la encuesta a Docentes

Las siguientes encuestas fueron realizadas a los docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel, de igual forma se expone de manera gráfica los resultados obtenidos:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

TABLA 19

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	36%	12	48%	4	16%
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.	11	44%	14	56%	0	0%
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad	14	56%	10	40%	1	4%

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
	en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante						
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	13	52%	11	44%	1	4%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	8%	16	64%	7	28%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	14	56%	11	44%	0	0%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	22	88%	3	12%	0	0%
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	8%	11	44%	12	48%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	3	12%	8	32%	14	56%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	8%	12	48%	11	44%

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	20%	14	56%	6	24%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	15	60%	10	40%	0	0%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	11	44%	14	56%	0	0%
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	9	36%	13	52%	3	12%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	32%	12	48%	5	20%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	14	56%	10	40%	1	4%

Fuente: Encuesta a Docentes del Colegio Hermano Miguel
Elaboración: Bernard Macías

Dentro de la gráfica anterior podemos observar que el resultado de las encuestas realizadas a los docentes, puntualmente en la pregunta 7 se detecta que un alto porcentaje como lo es el 88% afirma que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, es decir están seguros que los valores son el pilar fundamental para la enseñanza. Así mismo un 60% de los profesores indican sentirse comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo. Otras preguntas que está por encima de la media, son la 3, 6 y la 16 que obtuvieron un 56% de tendencia a la frecuencia siempre; estas preguntas corresponde a la importancia de brindar a

los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje y sobre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Sin embargo se pudo observar que los profesores manifiestan en un 64% que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, así como también existe poca participación en actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural entre autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

De igual forma, algo que preocupa bastante es que dentro de las encuestas se expresa la falta de liderazgo que existe en todos los ámbitos laborales, con ello podemos determinar que falta mejorar para obtener grandes éxitos dentro de la organización.

4.3.3. De la encuesta a Estudiantes

Las siguientes encuestas fueron realizadas a los estudiantes de la Unidad Educativa Hermano Miguel, de igual forma se expone de manera gráfica los resultados obtenidos:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

TABLA 20

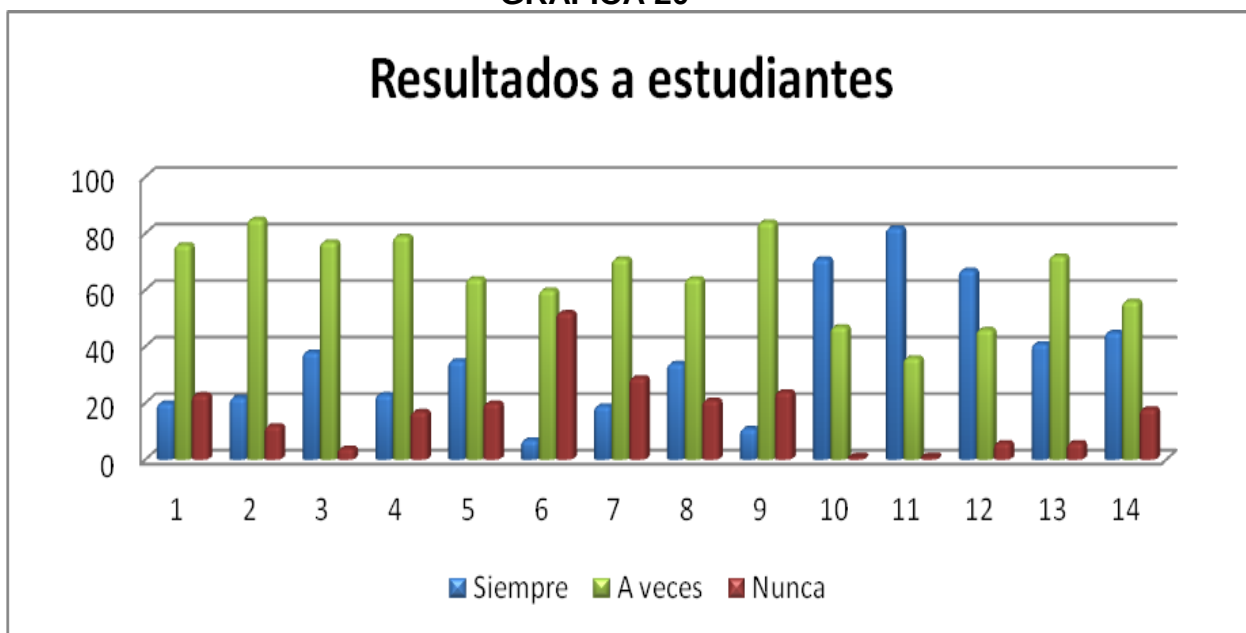
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	20	17%	76	64%	23	19%
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los	22	18%	85	71%	12	10%

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
	estudiantes.						
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	38	32%	77	65%	4	3%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	23	19%	79	66%	17	14%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	35	29%	64	54%	20	17%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	6%	60	50%	52	44%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	19	16%	71	60%	29	24%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	34	29%	64	54%	21	18%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	11	9%	84	71%	24	20%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	71	60%	47	39%	1	1%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	82	69%	36	30%	1	1%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación	67	56%	46	39%	6	5%

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
	del docente.						
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	41	34%	72	61%	6	5%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	45	38%	56	47%	18	15%

Fuente: Encuesta a Estudiantes del Colegio Hermano Miguel
Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 20



Las encuestas a los estudiantes del centro educativo revelaron varias circunstancias importantes que ocurren a lo largo del proceso de aprendizaje y sobre las cuales se debería trabajar, por ejemplo el 44% de los encuestados afirmó que nunca reciben por parte de los docentes al iniciar la clase, frases de motivación en “valores y virtudes”, de igual forma se pronunciaron en un 24% que los profesores nunca proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, de igual forma en un 19% consideran el Rector nunca toma en

cuenta las opiniones de profesores y estudiantes; en este mismo sentido en la pregunta 11, los estudiantes opinaron que en 69% siempre el profesor es quien decide qué se hace en cada clase.

Es más observamos que dentro de la gráfica anterior, la tendencia a que la mayoría de los encuestados tiende en un alto porcentaje a seleccionar la frecuencia. A veces en varias preguntas, siendo unas de las más altas en las preguntas 2 y 9 con un 71%, que habla sobre el interés por parte de los docentes en los problemas que sufren los estudiantes y de la falta de acogida que tienen de parte de las autoridades para escuchar sus problemas.

Sin embargo opinaron en forma favorable, en un 60% que tienen la oportunidad de expresar sus opiniones dentro del salón de clases, así mismo en un 56% afirman que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.

4.3.4. De los Padres de Familia

Las siguientes encuestas fueron realizadas a los padres de familia de la Unidad Educativa Hermano Miguel, de igual forma se expone de manera gráfica los resultados obtenidos:

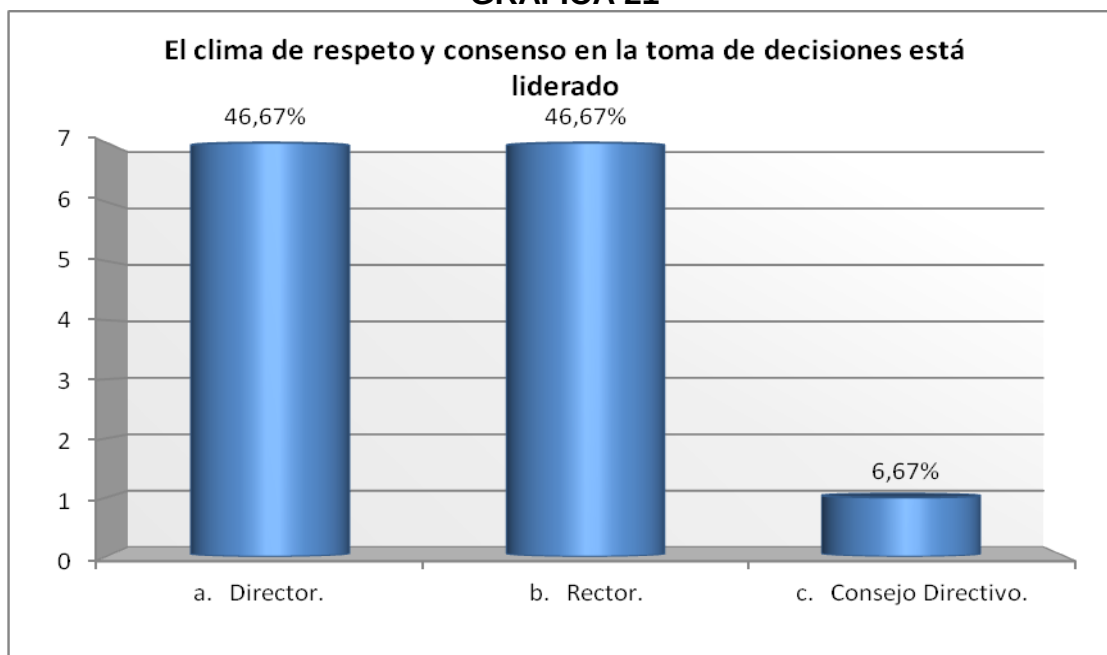
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIDERADO

TABLA 21

Forma de organización	f	%
a. Director.	7	46,67
b. Rector.	7	46,67
c. Consejo Directivo.	1	6,67

Fuente: Encuesta a Padres de Familia del Colegio Hermano Miguel
Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 21



El clima que se respire en el centro educativo es fundamental para el buen funcionamiento del mismo, debe ser un ambiente caracterizado por la comunicación, las buenas relaciones humanas, la libertad, la tolerancia.

Dentro de las entrevistas realizadas a los padres de familia de la entidad educativa, se observó que el consenso en la toma de decisiones y el clima de respeto está liderado en porcentajes iguales 46,67% tanto por el Director como por el Rector, y en un pequeño porcentaje el 6,67% por el Consejo Directivo.

EL ESTILO DE LIDERAZGO EDUCATIVO QUE SE EVIDENCIA EN LA INSTITUCIÓN

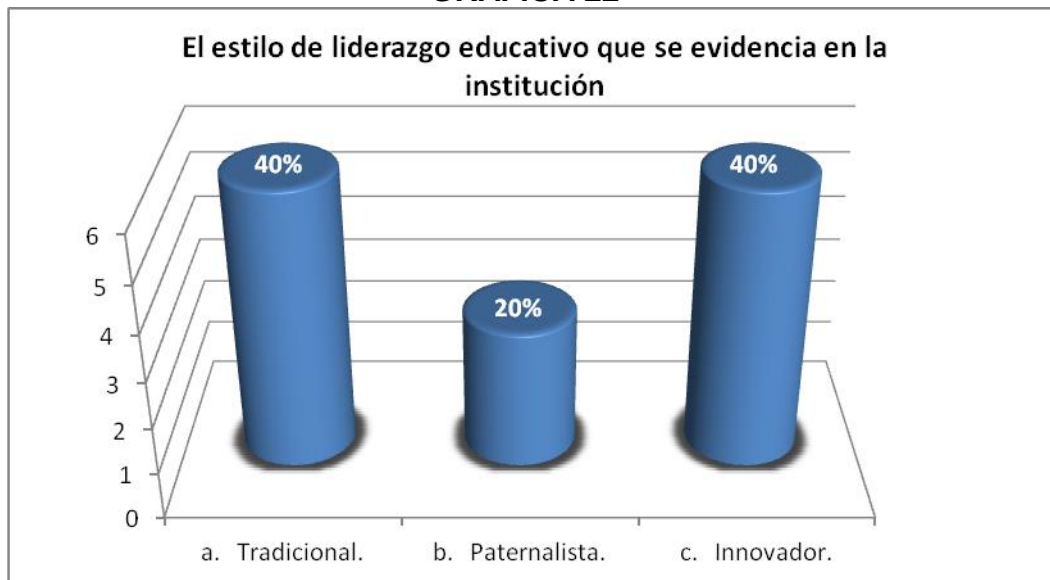
TABLA 22

Forma de organización	f	%
a. Tradicional.	6	40
b. Paternalista.	3	20
c. Innovador.	6	40

Fuente: Encuesta a Padres de Familia del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 22



El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas. Dentro de la presente entrevista se trató de conocer la postura de los padres de familia ante el estilo de liderazgo que practica el centro escolar.

Los padres de familia del establecimiento educativo opinan en un 40% que el liderazgo aplicado por la institución es tradicional e innovador, sin embargo un porcentaje pequeño 20% opinó que la organización es paternalista.

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO

TABLA 23

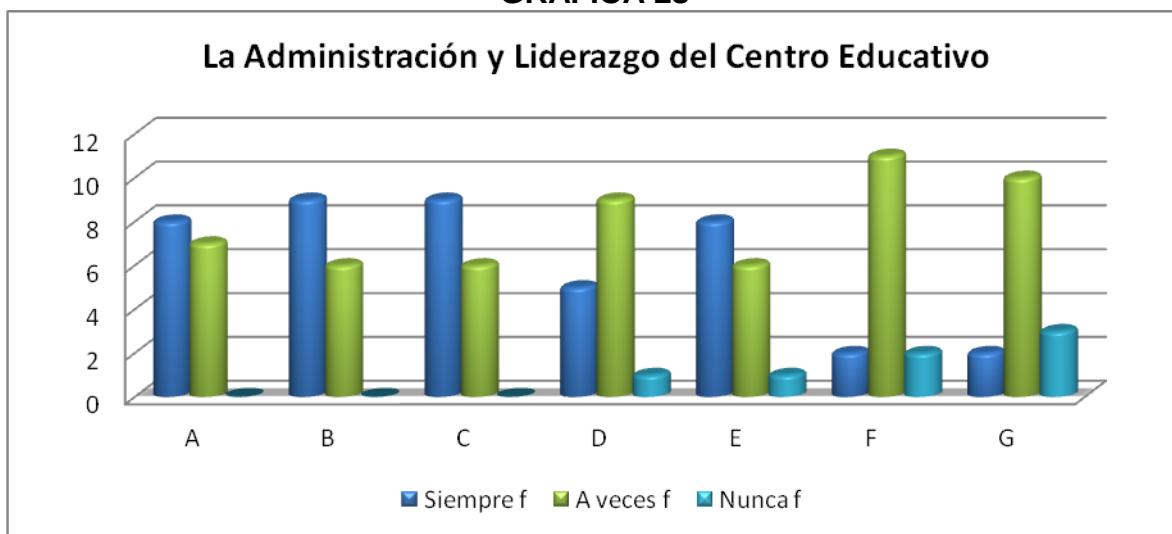
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica.	8	53%	7	47%	0	0%
B	El desarrollo profesional de los docentes.	9	60%	6	40%	0	0%

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
C	La capacitación continua de los docentes	9	60%	6	40%	0	0%
D	Trabajo en equipo.	5	33%	9	60%	1	7%
E	Vivencia de valores institucionales y personales.	8	53%	6	40%	1	7%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	13%	11	73%	2	13%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	2	13%	10	67%	3	20%

Fuente: Encuesta a los Padres de Familia del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 23



Dentro del Centro Educativo Hermano Miguel, en lo que respecta a la administración y liderazgo se observa que promueven principalmente la excelencia académica, el crecimiento profesional de los docentes, su constante capacitación, además de la vivencia de valores institucionales y personales.

Sin embargo se notó la poca participación de trabajo en equipo, así como de la falta de participación activa de los padres de familia en las diversas actividades que plantea el establecimiento educativo; y al igual que en varias encuestas se determinó que no existe la delegación de autoridad de grupos de decisión.

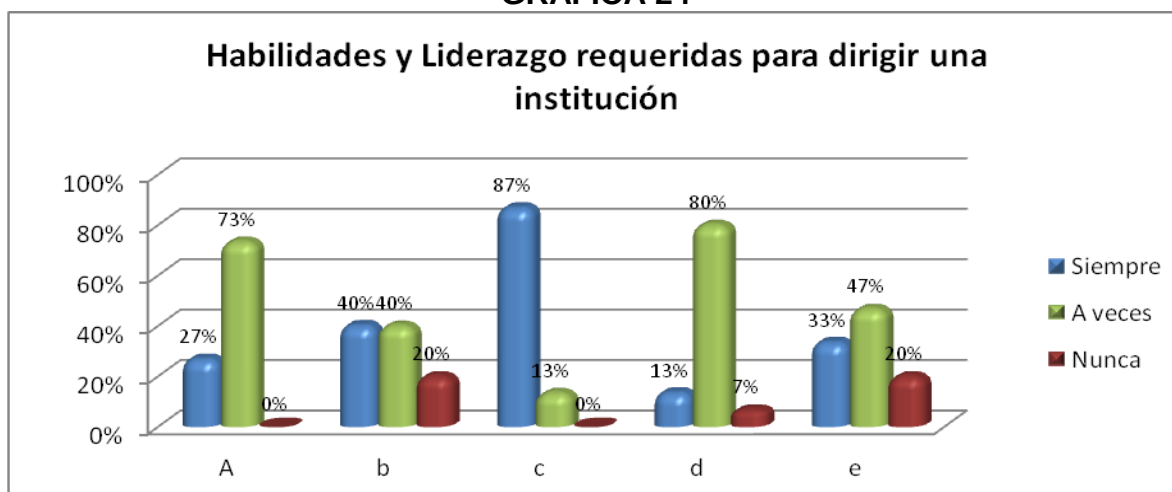
HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

TABLA 24

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	4	27%	11	73%	0	0%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	6	40%	6	40%	3	20%
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	13	87%	2	13%	0	0%
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	13%	12	80%	1	7%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	33%	7	47%	3	20%

Fuente: Encuesta a los Padres de Familia del Colegio Hermano Miguel
Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 24



Los padres de familia del Centro Educativo opinan que dentro de las habilidades de liderazgo que deben cumplir para dirigir se basa principalmente en la experiencia con que cuenten los Directivos del colegio alcanzando esta habilidad un 87%,, así mismo opinan que el liderazgo suele ser innato o que se puede desarrollar con estudios de gerencia, además un pequeño porcentaje indica que nunca se pueden conseguir mediante estudios de teorías sobre liderazgo o mediante capacitación que combine la práctica, la teoría y reflexión.

ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

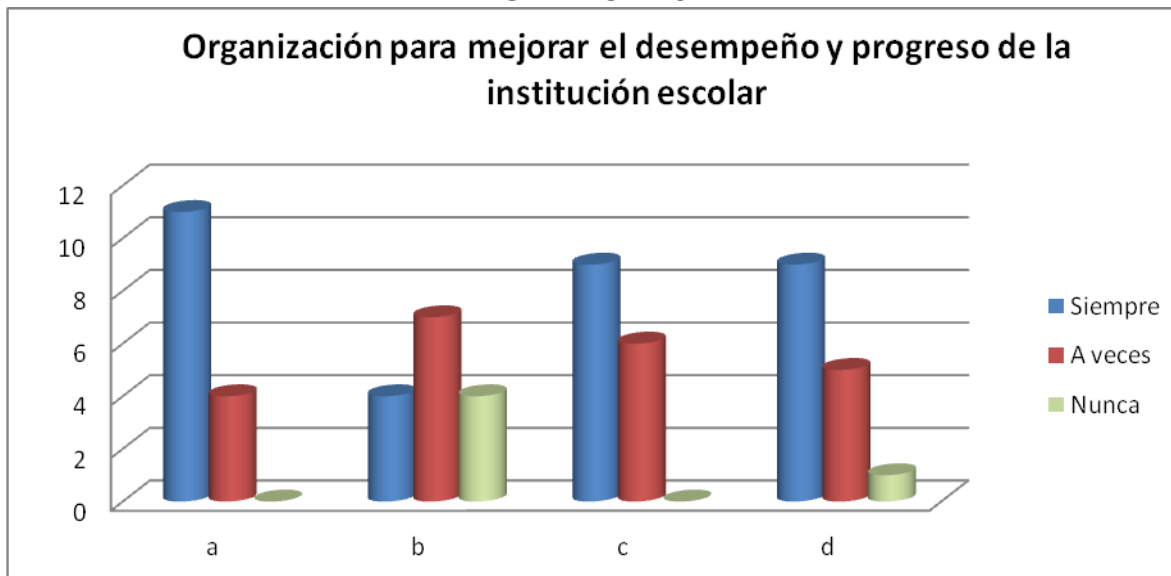
TABLA 25

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	11	73%	4	27%	0	0%
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	4	27%	7	47%	4	27%
c	La mejora de los mecanismos de control.	9	60%	6	40%	0	0%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	9	60%	5	33%	1	7%

Fuente: Encuesta a Padres de Familia del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 25



Existen varias herramientas con las que puede contar el centro educativo para mejorar el desempeño y progreso escolar, entre los cuales se detectó que para realizar una correcta valoración, se basan en el uso de la información arrojada por los resultados de desempeño de la comunidad educativa, así mismo para la constante mejora casi siempre aplica mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, sin embargo en pocas ocasiones toman como medida de solución la reducción de número de estudiantes por cada aula.

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

TABLA 26

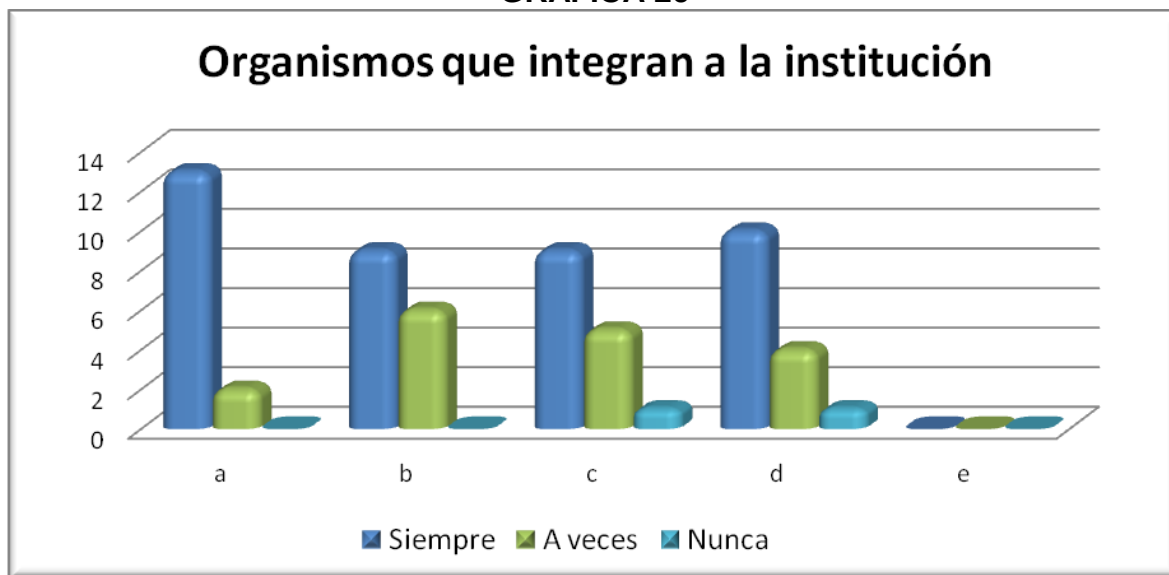
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	13	87%	2	13%	0	0%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	9	60%	6	40%	0	0%

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	9	60%	5	33%	1	7%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	10	67%	4	27%	1	7%
e	Otros (¿cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a Padres de Familia del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 26



Generalmente se puede afirmar que un grupo eficaz dentro de una organización es aquel que "se cree lo que hace", que tiene claro su sentido, ve su utilidad y sabe que colectivamente puede lograr mejorar sus objetivos. De las encuestas realizadas, vemos que por lo general los órganos de Dirección, Gestión, Coordinación y Técnico casi siempre integran la organización, es decir está dispuesto a conseguir y alcanzar las metas y objetivos planteados por la Unidad Educativa.

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES

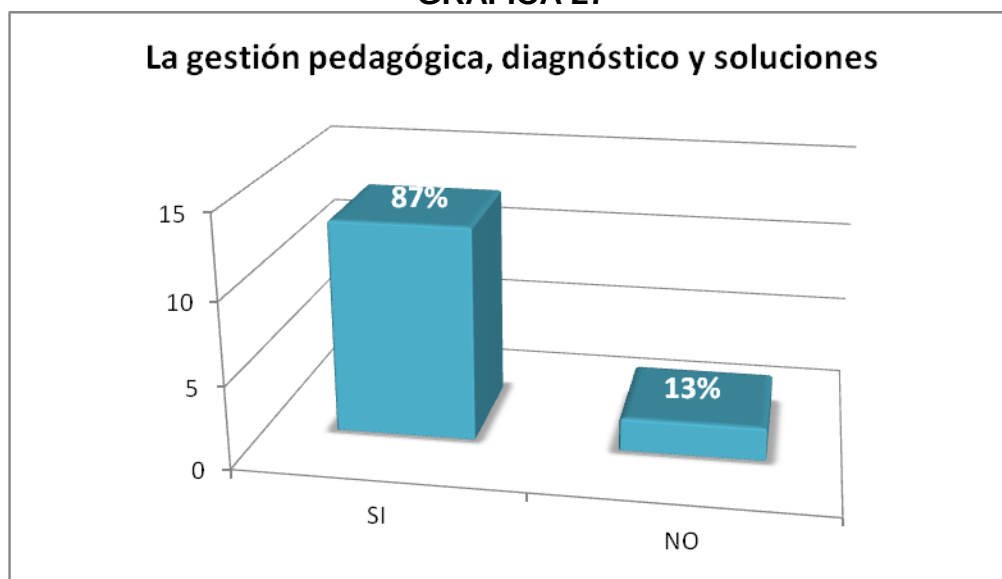
TABLA 27

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	13	87%	2	13%

Fuente: Encuesta a Padres de Familia del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 27



La gestión pedagógica en las instituciones educativas está rodeada de responsabilidades en sus funciones laborales y satisfechas de la labor que se realiza para que se consiga grandes resultados tanto dentro como fuera de la institución.

De acuerdo a las encuestas realizadas, la gráfica anterior demuestra que existe una buena gestión pedagógica dentro de la entidad, con lo cual se está

fomentando a generar soluciones óptimas para la comunidad estudiantil, cumpliendo así con el cometido social con que está comprometida la Unidad Educativa.

LA GERENCIA EDUCATIVA EN LOS PADRES, REPRESENTANTES, COMUNIDAD EN GENERAL

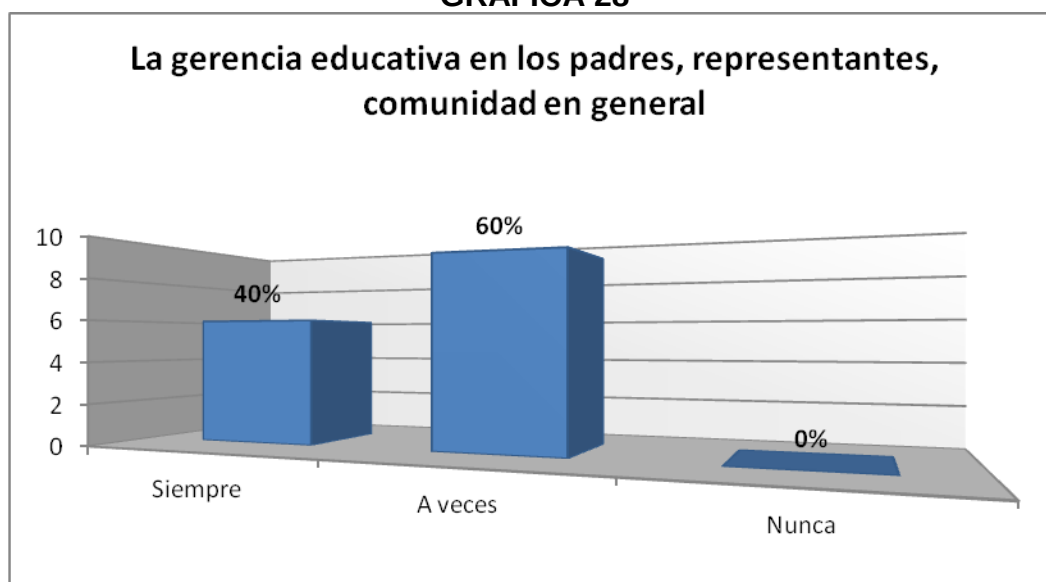
TABLA 28

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	6	40%	9	60%	0	0%

Fuente: Encuesta a Padres de Familia del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 28



La gerencia educativa está comprendida con la administración eficiente y oportuna de recursos y medios con el fin de asegurar el correcto desarrollo de la comunidad educativa.

Dentro de la Unidad Educativa Hermano Miguel, vemos que con poca frecuencia se considera la participación de la comunidad en general para mejorar y brindar calidad de ambiente de aprendizaje a sus estudiantes, por lo que se revela no existe un fuerte compromiso para mejorar el entorno educativo.

VALORES EN LAS DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS Y PROFESORES

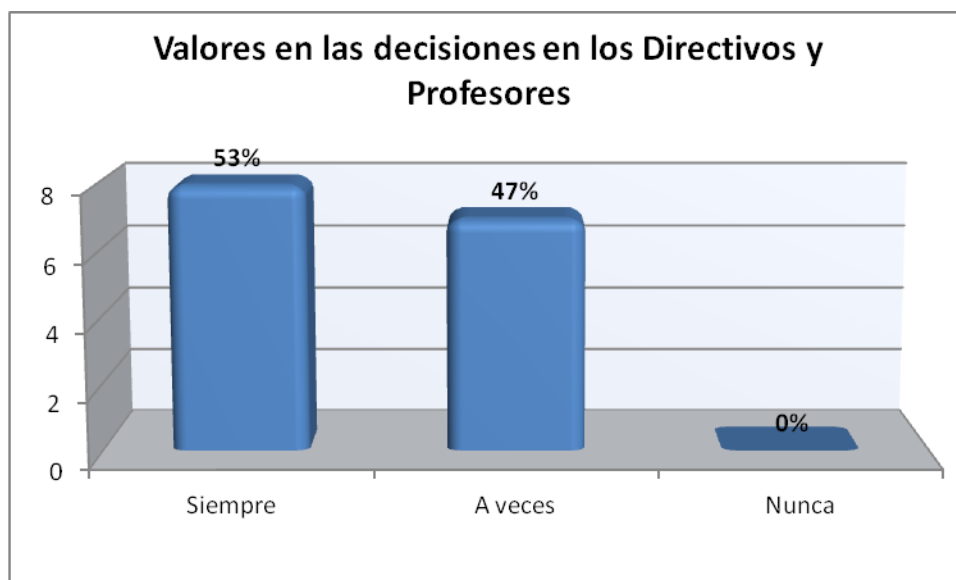
TABLA 29

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	8	53%	7	47%	0	0%

Fuente: Encuesta a Padres de Familia del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 29



Desde el punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes que orientan al comportamiento humano hacia la transformación social y a la realización de una persona.

Es muy lamentable que dentro de la entidad educativa se detecte que exista la falta de valores por parte de los directivos al momento de tomar decisiones, cuando sabemos son agentes responsables de la educación de valores fundamentalmente.

VALORES EN EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE

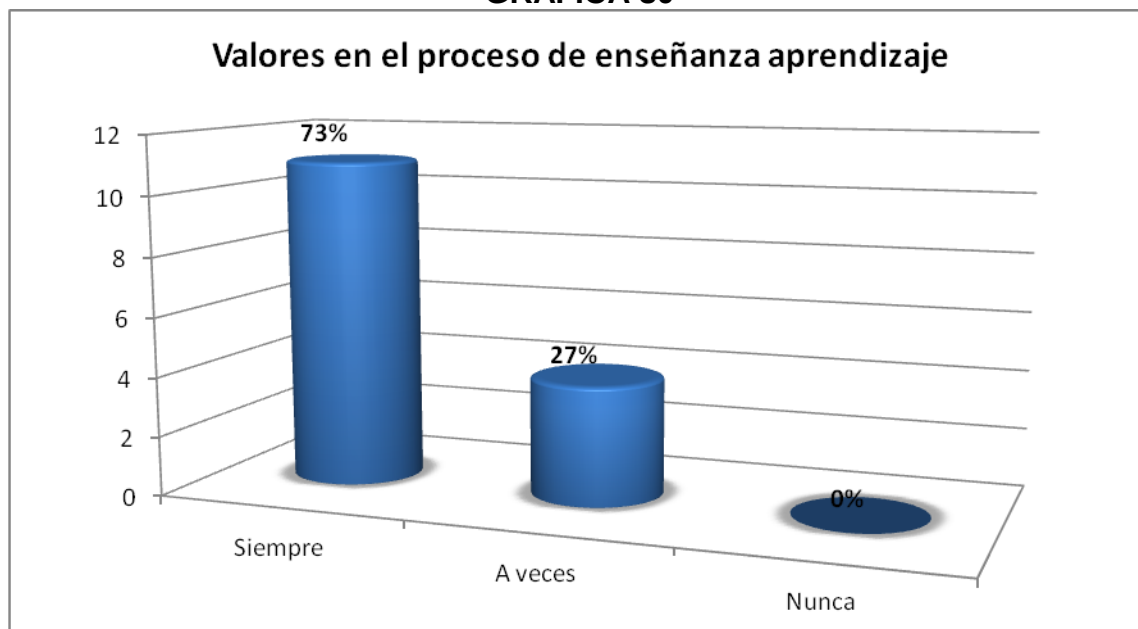
TABLA 30

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	11	73%	4	27%	0	0%

Fuente: Encuesta a Padres de Familia del Colegio Hermano Miguel

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 30



Dentro de la presente encuesta pudimos observar que en un 73% indican que el proceso de enseñanza aprendizaje está constituido por valores como eje fundamental para la formación del estudiante del centro educativo, lo cual es realmente bueno ya que se está orientando correctamente a la comunidad educativa.

4.3.5. De la Entrevista a Directivos

MATRIZ 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

TABLA 31

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	71%	2	29%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	3	43%	4	57%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	86%	1	14%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	57%	3	43%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	57%	3	43%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	71%	2	29%

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	86%	1	14%
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	6	86%	1	14%

Fuente: Entrevista a Directos del Colegio Hermano Miguel.

Elaboración: Bernard Macías

GRÁFICA 31



Los directivos mencionan en la entrevista que predominan positivamente diferentes valores en los profesores y alumnos, además coinciden que cuando existe un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado, se trata de dialogar y consensuar la mejor solución siempre en beneficio de la unidad educativa.

Existe una falta de información pues algunos directivos indican que el centro educativo cuenta con un manual o reglamento sobre las tareas de liderazgo, y en cambio hay otro grupo que no lo conoce; por lo tanto, se observa una falta de comunicación entre los directivos para saber qué instrumentos de gestión educativa existen en realidad.

4.3.6. Matriz de problemáticas

A continuación los principales problemas en la gestión del liderazgo y valores en la unidad educativa mixta Hermano Miguel, así como sus respectivas causas y efectos.

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 La organización de la unidad educativa no se trabaja coordinadamente con los grupos o equipos de trabajo establecidos para el correcto desempeño de las diferentes áreas.	Los canales de comunicación en los distintos niveles jerárquicos no son los más apropiados.	Existe el riesgo de que la unidad educativa no cumpla con la misión de formar estudiantes de calidad.
	No existe un clima de convivencia adecuado que favorezca las relaciones interpersonales de los diferentes integrantes de la entidad educativa.	No sentirse que forma parte de la unidad educativa y además una poca integración con sus compañeros de trabajo.
	Descoordinación de las actividades enseñanza y aprendizaje de los docentes en relación a los alumnos por el poco acoplamiento de las áreas.	Incumplimiento de los planes de trabajo en los plazos establecidos, lo que conlleva a retraso académico y por ende a no ser competitivos.
Problema 2 La vivencia de valores institucionales y personales no prevalece dentro de la institución.	Poca participación en actividades de integración en ámbitos deportivos y socioculturales en el entorno educativo.	La falta de prácticas deportivas y socioculturales fomenta a que los estudiantes puedan realizar otras actividades que muchas de las veces resultan

Problemas observados	Causas	Efectos
		perjudiciales en su vida.
	Los docentes no tienen la iniciativa de empezar sus clases con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.	Desinterés de los estudiantes en las clases pues no existe una enseñanza practica continua de los valores.
	El departamento de bienestar estudiantil no organiza eventos continuos para motivar a los estudiantes en las clases.	El estudiante no se motiva a realizar investigaciones personales para resolver inconvenientes en el desarrollo de sus actividades académicas.
Problema 3 El rector tiene un liderazgo total, no delega responsabilidades o funciones.	La falta de actualizaciones en los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Genera un clima escolar negativo, pues no hay una dirección o coordinación clara y concreta en la administración de la entidad educativa.
	Desacuerdo continuo en las relaciones con los docentes y empleados administrativos de la entidad.	Poca participación de los integrantes de la unidad educativa pues no son valoradas sus opiniones.
	Tener control absoluto de las distintas actividades que se desarrollan dentro de la comunidad educativa.	No se cumplan a cabalidad con las metas propuestas pues no existe una delegación para la ejecución de los planes

Problemas observados	Causas	Efectos
		establecidos.
Problema 4 No existe una capacitación continua en la unidad educativa.	No hubo una planificación adecuada para asignar recursos económicos para las capacitaciones.	Desmotivación por parte de los integrantes del entorno educativo por la falta de talleres o cursos que permitan manejar los programas de estudio de forma correcta.
	Las autoridades no dan importancia necesaria para realizar frecuentemente seminarios de actualización de conocimientos.	Existe incomodidad entre los docentes y empleados, pues no existe una capacitación actualizada sobre la metodología de enseñanza y las reformas educativas.
Problema 5 Resistencia o escepticismo cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	Desconfianza que los nuevos métodos de enseñanza generen una calidad educativa.	El conocimiento de los estudiantes no esté acorde a la demanda educacional actual, debido a las falencias de los métodos tradicionales.
	Falta de una capacitación acorde a los nuevos retos de la educación.	Ineficiencia en los procesos enseñanza aprendizaje, desconocimiento de los contenidos metodológicos actuales y una desventaja competitiva con respecto a las demás instituciones

Problemas observados	Causas	Efectos
		educativas.
	Existe una desactualización en tecnologías de información y comunicación para impartir clases.	Que la institución no se enmarque dentro de una educación globalizada, que permite a los estudiantes planificar estrategias para obtener resultados eficientes y eficaces.

5. DISCUSIÓN

Las bases teóricas sobre la gestión, liderazgo y valores que se encuentran en el marco teórico son los medios primordiales para poder interpretar los resultados de los datos cuantitativos y cualitativos de la encuesta, entrevista y observación aplicados a la Unidad Educativa Mixta Hermano Miguel.

En esta institución educativa, la toma de decisiones la lidera en un 100% el rector, no existiendo un clima de consensos con los demás integrantes de la misma, por ende se está empleando un liderazgo autocrático, el cual asume todas las responsabilidades de las decisiones y muy pocas veces existe una delegación de funciones, ocasionando en las personas incomodidad en el trabajo. Actualmente existen diferentes tipos de liderazgo, pero el que podría ayudar a esta institución es un liderazgo participativo, el mismo que utiliza la consulta, es decir escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Adicionalmente, menciona el 83% que debe haber un trabajo en equipo, pero como dijimos anteriormente al tener un liderazgo total las autoridades no participan completamente las tareas o temas al personal. En una organización es muy relevante y depende mucho del éxito de ellas que exista comunicación, compenetración, y compromiso entre los empleados, y esto sucede cuando se trabaja en equipo, ya que las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente y hacia un objetivo común. Las autoridades de esta unidad educativa deben empezar por trabajar en conjunto para organizar las tareas, pues no es simplemente cuestión de consensos, tolerancia y buen ambiente sino, sobre todo, de responsabilidad, humildad y compromiso con los resultados.

Los directivos en un porcentaje importante, indican que la capacitación continua debe implementarse en esta unidad educativa, combinado con la teoría, liderazgo y la experiencia. En toda institución la capacitación es transcendental pues prepara a potenciales directivos y docentes con el conocimiento, actitudes,

comportamientos y habilidades necesarias para cumplir labores eficazmente en el aula o en la institución educativa. Por lo tanto, para el desarrollo personal y profesional la capacitación es una herramienta imprescindible en cualquier organización y más todavía en la educación.

Algo preocupante es que la vivencia de valores institucionales y personales tiene un 50% que a veces o nunca se dan en la institución, es un porcentaje que es necesario cambiarlo ya que conlleva a actos de indisciplina y una imagen de la organización de baja calidad. Los valores es lo que conduce al ser humano a defender y crece en su dignidad de persona, llevándolo a mejorar, completar y perfeccionarse; es por todo esto que si la unidad educativa no se esfuerza en reformar, tendrá una desventaja competitiva con respecto a las demás organizaciones.

Ahora para mejorar el desempeño y progreso de la institución, en un 100% es necesario promover una mejora de los mecanismos de control, ambientes cordiales de trabajo y disponer de información de resultados sobre el desempeño de estudiantes, docentes y directivos con el propósito de saber los aspectos en que se debe mejorar. De esta manera podremos cumplir con los objetivos planteados por la institución e ir evolucionando frecuentemente para dar un buen servicio al contexto educativo.

En lo que tiene que ver con los departamentos didácticos con un 83% principalmente son los encargados de mantener actualizada la metodología, colaborar con el departamento de Orientación para la detección y prevención de problemas de aprendizaje y formular propuestas al equipo directivo para la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución. Estos departamentos se consideran órganos de apoyo y asesoramiento, y buscan conseguir al máximo el rendimiento del personal, facilitando el trabajo de la organización para alcanzar los objetivos, pero es necesario en la unidad educativa

Hermano Miguel, que las autoridades den más apertura para contrarrestar posible inconvenientes que se presenten a lo largo del año lectivo.

Con referencia a los docentes informan el 88% de ellos, que en el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. Tal cual en párrafos anteriores se había indicado que los valores son los principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Si en esta institución educativa no se practica diariamente los valores, como ya mencionamos, será una organización sin identidad, y poco competitiva.

Para cambiar las metodologías de enseñanza aprendizaje en esta unidad educativa es importante que la toma de decisiones se la realice en equipo, pero lamentablemente las autoridades aún no le dan el significado adecuado y muchas veces son usados de una forma empírica sin mayor profundización y de modo incompleto. Esto ocurre en ocasiones por desconocimiento y falta de formación al respecto, de ahí que es trascendental estudiar, analizar y poner en práctica los diferentes conceptos, teorías y metodologías desarrolladas para el logro de los objetivos.

Es por esto, que el 48% de los docentes opinan que existe una resistencia del rector e inclusive de algunos compañeros cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Como mencionamos en el párrafo anterior, una metodología acorde a lo que demanda la educación actual, es una búsqueda permanente del mejoramiento en la calidad del aprendizaje, estudiando los métodos de enseñanza individual y socializada.

La falta de comunicación de las autoridades ocasiona que haya desacuerdos continuos con los docentes, es así que el 44% indica este inconveniente; siendo esto una causa para que los profesores se sienten pocos integrados en la escuela y entre los compañeros, tal cual lo demuestran las encuestas. La comunicación constituye el soporte indispensable para la realización de las funciones básicas de

la organización: toma de decisiones, coordinación, evaluación de los resultados, etc. y a la vez que contribuye a la satisfacción personal: profesores, directivos, estudiantes, padres de familia, es por lo tanto el eje principal de una institución. En resumen, sin comunicación no hay trabajo en equipo, ni es posible ejercer el liderazgo.

Otro punto relevante es que a veces o nunca (68%) existe una participación de las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes en actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural. Estos ámbitos favorecen a la educación integral de las personas, es decir permite desarrollar la personalidad y promover los valores y virtudes más deseables. En la Unidad Educativa Hermano Miguel debe incrementarse estos valores para tener un equilibrio vital del ser humano en beneficio de los estudiantes y de la institución.

Los estudiantes con un 71% mencionan que las autoridades a veces hablan más de lo que escuchan sus problemas y a su vez que los docentes con el mismo porcentaje no se interesan en los inconvenientes que puedan tener. Anteriormente dijimos que existe una falta de comunicación en el entorno educativo y aquí una vez más nos damos cuenta que es real, es por ello que la comunicación va más de lo que el profesor habla y el alumno oye; es más que un simple intercambio de palabras, es lo anterior y la manera de expresar, la forma de dirigir el mensaje ya sea en forma directa o simbólica. Es necesario que en esta institución existe una comunicación optima, que permita mejorar las relaciones interpersonales de todos los integrantes y de esta forma habrá una motivación para cambiar la actitud.

Debido a esta razón los estudiantes opinan en su mayoría con el 84% (a veces y nunca) que los docentes no inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno, ni proponen actividades innovadoras para desarrollar. La motivación en la enseñanza aprendizaje hace referencia principalmente, a aquellas fuerzas, determinantes o factores que incitan al alumno a escuchar las explicaciones del profesor, tener interés en preguntar y

aclarar dudas que se le presente en el proceso educativo, participar de forma activa en la dinámica de la clase, etc., es decir, presentar una conducta motivada para aprender, acorde con sus capacidades pues cada estudiante tiene unas características individuales.

Es vital y preponderante que se surjan cambios lo más antes posible en el plano directivo y docente de la unidad educativa, con respecto a la motivación del alumnado, ya que de esta forma habrá un desarrollo personal y educativo positivo en los diferentes niveles de la institución.

Adicionalmente, existe un 47% que a veces los estudiantes señalan que los profesores no enseñan la ética y los valores con el ejemplo. Como dijimos en anteriormente es necesario replantear la formación integral tomando como base la profundización tanto en la comunicación como en la vivencia de valores, la autoestima, responsabilidad, etc.; esto se puede dar con la participación de la comunidad educativa para que todos asuman responsable y conscientemente el rol de agente de su propio desarrollo y superación, y de esta forma rescatar los valores perdidos.

Con respecto a los padres de familia, están de acuerdo en un 73% que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.

A veces tienen la preocupación de que no se incentiva los valores en las decisiones de los directivos y docentes, coincidiendo con las opiniones antes mencionadas, por lo que toda la comunidad debe participar en mejorar los diferentes aspectos negativos y buscar siempre las soluciones más viables. Pues según las encuestas indican que solo a veces los hacen colaborar en las actividades programadas.

También opinan que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución dependen mucho de la experiencia con un 87% y que muchas veces son innatas. Si bien es cierto la experiencia es importante en el liderazgo, pero requiere de muchas más herramientas para poder liderar una institución, es decir constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias.

Por último, las organizaciones para mejorar el desempeño y progreso de las instituciones escolares, según los padres de familia (73%), siempre debe ser el uso de la información de resultados del trabajo de los estudiantes, docentes y directivos. Además de una mejora en los mecanismos de control como en la existencia de ambientes cordiales de trabajo. De esta forma, se podrá planificar con los resultados obtenidos donde se encuentran las falencias y determinar estrategias para superarlas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

- Falta de conformación de equipos de trabajo para la implantación y desarrollo de las actividades llevadas a cabo por parte del directorio de esta institución.
- Gran parte de los directivos del establecimiento, desconocen sobre la existencia de los manual de normas, reglas y procedimientos para el correcto desempeño de sus labores, algo que resulta preocupante debido a que como máximas autoridades del plantel deben estar al tanto de todos los procedimientos que se llevan a cabo dentro del mismo.
- La toma de decisiones a nivel directivo es liderada únicamente por el rector del establecimiento, sin embargo el resto de directivos en su mayoría delegan ciertas actividades y alternativas de solución a otro personal.
- No existe la aplicación de valores institucionales y personales por parte de la comunidad estudiantil, además no cuentan con la participación activa de los padres de familia para nuevos proyectos que plantea la institución.
- Alta necesidad por parte de los docentes en ser capacitados, para brindar la excelencia académica a los estudiantes.
- Falta implementar mecanismos de control que ayuden a mejorar el desempeño y progreso de esta institución educativa, con el fin de conocer las falencias y plantear las soluciones oportunas.
- La institución no aplica planes estratégicos ni de reingeniería de procesos que ayuden con la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.

- Existe resistencia de los docentes en impartir nuevos métodos de enseñanza lo que ocasiona un retraso en la innovación de técnicas de enseñanza que facilitan la comprensión del material de estudio brindado a sus estudiantes.

6.2. Recomendaciones

- Se sugiere la formación de equipos de trabajo para delegar actividades y compartir responsabilidades que deba ejercer el directorio de la entidad educativa.
- Conocimiento de los instrumentos de gestión educativa con que cuenta el establecimiento educativo para que exista uniformidad en las decisiones que tenga que tomar el docente.
- En beneficio de la institución, se recomienda que las decisiones sean tomadas en consenso por parte de todos los miembros del directorio.
- Reforzar los valores institucionales en el contexto institucional, así como también fomentar la activa participación de los padres de familia mediante actividades y jornadas de integración familiar.
- Para mejorar el liderazgo de los directivos y docentes se debe realizar capacitaciones constantes que promuevan e innoven las competencias necesarias para el ejercicio de sus funciones. Además se debe actualizar los conocimientos pedagógicos de los docentes en sus diferentes especialidades.
- Se recomienda la creación de órgano de gestión que ejerza el control adecuado sobre las actividades financieras que manejan anualmente el establecimiento educativo.
- Para conseguir el cumplimiento de la visión planteada por la institución, es indispensable realizar una correcta planificación educativa en base a

programas estratégicos que se elaboren con todos los participantes del entorno educativo.

- Dar apertura a los nuevos métodos de enseñanza aprendizaje para estar a la par con la sociedad de la comunicación.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

“Plan de mejoras para el emprendimiento y técnicas de liderazgo educativo, a través de programas estratégicos para Directivos y Docentes de la Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel”.

7.2. Justificación

Un líder educativo no se puede olvidar de la importancia de ser un líder sobre todo del ámbito pedagógico si se busca que el establecimiento educativo cambie, por lo tanto para que se cumpla los objetivos que se han fijado, para que contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las cuestiones pedagógicas son fundamentales, y el directivo también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen.

Las estadísticas de las metodologías aplicadas para la presente investigación revelaron que existe un pobre liderazgo no solo a través directivos sino de los docentes del establecimiento, por lo que se requiere el desarrollo de un plan de mejoras para cambiar el modelo de dirección llevado a cabo por esta institución a lo largo de su trayectoria institucional.

Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un simple gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Este ejercicio de dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersada” en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales.

7.3. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Diseñar un plan para el emprendimiento y técnicas de liderazgo educacional, a través de programas estratégicos para Directivos y Docentes de la Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel.

Objetivos Específicos

- ✓ Contribuir a que el líder de la organización cuente con el poder referencial y de influencia, capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la institución.
- ✓ Cumplir con la misión del establecimiento, en la que se vea inmersa todos los componentes de la organización de los objetivos planteados.
- ✓ Fomentar atención personalizada para los distintos aspectos y diversas necesidades que se presenten en la Unidad.

7.4. Actividades

Seminario taller sobre: “Plan de mejoras para el emprendimiento y técnicas de liderazgo educacional, a través de programas estratégicos para Directivos y Docentes de la Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel”.

No.	Tema	Referencia Bibliográfica
1	Motivación	Orejuela, Eduardo (1999). Relaciones humanas.
2	Técnicas de motivación	Carrasco, José; Basterretche, Juan (2004). Técnicas y recursos para motivar a los alumnos.
3	Liderazgo Estilos de liderazgo	Robbins, Harold (1993). El Líder. Vázquez, Rodrigo (2006). Habilidades directivas y técnicas

No.	Tema	Referencia Bibliográfica
		de liderazgo: su aplicación en la gestión de equipos de trabajo
4	Trabajo en equipo	Ezequiel, Ander-Egg; Aguilar, María José (2001). El trabajo en Equipo

Elaboración: Bernard Macías

La propuesta planteada busca mejorar la enseñanza y metodologías de los docentes y la administración de los directivos, mediante conceptos, teorías y experiencias sobre técnicas de liderazgo.

Estos talleres se dictarán a 40 miembros de la institución, con el fin de cumplir los objetivos trazados y al mismo erradicar la desmotivación en el entorno educativo que se vive actualmente en el establecimiento.

7.4.1. Proyecto aula (Actividad 1)

Nombre del proyecto de aula	Motivación
Fechas	A determinar
Período	Duración: 5 horas 2012-febrero
Problema	¿Cómo fomentar la motivación en los directivos y docentes de la Unidad Educativa Particular Mixta Hermano Miguel?
Objetivo	Realizar prácticas de motivación dentro del aula de clases y tomar experiencias de las mismas.
Conocimientos	
Valores	Analizar los diferentes tipos de motivación dentro de la práctica docente en el aula y en el desenvolvimiento administrativo directivo, con el fin de una interacción de aprendizaje hacia el logro de metas en conjunto.

Es común afirmar que la motivación que una persona experimenta en la entidad en la que trabaja influye en la eficacia y en la eficiencia de su desempeño cotidiano. Lo que ya no es tan fácil de explicar es por qué los establecimientos educativos dedican tan pocos recursos y estrategias tan simples (e inefectivas) a mejorar ese factor tan obviamente importante, también para sus resultados, ya que un personal poco motivado no ayudará a contribuir con los objetivos planteados dentro de la institución.

Tal cual lo ha demostrado el personal docente del centro educativo en las encuestas, falta esa motivación que los ayude a trabajar con esa energía que contagie a la comunidad educativa para mejorar cada día, ya que la motivación aumentará, también, cuando su entorno laboral le permita satisfacer necesidades de poder, afiliación y/o logro. Los esfuerzos para motivar deben ser coherentes con estos perfiles.

Así también se debe considerar que en primer lugar, el trabajo como un ámbito de la relación humana, no solo consiste en un intercambio de servicios por remuneración, sino que también es fuente de satisfacción profesional y personal que tienen los docentes para con la colectividad.

El programa planteado está basado en los siguientes puntos:

7.4.1.1. Tipos de Motivación

Motivación Intrínseca

Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos. Necesidad de hacer bien las cosas para satisfacción propia. Ejemplo: Deseos de aprender para saber.

Motivación Extrínseca

Se estimula desde el exterior, ofreciendo recompensas. Ejemplo: Llegar a tiempo al trabajo para ganar un bono de puntualidad.

Las personas actúan por diferentes motivaciones. Si sabemos cuáles son y se asignan tareas en función a éstas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal en las compañías y aumentaremos su productividad. La administración del recurso humano es compleja porque la incidencia en su comportamiento es fiel reflejo de sus motivaciones familiares, sociales y laborales.

Algunas veces nos preguntamos por qué el subalterno, compañero o jefe, cambia de personalidad. Ayer pasó y en forma alegre y amistosa, nos dio un saludo fraternal. Hoy entró a la oficina, sin darnos al menos los buenos días, incluso nos reprendió sin justificación alguna. A manera de ejemplo, la primera vez, probablemente pasó un día o una noche muy amena, tranquila y sin dificultades. En la segunda, es probable que tuviera un disgusto en el hogar, que haya tenido un accidente, una preocupación muy fuerte, un conflicto con un amigo o vecino, etcétera. Lo anterior tiene su explicación en el poder de la motivación, pues esta influye directamente en el comportamiento de las personas.

Estudios profundos, han establecido diversas motivaciones (necesidades) que actúan como fuerzas de impulsos, que incluso mantienen o modifican el temperamento y el carácter. No obstante, se ha observado que las más frecuentes en el ambiente laboral son las siguientes:

- Motivación por logro.
- Motivación por competencia.
- Motivación por afiliación.
- Motivación por autorrealización.
- Motivación por poder.

Estas cinco fuerzas motivacionales son fáciles de maximizar en el campo organizacional, siempre y cuando se ejerza un liderazgo efectivo por parte de los mandos medios, superiores y de alto nivel.

Todas las personas la tienen, unas con mayor intensidad que otras, pero, normalmente, ellas inciden en la productividad organizacional. Son variables independientes que afectan la calidad del trabajo, los resultados obtenidos y el aporte que cualquier individuo está dispuesto a ofrecer a la empresa donde trabaja.

A continuación se realizará un análisis de estas fuerzas motivacionales, para tener un mejor panorama de ellas:

Motivación por Logro: La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Por ejemplo, si a un individuo en su familia, escuela, iglesia, amigos y libros le hacían hincapié en el logro personal, su actitud hacia la vida tendía a ser familiar. Si recalcaban las amistades y la afiliación, las motivaciones estaban dominadas por las actitudes sociales. La gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo per-se. No experimenta una sed de dinero particularmente fuerte y aunque puede adquirir riquezas en su esfuerzo por alcanzar el triunfo. Trabaja gracias a su deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros.

Motivación por Competencia: La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los colaboradores que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente, buscan realizar buenas labores debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda alegría interior por su triunfo. Las personas motivadas por la competencia esperan también que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando éstos realizan trabajos deficientes. De hecho, su impulso por el trabajo bien realizado puede ser tan grande que tienden a hacer caso omiso de la importancia de las relaciones humanas en el empleo.

Motivación por Afiliación: La motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los trabajadores motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta. Los que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor ahínco cuando reciben una realimentación específica sobre sus éxitos y fracasos. Sin embargo, las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y colaboración. Las personas motivadas por el logro eligen asistentes competentes,

Motivación por Autorrealización: La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo. Evidentemente, cada persona siente la necesidad de manifestar de una forma específica su propio yo, y, por lo tanto, la tendencia a la autorrealización motiva comportamientos muy diversos, todos ellos dirigidos a un aprovechamiento de las propias capacidades. En otras ocasiones, los individuos suelen presentar ciertas características psicológicas básicas similares, lo cual permite formular postulados de validez general respecto a cómo se manifiesta esta tendencia fundamental hacia la autorrealización. El entorno sociocultural en que vivimos favorece la activación de dicha necesidad,

7.4.2. Proyecto aula (Actividad 2)

Nombre del proyecto de aula	Técnicas de motivación	
Fechas	A determinar	Duración: 6 horas
Período	2012-febrero	
Problema	¿Cuáles son las técnicas de motivación que se necesita implementar para cada uno de los miembros	

Nombre del proyecto de aula	Técnicas de motivación
Objetivo Conocimientos Valores	que conforman la Comunidad Miguelina? Lograr un mejor desempeño, una mayor productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso por parte de los docentes y directivos de esta unidad educativa. Al tener estas técnicas de motivación, conseguir los conocimientos y experiencias necesarias para ofrecer por iniciativa propia un buen servicio educativo.

Como lo hemos planteado en el punto anterior, con la actividad o proyecto anterior podemos llegar a establecer porqué existe la falta de motivación dentro de los Directivos y Docentes del establecimiento, sin embargo existen muchas técnicas que se debe conocer para poder implementarlas dentro de cada uno de los miembros de la comunidad Miguelina.

7.4.2.1. Teorías de Motivación

Existen algunas teorías de motivación, a continuación vamos a ver las más relevantes.

■ La Teoría X y la Teoría Y de McGregor

En dos grupos de supuestos elaborados por Douglas McGregor y conocidos como “teoría X” y “teoría Y” quedó expresada una visión particular de la naturaleza de los seres humanos. El punto de partida de la administración, señaló McGregor, debe ser la pregunta básica acerca de cómo se ven a sí mismos los administradores en relación con los demás. Este punto de vista requiere de ciertas reflexiones sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de supuestos sobre la naturaleza de la gente. McGregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de “bondad” o “maldad” de ninguna especie.

Supuestos de la Teoría X

Los supuestos “tradicionales” de acuerdo con McGregor acerca de la naturaleza humana son recogidos en la teoría X, en estos términos:

- Los seres humanos promedio posee disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
- Dada esta característica humana su disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deber ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empuñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

Supuestos de la Teoría Y

McGregor estableció los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen auto dirección y autocontrol a favor de los objetivos con lo que se comprometen.
- El grado de compromiso con los objetivos esta en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprende no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan parcialmente.

Es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí. La teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la auto dirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. No cabe duda que cada uno de estos conjuntos de supuestos afectará de distinta manera el modo en que los administradores realizan sus funciones y actividades administrativas.

■ **Teoría de la Jerarquía de Necesidades**

Una de la teorías más conocida sobre la motivación es la teoría de la jerarquización de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia son las siguientes:

Necesidades Fisiológicas: Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.

Necesidades de Seguridad: Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

Necesidades de Asociación o Aceptación: En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

Necesidades de Estimación: De acuerdo con Maslow, una vez las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación

tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.

Necesidades de Autorrealización: Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

■ **Teoría de la Motivación-Higiene**

El enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colaboradores. Estos se propusieron formular en su investigación una *“teoría de factores de la motivación”*. En un grupo de necesidades se encontrarían cosas tales como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Herzberg y sus colaboradores determinaron que estos elementos eran exclusivamente *“insatisfactores”*, no motivadores. En otras palabras su existencia en alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo no provoca insatisfacción. Su existencia no es motivadora en el sentido de producir satisfacción. Herzberg incluyó en el segundo grupo ciertos satisfactores (y por lo tanto motivadores) relacionados todos ellos con el contenido de trabajo. Entre ellos se encuentran el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no satisfacción.

■ **Teoría de la Equidad**

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

7.4.2.2. Técnicas de Motivación

El resultado de una determinada técnica dependerá de una serie de factores intrínsecos y extrínsecos al educando y de sus diferencias individuales. Tanto es así, que en una circunstancia una técnica puede surtir efecto y en otra no. Una técnica puede sensibilizar a un grupo de alumnos y otra no.

Es necesario recordar que motivar una clase no es, simplemente, echar mano de la motivación inicial, expreso preparada, sino que más bien, es un trabajo de acción continua al lado de la clase y junto a cada alumno; de ahí la importancia que tiene el conocimiento de las aptitudes y aspiraciones de cada uno, al fin de proporcionarle, en la medida de las posibilidades, trabajos que correspondan a sus posibilidades, necesidades y preferencias.

Son innumerables las técnicas de motivación existentes. Y es bueno que así sea, pues el docente, en cualquier circunstancia, tendrá la oportunidad de echar mano de una u otra. Seguidamente vamos a pasar a considerar alguna de las técnicas de motivación.

Técnica de correlación con la realidad: el docente procura establecer relación entre lo que está enseñando y la realidad circundante con las experiencias de vida del discente o con hechos de la actualidad. Esta técnica, según Nerici, se confunde también con la concretización de la enseñanza.

La abstracción, la teoría y la definición representan siempre la culminación o término final del proceso intelectual del aprendizaje, nunca su punto inicial o de partida. Consecuentemente, al iniciar el proceso de aprendizaje de los alumnos sobre una unidad didáctica, en lugar de partir de la abstracción de la teoría para llegar después a los hechos, sígase el camino inverso.

Nuestra enseñanza, siempre que sea posible, debe articularse con los hechos del ambiente o próximo en que viven los alumnos.

El esquema fundamental de la correlación con la realidad es el siguiente:

- Iniciar la lección enfocando objetivamente hechos reales o datos concretos del ambiente físico o social en que viven los alumnos y del cual tengan noticia.
- Hacer que la teoría brote gradualmente de esos hechos o datos reales, mediante explicación y discusión dirigida.
- Una vez formulada la teoría, aplicarla a los hechos, interpretándolos y explicándolos científicamente.

Técnica del éxito inicial: Los pasos a seguir pueden ser:

- Planear pequeñas tareas de fácil ejecución para los alumnos.
- Preparar bien a los alumnos para ejecutarlas, facilitando las condiciones necesarias para el éxito.
- Hacer repetir esas tareas elogiándolos por el éxito.

Técnica del fracaso con rehabilitación: Esta técnica busca crear en la conciencia de los alumnos la necesidad de aprender determinados principios, reglas o normas con los que todavía no están familiarizados. Consiste la técnica en lo siguiente:

- Presentar a los alumnos un problema o proponerles una tarea para la que no están aún capacitados. Al intentar resolver la tarea sentirán que les hace falta algo para su resolución. Por este fracaso inicial, se crea en los alumnos la conciencia de la necesidad de aprender algo más que les está faltando. Exponer entonces el principio, regla o norma del que carecían, explicándolo con toda claridad.
- Hacer volver a los alumnos a la tarea inicial para que lo resuelvan satisfactoriamente. Es la rehabilitación después del fracaso inicial.
- Como norma didáctica diremos que no conviene abusar de esta técnica, evitando llevar a los alumnos a frecuentes frustraciones.

Técnica de la competencia o rivalidad: La competencia puede ser orientada como:

- Autosuperación gradual del propio individuo a través de tareas sucesivas de dificultad progresiva.
- Emulación de individuos del mismo grupo o clases.
- Rivalidad entre grupos equivalentes.

La didáctica moderna recomienda más primera y la tercera, mientras que la didáctica tradicional daba preferencia a la segunda. La técnica consiste en:

- Determinar el sistema del recuento de puntos, designando dos alumnos como “árbitros”.
- Repartir equitativamente y alternadamente las oportunidades entre los individuos o grupos que compiten.
- Hacer que el grupo vencido reconozca la victoria del vencedor y le aplaudan con auténtico espíritu deportivo.

Técnica de la participación activa y directa de los alumnos: Habrá que inducir a los discentes a participar con sus sugerencias y su trabajo:

- En el planeamiento o programación de las actividades tanto en la clase como fuera de ella.
- En la ejecución de trabajos o tareas.
- En la valoración y juicio de los resultados obtenidos.

Técnica del trabajo socializado: Adopta distintas formas:

- Organización de toda la clase en forma unitaria, en función del trabajo que se va a realizar.
- División de la clase en grupos fijos con un jefe y un secretario responsables, por un trabajo y por un informe que deberán presentar a la clase.
- Subdivisión en grupos libres y espontáneos, sin organización fija.

Las normas para seguir en el empleo de esta técnica de incentivación podrían ser:

- Organizar a los alumnos en grupos de trabajo con mando propio.

- Distribuir los trabajos entre los grupos actuales.
- Hacer que cada grupo presente o relate a la clase el resultado de sus trabajos.
- Permitir el debate de las conclusiones a que cada grupo llegue.
- Expresar un juicio sobre el valor y mérito de los trabajos realizados por los grupos incentivándolos para que realicen trabajos todavía mejores.

Técnica de trabajo con objetivos reforzados: En primer lugar habrá que señalar unos objetivos, metas o resultados que la clase ha de alcanzar.

- Insistir en la relación directa entre las normas que se deben seguir y los objetivos propuestos.
- Iniciar las actividades de los alumnos y supervisar su trabajo de cerca.
- Informar regularmente a los alumnos de los resultados que están obteniendo.
- Emitir una apreciación objetiva de los resultados obtenidos poniendo de relieve “las marcas” que se vayan superando.

Técnica de la entrevista o del estímulo personal en breves entrevistas informales:

- Convencer a los alumnos de que no están aprovechando bien su capacidad, o del todo.
- Mostrarles la posibilidad que tienen de mejorar su trabajo.
- Sugerirles un método de estudio, con procedimientos específicos de trabajo que contribuirán a la mejora deseada.
- Comprender a los alumnos en sus esfuerzos por mejorar el trabajo que efectúan.
- Elogiar a los alumnos por los aciertos conseguidos y por el progreso realizado, inspirándoles confianza en su propia capacidad.

Otras técnicas que podríamos anotar son:

Problemática de las edades: el docente debe procurar relacionar, siempre que sea posible, el asunto a ser tratado con los problemas propicios de cada fase de la vida: problemas de profesión, economía, religión, moral, libertad, etc.

- Acontecimientos actuales de la vida social.
- Elogios y censuras que pueden funcionar como técnicas motivadoras si son usadas con prudencia.
- Experimentación: una tendencia común a todos es el hacer algo, esta tendencia es manantial de valiosas motivaciones.

Es evidente que las técnicas de motivación citadas, y otras no citadas, no constituyen recursos y resortes de eficacia mágica y resultados infalibles, capaces por sí mismas de producir automáticamente buenos resultados; la aplicación de las mismas supone que el profesor conoce y sabe emplear las normas psicológicas de las buenas y auténticas relaciones humanas.

7.4.3. Proyecto aula (Actividad 3)

Nombre del proyecto de aula	Liderazgo, Estilos de Liderazgo	
Fechas	A determinar	Duración: 4 horas
Período	2012-marzo	
Problema	¿Cómo establecer el liderazgo en el ejercicio docente de los profesores, directivo y en el de los estudiantes como estrategia de autoaprendizaje y aprendizaje compartido?	
Objetivo	Conseguir la práctica y el ejercicio de las competencias de un liderazgo transformacional.	
Competencias	Se analizará los distintos estilos de liderazgo aplicables en el aula en el ejercicio de la práctica docente y de manera especial en el liderazgo transformacional, con énfasis en las cualidades de este líder y la práctica del respeto a los valores individuales en búsqueda de una relación de aprendizaje hacia el logro de metas en común.	
Conocimientos		
Valores		

La educación también tiene el reto de cambiar en este nuevo orden y competencia mundial. Los directores escolares y administradores de escuelas pueden ser verdadero líderes, y "no sólo administradores", sino ejecutivos emprendedores que deben estar orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar.

Existen siete aspectos en Estados Unidos que caracterizan mejor a los líderes para alcanzar éxito en su gestión. Estos aspectos son:

- ❖ “Espíritu proactivo y precursor, capaz de intuir el futuro y saber hacer frente a sus retos y desafíos.
- ❖ Personalidad con atractivo: sinceridad, competencia y credibilidad.
- ❖ Sentido de orientación y visión de futuro.
- ❖ Capacidad para compartir valores representativos de la voluntad colectiva.
- ❖ Implicación y apoyo activo de los colaboradores.
- ❖ Estimulación de la colaboración no de la competencia.
- ❖ Credibilidad, hacer lo que se dice o promete”. (Kouzes y Posner, 1996)

Es fundamental que en el proceso de la formación, se considere la característica común de sus elementos, la de ser seres humanos; y, que al mismo tiempo poseen una diversidad cultural, aunque asentados en una misma circunscripción ambiental. En tal virtud, es el único recurso que posee vida y dinámica de una organización y es quien decide el empleo de los demás recursos físicos, materiales o tecnológicos.

Por otro lado, mantiene el ideal de su crecimiento y desarrollo individual. En la educación, el humano protagonista docente y estudiante buscan la excelencia o lo que hoy se denomina la acreditación del proceso de aprendizaje.

Se debe reflexionar en que la cultura de las organizaciones educativas se constituye en un modo de vida y configura la relación multidimensional entre los individuos que las conforman.

Esto obliga a que tanto los docentes como los estudiantes, sean dotados de directrices claras para que ni unos ni otros sean transmisores o repositorios de ciencia, sino captores de conocimientos, habilidades, estrategias, destrezas, en fin de compete y empleen la investigación para el mejoramiento de su formación.

Aquí aparece tradicionalmente, de manera soslayada, el docente líder, que ahora debe entenderse como el que tenga "La capacidad de influir en un grupo para que logren las metas".(Robbins, 1999)

Los estilos de liderazgo estudiados con mayor intensidad son el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal. En los últimos años se ha desarrollado una corriente antropológica humanista que mantiene la imagen de tres tipos de liderazgo: transaccional, transformador y trascendental, poniendo énfasis en la relación que existe entre el líder y sus colaboradores.

El estilo frecuente en las organizaciones educativas es el transaccional, en sentido vertical de funciones y atribuciones. A los mandos medios e inferiores no les queda sino el recurso de cumplir y obedecer, la primera y última palabra es la del líder, si tomamos la situación del estudiante, éste se mantiene como elemento pasivo dentro del proceso de aprendizaje.

La tarea educativa es rutinaria, no hay opción para la innovación. Desde el punto de vista curricular, el docente no interviene en la formulación de objetivos, selección de contenidos, definición de actividades tanto para el docente como para el estudiante.

De allí, la propuesta de capacitar a los docentes de la Unidad Educativa Hermano Miguel, en tomar la decisión de transformarse en líderes del proceso de formación con el tipo de líder transformacional, ya que tampoco cabe el liderazgo trascendental, por ser demasiado permisivo en la gestión.

El liderazgo transformacional se fortalece con la conciencia de los colaboradores, quienes aceptan y se comprometen al logro de las metas establecidas en la misión organizacional, dejando de lado sus intereses individuales, a cambio de los intereses colectivos, de esta manera propicia los cambios, en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

Además, por medio de las excelentes relaciones interpersonales que caracterizan al líder transformacional, influyen en el grupo hacia los cambios de visión.

La eficacia del líder transformacional es vista desde cuatro ángulos:

- ❖ Por el logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores.
- ❖ Por el conocimiento de las necesidades de los colaboradores en individual, en los altos niveles administrativos.
- ❖ Por la contribución de los colaboradores al desempeño de la organización
- ❖ Por el desempeño del líder como miembro del equipo de trabajo.

Así visto, el liderazgo transformacional impacta en los miembros de la organización debido a que éstos se identifican con el líder, sus objetivos, creencias y valores, se transforma en un modelo a imitar por los integrantes de la institución educativa.

Son características de los líderes transformacionales:

- ❖ Carisma: Visión, misión, orgullo, obtiene respeto y confianza.
- ❖ Inspiración: Comunica altas expectativas, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.

- ❖ Estímulo intelectual: Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- ❖ Consideración individualizada. Atiende y trata a cada empleado de manera individual, capacita y aconseja.

7.4.4. Proyecto aula (Actividad 4)

Nombre del proyecto de aula	Trabajo en equipo
Fechas	A determinar Duración: 6 horas
Período	2012-marzo
Problema	¿Cómo implementar estrategias para que tanto los directivos y los docentes realicen sus tareas o trabajos en equipo?
Objetivo Conocimientos Valores	Alcanzar que los integrantes de la unidad educativa compartan habilidades y conocimientos, donde exista una relación de confianza que permita trabajar en equipo. La confianza y la interdependencia entre los miembros garantizan el éxito de un equipo.

Trabajar en equipo resulta fundamental y necesario para toda organización moderna. La costumbre de privilegiar el trabajo individual y buscar el beneficio personal, es común en nuestra sociedad; por ello resulta difícil adaptarnos y sobretodo someternos convencidamente al trabajo en equipo.

De éste conocemos poco y por ello no valoramos las ventajas que representa, por lo cual, resulta imprescindible no confundir trabajar en grupo con trabajar en equipo. Cuando se trabaja en grupo las personas son responsables de su área de competencia y su compromiso es sólo con sus propias metas e intereses particulares. En equipo, en cambio, la responsabilidad y compromiso es de todas las áreas o funciones y con los objetivos de la organización.

En grupo el nivel de confianza, comunicación e integración es limitado. En equipo, el nivel de confianza es elevado y la comunicación es fluida, lo que aumenta el grado de compromiso y la velocidad de respuesta.

En grupo, el trabajo termina junto con la jornada diaria. En equipo, la jornada se prolonga más allá del horario de oficina. En grupo, los problemas son siempre un obstáculo y demoran en resolverse. En equipo, los problemas son desafíos que estimulan el crecimiento. Se les enfoca positivamente y se les da rápida solución.

En resumen, el trabajo en equipo aumenta la productividad y la eficiencia para resolver acertadamente y la rapidez para obtener resultados.

Por otra parte, para trabajar en equipo, es imperativo asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos propuestos. Esto implica abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio. Requiere confianza en la capacidad de los compañeros de equipo. Creer que al igual que uno, ellos están comprometidos con los objetivos de la organización y trabajan eficazmente por alcanzarlos.

Resulta imperativo, adoptar una actitud de servicio con los integrantes del equipo, asumir responsabilidades en conjunto y no buscar culpable si algo no sale bien. Se requiere una gran dosis de paciencia y tolerancia con el resto; pero por sobre todo comprensión, cooperación y compromiso.

Trabajar en equipo significa valorar la diversidad de estilo de las personas. Estamos acostumbrados a trabajar con personas parecidas a nosotros, marginando a aquellos que tienen gustos y estilos diferentes. Es importante reconocer y darnos cuenta que opiniones diferentes, puntos de vista distintos generan una variedad de opciones o cursos de acción que a la larga contribuyen a mejorar el resultado o el producto final.

Trabajar en equipo mejora el desempeño y la motivación de los integrantes, producto del compromiso con la organización. Requiere desarrollar habilidades como: participar en reuniones, comunicación entre personas, aprendizaje en equipo, solucionar problemas en conjunto, aceptar que existen opiniones y opciones tan buenas como las propias.

✚ **Acciones para estimular el trabajo en equipo.**

Para fomentar el trabajo en equipo cada integrante en el nivel correspondiente debe transformarse en un líder efectivo en la administración y conducción de su unidad, para lo cual será necesario:

- ✓ Escuchar atentamente sugerencias, aportes o ideas de su personal. Asimismo atender los problemas e inquietudes de su gente.
- ✓ Impulsar una comunicación estrecha y permanente.
- ✓ Dar solución oportuna y efectiva de los problemas individuales y colectivos.
- ✓ Atender personalmente los problemas particulares. Entregando cuando sea necesario, un consejo oportuno.
- ✓ Asignar los trabajos y tareas en forma equánime. Efectuar rotación en los puestos de responsabilidad. Cada hombre debe conocer cabalmente su función y sentirse importante en su gestión.
- ✓ Delegar responsabilidades. El líder debe preparar su equipo para que cualquier integrante lo reemplace en su gestión.
- ✓ Establecer y fijar estándares de calidad como también objetivos y metas precisas por alcanzar.
- ✓ Integrar a la unidad en la toma de decisiones. Es importante escuchar el aporte que los subalternos pueden hacer en cualquier tipo de acción que se desarrolle.

✚ **Estrategias que fomentan el trabajo en equipo**

- ✓ Entregar toda la información para que el equipo funcione: Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

- ✓ Generar un clima de trabajo agradable: Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal. En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal, es decir, atención, respeto y comprensión del otro, así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".
- ✓ Definir claramente los tiempos para lograr la tarea: Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

✚ **Requisitos para el trabajo en equipo**

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

- ✓ Buenas comunicaciones interpersonales.- El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.
- ✓ Equipo concentrado en la tarea.- Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

- ✓ Definir la organización del equipo.- Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.
- ✓ Establecer la situación, tema o problema a trabajar.- Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.
- ✓ Interés por alcanzar el objetivo.- Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.
- ✓ Crear un clima democrático.- Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.
- ✓ Ejercitar el consenso en la toma de decisiones.- En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.
- ✓ Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.- El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

7.5. Localización y cobertura espacial

La presente propuesta se la realizará en la Unidad Educativa Mixta Hermano Miguel de la ciudad de Machala, el mismo que se encuentra ubicado en la calle circunvalación norte y callejón Febres Cordero.

7.6. Población Objetivo

Este seminario taller está orientado a todos los docentes y directivos de la unidad educativa con un total de 40 personas.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

Recursos Humanos

Los docentes y directivos tienen la necesidad y oportunidad de recibir formación que les permitirá ser competentes en el trabajo individual en el aula y con respecto a los directivos disponer de una administración eficaz y eficiente, aplicando rasgos de liderazgo, y a la vez con el conocimiento, habilidades y destrezas metodológicas, pedagógicas y didácticas, convertidas en competencias.

Recursos Materiales

Se cuenta con el salón auditorio para realizar el seminario de capacitación, que tiene la capacidad adecuada para desarrollar las actividades propuestas. Además existe un equipo de amplificación con micrófonos fijos y móviles, que podrían ser utilizados en caso de requerirlos.

Este taller estaría solventado por la Unidad Educativa, pues siendo el factor humano el representante de los cambios e innovaciones a través de la formación, es primordial que dicho seminario se realice lo más antes posible. En caso de que la Institución no asuma los costos de la capacitación, se haría un promedio con todos los docentes y directivos participantes, para saldar dicha inversión.

7.8. Presupuesto

Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Fotocopias	500	\$ 0,02	\$ 10,00
Papelería			\$ 100,00
Refrigerios		\$ 1,00	\$ 720,00
Honorarios			\$ 800,00

Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Subtotal			\$ 1630,00
Imprevistos 10%			\$ 163,00
Total			\$ 1.793,00

Elaboración: Bernard Macías

7.9. Cronograma

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	semanas				semanas				semanas				semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión con el Rector para dar a conocer la propuesta																
Reunión con los Docentes para socializar la propuesta y dar fechas tentativas																
Taller 1																
Taller 2																
Evaluación																

Elaboración: Bernard Macías

8. BIBLIOGRAFÍA

- ARANA, M.(1995). Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISPJAE.
- ARMOSTRONG, MICHAEL (1993). Gerencia de Recursos Humanos, Inglaterra, ed. Legis.
- BARKER, JOEL, Paradigmas, 1992. [En línea] Disponible en:
<http://es.paperblog.com/el-nuevo-lider-que-necesitamos-486015/>
- BATISTA, N. (1997). La integralidad en la formación del egresado: un imperativo universitario. México, Revista Contactos No. 22 UAM.
- BENNIS y GOLDSMITH (1997), Aprendiendo a Liderar. [En línea] Disponible en:
http://www.gratisblog.com/chipotles_cics-uma/i154061-avance_de_nuestro_protocolo_de_investigacion.htm
- BETELÚ, SOLEDAD Y OTROS. Técnicas de Trabajo en Equipo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- BLANCO y SANCHEZ, RUFINO (1930). Teoría de la Educación, tomo I en Enciclopedia pedagógica. Madrid, ed. Hernando.
- BORRELL, FRANCES (2004). Cómo trabajar en Equipo, Barcelona, ed. Gestión 2000.
- CAROSELLI, M. (2002). Sea un líder actual. Madrid, ed. McGraw-Hill Interamericana de España.
- CHAVARRÍA OLARTE, MARCELA (2007). Educación en un mundo globalizado. México, ed. Trillas.

- CHIAVENATO, IDALBERTO (1996). Administración de Recursos Humanos, Colombia, ed. McGraw-Hill.

- CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá, ed. McGRAW-HILL, 1995.

- CONTRERAS, JOSÉ (1990). Enseñanza, currículum y profesorado. Madrid, edic. AKAL.

- D' ANGELO, O. (1996). Provida. Autorealización de la personalidad. La Habana, ed. Academia.

- DUCKER, PETER. El Líder del Futuro. [En línea] Disponible en:
<http://winred.com/management/eficacia-y-eficiencia/gmx-niv116-con1409.htm>

- GÁLVEZ, Leonardo; AGUILERA, Juan Carlos (2004). La Gestión Educativa desde una perspectiva Humanista. Chile, ed. Ril Editores, primera edición.

- GOTTLER, JOSEF (1967). Pedagogía Sistemática. Barcelona, ed. Herder.

- HENZ (1976). Concepto de Educación. [En línea] Disponible en:
<http://es.scribd.com/doc/51257953/concepto-educar-clase>

- HERNANDEZ, JOSE (2006). Administración de un Centro de Cómputo. Nicaragua.

- IBÁÑEZ, MARÍN RICARDO (1976). Valores, Objetivos y Actitudes en Educación. Madrid, ed. Paraninfo.

- JACK WELCH, SUZY WELCH (2001). Triunfar. EE.UU., edit. Haper Business

- KOOTZ, HAROLD & HEINZ, WEIHRICH (2004). Administración. Una Perspectiva Global, México, ed. McGraw-Hill, 12va edición.

- KOTTER, JOHN (1996). Liderazgo [En línea] Disponible en: <http://supervisioneducativahn.blogspot.com/p/liderazgo.html>

- KOUZES, JIM; POSNER, BARRY (1993). Credibilidad. Barcelona, ed. Granico S.A.

- KURT, GOLDMAN ZULOAGA (2010), Liderazgo. Chile.

- LIFTON, W. (1972). Trabajando con grupos. México, ed. Limusa Wiley.

- LIKERT, RENSIS (1960). Teoría de la Gestión. EE.UU.

- LUGO, DANILO (2008). Liderazgo y Proyección de la personalidad. EE.UU [En línea] Disponible en: <http://www.interamericanusa.com/articulos/Ger-Talenthum/Liderazgo%20XXI.htm>.

- MANES, JUAN MANUEL (2005). Gestión estratégica para instituciones educativas. Buenos Aires, ed. Granica.

- NASSIF, R. (1958). Pedagogía General. Buenos Aires, ed. Kapeluz.

- O'BRIEN, JUAN CARLOS (2008). El Líder Eficaz. Argentina.

- ORTEGA y GASSET (1955). Introducción a una Estimativa. Madrid, ed. Alianza, edic. Encuentro S.A.

- ORTIZ, ALEXANDER L. (2005). Liderazgo Pedagógico. Barranquilla [En línea] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/761/76102318.pdf>

- PÉREZ, JUAN MANUEL (1997). Aprendiendo a Liderar. [En línea] Disponible en: <http://ec.globoedia.com/el-nuevo-lider-que-necesitamos>

- PLASENCIA, U. (1994). Los valores como condición para la significación en el aprendizaje. Revista Didad No. 13.

- PONCE DE LEÓN, A. (2003). Liderazgo (en línea). Bogotá. [En línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>.

- POZNER, PILAR (1995). El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Buenos Aires, ed. AIQUE.

- REQUEIJO y LUGO (1987). Administración Escolar. Caracas, Venezuela, ed. Biosfera SRL.

- REYES PONCE, AGUSTÍN (1999). Administración de Personal, México, Ed. Limusa, 1era edición.

- ROBBINS, HAROLD (1993). El Líder. Barcelona, ed. Bruguera.

- ROBBINS, STEPHEN (2001). Comportamiento Organizacional, México, ed. Prentice-Hall.

- ROJAS, JOSE LUIS (2011). Programa de formación para incentivar el Liderazgo Transformacional. Venezuela.

- SABINO, AYALA (2005). Teoría y pensamiento administrativo.

- SALOVEY P. y MAYER J.D. (1990). Inteligencia Emocional.

- SECAB, La Gestión Educativa vía hacia la calidad, Bogotá, 2007 el Foro educativo nacional 2007.
- SHIGERU, AOYAGI (2006). UNESCO.
- STONER, J. FREEMAN, E. y GILBERT, D. (1997). Administración. México, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- VALERO IGLESIAS, LUIS FERNANDO (1992). Aproximación a una Educación de valores. Barcelona, ed. PPU, S.A.
- VICIEDO, O. (1999). Provida. Autorealización de la personalidad. La Habana, ed. Academia.
- ZALEZNIK, A. (1977). Diferencia entre directivos y líder. EE.UU.

9. APÉNDICES

ENCUESTAS

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

Nombre del establecimiento educativo: _____

Ubicación del establecimiento educativo: _____

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

MATERIA DE ESTUDIO:

- Edad:

2. CUESTIONARIO:

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

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

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

Gracias por su colaboración.

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años ()
 41-45 años () 46-50 años () 51-55 años ()
 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo: _____

Ubicación del establecimiento educativo: _____

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

- a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()

- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles)_____

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica	☐	☐	☐
b	El desarrollo profesional de los docentes	☐	☐	☐
c	La capacitación continua de los docentes	☐	☐	☐
d	Trabajo en equipo	☐	☐	☐
e	Vivencia de valores institucionales y personales	☐	☐	☐

f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	☐	☐	☐
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	☐	☐	☐

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

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 práctica, la teoría y reflexión	☐	☐	☐

9. Para mejorar el desempeño y progreso de 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, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	☐	☐	☐
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	☐	☐	☐
c	La mejora de los mecanismos de control.	☐	☐	☐
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	☐	☐	☐

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

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

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

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	☐	☐	☐

LAS PREGUNTAS 12, 13 Y 14 DEBEN SER RESPONDIDAS CON TÉRMINOS SÍ O NO.-

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

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. (____) Formular propuestas al equipo directivo y al 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 detección 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.

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

SI () NO ()

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

- a. Un reingeniería de procesos (____)
- b. Plan estratégico (____)
- c. Plan operativo Anual (____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (____)

Sr. Profesor

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

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

Gracias por su colaboración.

Sexo:	Masculino ()	Femenino ()
Edad:	25 -30 años ()	31-35 años ()
	36-40 años ()	41-45 años ()
	46-50 años ()	51-55 años ()
	56-60 años ()	61 y más ()

Nombre del establecimiento educativo: _____

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia: _____

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

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

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

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

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

Gracias por su colaboración.

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años ()
 41-45 años () 46-50 años () 51-55 años ()
 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo: _____

Ubicación del establecimiento educativo: _____

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Considera usted que ¿El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el?:

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

2. Qué estilo de liderazgo educativo se evidencia en la Institución:

- a. Tradicional ()
- b. Paternalista ()
- c. Innovador ()

3. La administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

4. Considera usted que ¿las habilidades de liderazgo 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 práctica, la teoría y reflexión	☐	☐	☐

5. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, ¿las autoridades deberían promover?:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	☐	☐	☐

b	La disminución del número de estudiantes por aula.	☐	☐	☐
c	La mejora de los mecanismos de control.	☐	☐	☐
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	☐	☐	☐

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

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

7. 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 ()

8. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante

- a. Siempre ()
- b. A veces ()
- c. Nunca ()

9. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

- a. Siempre ()
- b. A veces ()

c. Nunca ()

10. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.

a. Siempre ()

b. A veces ()

c. Nunca ()

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

OBJETIVOS

- ✓ Favorecer el desarrollo integral del educando y su participación en el logro de los objetivos educativos institucionales, mediante la elaboración y aplicación de manuales de convivencia, que permita crear un ambiente armónico entre autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio, estudiantes y padres de familia, a través del cumplimiento de sus deberes y el ejercicio de sus derechos.

- ✓ Incluir en el Reglamento Interno de la Unidad Educativa “Hermano Miguel” el manual de convivencia, de modo que se constituya un verdadero centro de formación humana y convivencia democrática que promuevan el desarrollo integral de los y las estudiantes.

- ✓ Socializar y motivar en la comunidad educativa para lograr un cambio de actitud y prevenir situaciones problemáticas y conflictivas, respetando los derechos humanos de los miembros de la Comunidad Educativa.

MISIÓN Y VISIÓN DEL COLEGIO

MISIÓN

El Centro Educativo Particular Mixto “Hermano Miguel” es una Institución que brinda educación de calidad a la comunidad Orense, con la utilización de recursos pedagógicos y didácticos de actualidad, para entregar a la sociedad ciudadanos responsables, solidarios, proactivos, creativos y críticos, capaces de actuar con autonomía y responsabilidad social.

VISIÓN

El Centro Educativo Particular Mixto “Hermano Miguel”, será la Institución más importante y sólida de nuestra Ciudad, integrada por profesionales de excelencia académica, comprometidos con los ideales institucionales, capaces de promocionar y potenciar al educando para convertirlo en un ser humano integral, que pueda relacionarse y desempeñarse adecuadamente en el contexto en el que le corresponda vivir.

FOTOS DEL COLEGIO



