



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, de la ciudad de Huaquillas, provincia de EL Oro. Durante el período lectivo 2011- 2012”.**

Tesis de Grado

**AUTOR:**

Ojeda Endara Silvana del Rocío

**DIRECTOR:**

Arévalo Torres José Luis. Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO HUAQUILLAS**

2012

# CERTIFICACIÓN

Doctor.

José Luis Arévalo Torres. Mgs.

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

## **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, de la ciudad de Huaquillas, provincia de EL Oro. Durante el período lectivo 2011- 2012” realizado el profesional en formación: Ojeda Endara Silvana del Rocío; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Septiembre de 2012

.....

Dr. José Luis Arévalo Torres Mgs.

## CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Ojeda Endara Silvana del Rocío declaro ser autora 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.

Autora Ojeda Endara Silvana del Rocío

Cédula 040106148-6

## DEDICATORIA

Este es el resultado de una ardua tarea, que va dedicada al Todopoderoso, hacedor de todo lo existente, por quién mis ojos ven la luz de un nuevo día.

A mi padre, que es mi ejemplo a seguir, y a quien le debo todo lo que soy.

A mi esposo, amigo y compañero, gracias a su apoyo incondicional.

A Joshue y Eliana, mis amados hijos, impulso de mi vida.

***Silvana***

## **AGRADECIMIENTO**

Mi reconocimiento y gratitud eterna a la Universidad Técnica Particular de Loja, en la persona de sus Autoridades y Maestros.

Un especial agradecimiento a mi Tutor Dr. José Luis Arévalo Torres, por su incondicional apoyo durante la elaboración del presente Trabajo de Grado, siendo sus consejos base fundamental para llegar a su culminación.

A las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia de la “Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría”, quienes con su colaboración constituyeron una parte sustancial de esta Investigación.

***Silvana***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	pág
Portada.....	i
Certificación.....	ii
Cesión de Derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenidos.....	vi
<b>1. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>ix</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>3. MARCO TEÒRICO.....</b>	<b>5</b>
3.1. La gestión educativa.....	5
3.1.1. Concepto.....	5
3.1.2. Tipos de Gestión.....	6
3.1.3. Importancia.....	12
3.2. Liderazgo educacional.....	13
3.2.1. Concepto.....	13
3.2.2. Explicaciones teóricas acerca del liderazgo.....	14
3.2.3. Tipos.....	15
3.2.4. Estrategias del liderazgo efectivo.....	18
3.2.5. Diferencias entre director y líder.....	20
3.2.6. Los valores y la educación.....	22
<b>4. METODOLOGÍA</b>	
4.1. Participantes.....	25
4.2. Materiales e Instrumentos.....	28
4.3. Método y Procedimiento.....	29
<b>5. RESULTADOS</b>	
5.1. DIAGNÓSTICO.....	31
5.1.1. Instrumentos de Gestión educativa.....	31
5.1.1.1. El Manual de la Organización.....	31
5.1.1.2. El Código de Ética.....	32
5.1.1.3. El Plan Estratégico Institucional.....	32
5.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	34
5.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	35
5.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.....	36

5.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa.....	36
5.1.2.1. Misión y Visión.....	37
5.1.2.2. El Organigrama.....	38
5.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	40
5.1.2.4. El clima escolar y convivencia en valores.....	41
5.1.2.5. Dimensión pedagógica, curricular y valores.....	41
5.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y de valores.....	41
5.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	42
5.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	42
5.1.3. Análisis FODA.....	43
5.1.3.1. Fortalezas y Debilidades (Internas).....	43
5.1.3.2. Oportunidades y Amenazas (Externas).....	44
5.1.3.3. Matriz F.O.D.A.....	45
5.2. RESULTADO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	50
5.2.1. De la encuesta a los directivos.....	50
5.2.2. De la encuesta a los docentes.....	62
5.2.3. De la encuesta a los estudiantes.....	72
5.2.4. De la encuesta a los padres de familia.....	79
5.2.5. Matriz de Problemáticas.....	90
<b>6. DISCUSIÓN</b>	
6.1. De la encuesta a los directivos.....	93
6.2. De la encuesta a los docentes.....	95
6.3. De la encuesta a los estudiantes.....	96
6.4. De la encuesta a los padres de familia.....	97
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
7.1. Conclusiones.....	100
7.2. Recomendaciones.....	102
<b>8. PROPUESTA DE MEJORA</b>	
8.1. Título de la Propuesta.....	103
8.2. Justificación.....	103
8.3. Objetivos de la Propuesta.....	105
8.4. Actividades.....	106
8.5. Localización y cobertura espacial.....	128
8.6. Población objetivo.....	129
8.7. Sostenibilidad de la propuesta.....	129

8.8. Presupuesto.....	130
8.9. Cronograma.....	130
8.10. Resultados Esperados.....	131
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>132</b>
<b>10. APÉNDICES.....</b>	<b>137</b>
Anexo 1. Encuesta a Directivos.....	137
Anexo 2. Encuesta a Docentes.....	142
Anexo 3. Encuesta a Estudiantes.....	145
Anexo 4. Encuesta a Padres de Familia.....	147
Anexo 5. Entrevista a Directivos.....	150
Anexo 6. Matriz 1. Propuesta Estratégica General 2009 -2014.....	151
Anexo 7. Matriz 2. Planificación Estratégica.....	152
Anexo 8. Matriz 3. Planificación Presupuestaria.....	155
Anexo 9. Matriz 4. Plan Operativo Anual.....	156
Anexo 10. Fotos Estudiantes de Tercer Año de Bachillerato respondiendo la Encuesta.....	158
Anexo 11. Fotos de Docentes respondiendo la Encuesta.....	159
Anexo 12. Foto de la Sra. Rectora respondiendo a la Entrevista.....	160
Anexo 13. Foto de la Sra. Inspectora (Autoridad) durante la Encuesta...	161
Anexo 14. Foto de Padres de familia durante la Encuesta.....	162



# **1. RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación que versa sobre: “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, de la ciudad de Huaquillas, provincia de EL Oro. Durante el período lectivo 2011- 2012”; tiene como objetivo general: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo; el mismo que se alcanzó a través de la aplicación de encuestas y entrevistas que me permitieron ampliar mi percepción de cómo está organizada la institución.

De todo este trabajo investigativo se puede decir que, en los directivos predomina el estilo de liderazgo democrático y transformacional, buscando siempre cumplir con la misión y visión institucionales, para promover la excelencia académica y el trabajo en equipo.

Así mismo se da a conocer una propuesta que va en beneficio de los padres de familia sobre: “Introducción de un programa de perfeccionamiento continuo, en la aplicación de valores y liderazgo, a través de una escuela para padres, dirigido desde la gestión administrativa, en la UEES”.

## **2. INTRODUCCION**

Los cambios científicos y tecnológicos de nuestra sociedad, nos obligan como país, a introducirnos en un mundo globalizado, de información y conocimiento; lo que ha influido para que en materia de educación, se estén llevando a cabo proyectos muy ambiciosos de transformación educativa, a partir de la implementación por parte del Ministerio de Educación, del Plan Decenal de Educación, proyectado desde el 2006 al 2015, dando sentido a la visión de globalización con solidaridad en pos de la justicia social.

Este gran proyecto educativo abarca una reestructuración de las instituciones educativas; dando apertura a un proceso de trabajo arduo en busca de la calidad, con la misión de satisfacer las demandas sociales y educativas de manera equitativa, eficaz y eficiente.

Esta reestructuración incluye, no solo lo que el gobierno como Instancia superior en materia de educación está llevando a cabo, sino además, lo que cada institución a nivel nacional y local realice a través de la gestión educativa en lo referente al mejoramiento de la calidad y excelencia educativa.

Todo esto contribuirá a que los niños y jóvenes estén preparados no solo en los conocimientos teóricos e instrumentales de un campo laboral determinado, sino que además tengan acceso a un desarrollo integral como ser humano, permitiéndoles su participación de manera coherente y propositiva en diversas situaciones, como personas reflexivas, autónomas y comprometidas.

Como aporte a la importancia que ejerce el mejoramiento de la gestión educativa en los centros educativos, para lograr la excelencia académica; se plantea la presente investigación sobre “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, de la ciudad de Huaquillas, provincia de EL Oro. Durante el período lectivo 2011- 2012”; cuyo esfuerzo se justifica si con ello puedo contribuir con datos confiables y palpables de nuestra realidad local, puesto que poco se ha investigado sobre este tema, considerándose esta investigación como inédita.

La “Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría UEES”, es una institución joven, que ha logrado un hito muy importante a nivel cantonal, alcanzado altos niveles de excelencia educativa, reflejados en sus metodologías de enseñanza-aprendizaje, con un currículo actual, conforme a las demandas sociales, una planta docente profesional y una infraestructura de primera categoría

Consciente de las necesidades de la comunidad fronteriza, de un centro educativo de primera categoría, la UEES apertura su funcionamiento para el año lectivo 2000 - 2001, cuya misión está encaminada a impartir una educación integral y de calidad, con una sólida formación en valores, y una visión de excelencia humanística y social.

Gracias a la decidida y desinteresada colaboración de: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría; logramos alcanzar como objetivo el conocimiento del desarrollo de competencias de gestión, liderazgo y valores en la institución.

Tomando como base una investigación y análisis de referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de calidad en valores; contrastando con el diagnóstico de los instrumentos de gestión educativa y estructura organizativa, de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, que me permitió tener una visión clara de cómo está estructurada la institución.

Gracias a un análisis de la matriz FODA, se pudo establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que repercuten directamente sobre el desenvolvimiento, liderazgo y gestión de la administración en la UEES.

La metodología utilizada es de tipo descriptivo, no experimental, que nos permite conocer cómo se presenta el problema en estudio en el momento actual, evaluando la naturaleza de las condiciones existentes y describiendo la realidad, sin la manipulación de datos o variables; se observa la realidad de los fenómenos en su ambiente natural.

Como instrumentos de investigación se utilizaron encuestas, y entrevistas aplicados a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; con lo que se logró determinar que los roles y el liderazgo de los directivos, son muy importantes para la ejecución de planes estratégicos y operativos de la Institución.

De todo este trabajo investigativo se puede concluir que, en los directivos predomina un estilo de liderazgo democrático y transformacional, encaminado al cumplimiento de la misión y visión institucionales, para promover la excelencia académica y el trabajo en equipo.

Además, la Gestión realizada por la Sra. Rectora cuenta con la admiración y el respeto de la mayoría de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, por su estilo de liderazgo y compromiso social con la comunidad.

Sin embargo, lamentablemente existe una relativa aplicación de valores, por parte de ciertos miembros de la comunidad educativa, sobre todo en estudiantes y padres de familia, que desvirtúan las acciones que la gestión educativa ha llevado hasta el momento para conseguir la excelencia educativa.

Por esta razón, me permito plantear una propuesta con acciones a desarrollarse por medio de la gestión administrativa que va acorde con los propósitos de gestión y liderazgo educacional.

El título de la propuesta es “Introducción de un programa de perfeccionamiento continuo, en la aplicación de valores y liderazgo, a través de una escuela para padres, dirigido desde la gestión administrativa, en la UEES”. La misma que puede ejecutarse desde el período lectivo 2012 -2013”.

Esta propuesta persigue como objetivo general “Diseñar y ejecutar un programa de Escuela para Padres en la UEES, con la aplicación de valores y liderazgo, para lograr un cambio de actitud y forma de crianza de los niños y jóvenes que nos impulsen al mejoramiento continuo y la excelencia académica”.

Estoy segura que contribuirá al engrandecimiento personal de padres de familia, docentes, estudiantes, autoridades y toda la comunidad en general; por lo que les invito a través de la lectura del presente trabajo investigativo, a conocer la gestión administrativa que están llevando a cabo los directivos de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, para alcanzar la excelencia académica, y de esta manera contribuir con un granito de arena para que nuestros niños, niñas y adolescentes, se conviertan en agentes de cambio, propositivos, inteligentes y con una visión de futuro, contando con el respaldo de padres de familia, como verdaderos ejemplos de responsabilidad, trabajo y perseverancia.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 La Gestión Educativa

##### 3.1.1 Concepto

Para abordar el tema de Gestión Educativa, partiremos del concepto de **gestión**; Etimológicamente la palabra gestión viene del latín *gestio* que hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. ([En línea] (Disponible en: <http://www.definicionabc.com> [consulta 09-08-2012])).

Citaremos algunos autores que nos aportan con su concepto como: Ruiz (2002) “*La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución.*” ([En línea] (Disponible en: <http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html> [Consulta 08-08-2011]))

Díaz, Mota y Tobar (2008) presentan a la Gestión como “*Guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.*” ([En línea] Disponible en <http://johanatov.blogspot.es/> [Consulta 02-02-2012]))

Alberto Oliveto nos dice además que la gestión “*Es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.*” ([En línea] (Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos72/gestión-empresarial/gestión-empresarial2.shtml> [Consulta 02-02-2012]))

En la red encontramos que es: “*La habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos*” ([En línea] (Disponible en: <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com> [Consulta 08-08-2011]))

En el Diccionario de la Lengua Española (2001) encontramos la siguiente definición:  
"Gestión es Dirección, administración de una empresa".

De estos conceptos podemos apreciar que el término gestión, actualmente es tomado desde un punto de vista empresarial y gerencial, que involucran un conjunto de diligencias llevadas a cabo para resolver problemas o concretar proyectos.

Por tanto, la gestión supone acciones e innovaciones en pos de una mejora continua; es la aplicación de estrategias que implican un fuerte compromiso de sus actores, con la institución o empresa y con los valores y principios de eficacia y eficiencia, en la consecución de objetivos y metas proyectados a la excelencia.

### **3.1.2. Tipos de gestión**

Esta concepción de gestión es muy amplia, y es aplicable a varias disciplinas, existiendo así distintos tipos de gestión como: gestión social, gestión de proyectos, gestión ambiental, gestión tecnológica, gestión administrativa, gestión gerencial, gestión financiera, gestión del conocimiento, gestión institucional, que involucra a la gestión educativa, y la gestión escolar.

Brevemente describiremos algunos de ellos, dados por Díaz, Mota y Tobar (2008) ([En línea] Disponible en: <http://johanatov.blogspot.es/> [Consulta 10-01-2012]).

*"La **gestión social**., Es un proceso complejo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas"*

Es un tipo de gestión que se encarga de acciones y toma de decisiones de carácter social, que además comprende la construcción de diversos espacios destinados a la interacción social.

*"La **gestión de proyectos**: Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido."*

Por tanto este tipo de gestión está encargado de la coordinación de los recursos y toma de decisiones para concretar proyectos conforme a las planificaciones.

**“Gestión Ambiental:** *Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida”.*

La gestión ambiental actualmente despierta mucho interés y a pesar de ser un concepto de gestión no tan difundido, es decisivo para la vida, ya que se refiere al conjunto de acciones dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible.

**“Gestión Tecnológica:** *Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estratégicas, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.”*

Con el proceso de globalización que se lleva a cabo actualmente las tecnologías son las herramientas más importantes, y por tanto este tipo de gestión debe ir encaminada justamente a su correcta utilización y difusión.

**“Gestión Gerencial:** *es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.”*

**“Gestión Administrativa:** *Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender su éxito o fracaso.”*

La gestión administrativa es similar a la gestión gerencial puesto que ambas se encargarán justamente de buscar mecanismos y estrategias para conseguir el éxito en una empresa o institución.

**“Gestión Financiera:** *Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.”*



Este tipo de gestión está inmerso en la gestión gerencial, o administrativa de instituciones o empresas que deseen un correcto uso y distribución de recursos.

**Gestión del Conocimiento:** *“Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización”.*

Según Ruiz, ([En línea] Disponible en: <http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html> [consulta 16-02-2012]) llama a la gestión del conocimiento, como gestión Institucional; la misma que: *“Implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. Y cuando se aborda el tema de gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar”.*

*“Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular”.*

Tanto la gestión escolar, como la educativa son acciones sucesivas, elegidas y planificadas intencionalmente en función de objetivos y metas expresas, que benefician la tarea de dirección en el área educativa.

**Gestión Escolar:** *“Corresponde al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo.”*

La gestión escolar es la aplicación del concepto de gestión, como el conjunto de acciones que nos permitan la innovación y mejora continua, al interior de una institución educativa en particular.

La gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

En el área de *Gestión Directiva*, implica aspectos como: organización, planificación, evaluación, y control; para hacer posible la coordinación de todo el proceso institucional, desarrollando acciones necesarias para producir cambios en la labor educativa.

En el área de *Gestión Pedagógica y Académica*, su principal interés es obtener determinados resultados pedagógicos, a través de las actividades educativas llevadas a cabo por toda la comunidad educativa.

En el área de *Gestión de la Comunidad*, se consideran justamente las acciones y decisiones que nos permitan la convivencia y el progreso de quienes conforman la comunidad educativa: autoridades, docentes, estudiantes, y padres de familia.

En el área de la *Gestión Administrativa y Financiera*, se aplican las bases de la gerencia administrativa, asignando recursos según las necesidades.

**Gestión Educativa:** “Involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.”

Además de Ruiz, Vamos a considerar los aportes de otros autores sobre la Gestión Educativa, su importancia y funciones dentro del ámbito educativo:

García L. *“La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.”* ([En línea] disponible en: <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm> [consulta 08-08-2011]).

En la red encontramos que: *“La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales”.* ([En línea] (Disponible en: (<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.htm> [consulta 08-08-2011]))

El Ministerio de Educación de Ecuador nos da su concepto *“ La gestión de las instituciones educativas está concebida como el conjunto de actuaciones que permiten un desempeño estudiantil y docente pertinente con las necesidades personales y relevante respecto a las necesidades sociales; la aplicación del currículo vigente en el contexto institucional, el cumplimiento de los objetivos del proyecto Educativo Institucional y la participación activa de la comunidad en el desarrollo educativo institucional.”* (Tomado de Sistema Nacional de Evaluación y Rendición de Cuentas del Ministerio de Educación. Quito, Mayo de 2008)

Es importante también considerar a la gestión educativa como: *“La habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos“.* ([En línea] (Disponible en: <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com> [Consulta 08-08-2011])

De los conceptos expuestos anteriormente podemos concluir entonces que, la Gestión Educativa comprende una serie de acciones encaminadas al desempeño de proyectos educativos, en función de las necesidades de determinadas poblaciones educativas, y que hoy por hoy adquieren un carácter estratégico para hacer cambios radicales en la forma y manejo de la educación.

En nuestro país, gracias a la decidida participación del Gobierno Nacional en materia de educación, se están ejecutando diversas acciones encaminadas a transformar la educación a través del Plan Decenal de educación.

*“El Plan Decenal de Educación es un instrumento de gestión estratégica, diseñado para implementar un conjunto de acciones pedagógicas, técnicas, administrativas y financieras que guían los procesos de modernización del sistema educativo. Su finalidad es mejorar la calidad educativa y lograr una mayor equidad, que garantice el acceso de todos los ciudadanos al sistema educativo y su permanencia en él”.* ([En línea] (Disponible en la página del Ministerio de Educación del Ecuador: <http://www.educacion.gov.ec/upload/PlanDecenaldeEducacion.pdf> [consulta 08-08-2011])).

El plan, es una agenda de mediano y largo plazo (2006-2015), que contempla ocho políticas, con objetivos y líneas de acción bien definidas, además recoge los compromisos internacionales de los que el país es signatario, los acuerdos nacionales y el trabajo de los ex-Ministros y Ministras de educación, permitiendo enfocar las bases para los próximos años.

Uno de estos proyectos por ejemplo: es la Evaluación de Instituciones, Docentes y Alumnos, llevado a cabo por la Subsecretaría de Planificación, a través de la División de Evaluación, que es la responsable por parte del Ministerio de Educación de diseñar e implementar el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición de Cuentas del Sistema Educativo inmerso dentro de la política sexta.

La política sexta es: *“Mejoramiento de Calidad y Equidad de la Educación e Implementación del Sistema Nacional de Evaluación”* incluye a los cuatro componentes del sistema educativo ecuatoriano: la gestión del Ministerio y sus dependencias, el desempeño de los docentes, el desempeño de los estudiantes y el currículo nacional, con el objetivo de *“Garantizar que los estudiantes que egresan del sistema educativo cuenten con competencias pertinentes para su correcto desarrollo e inclusión social”*.

Para el cumplimiento de este objetivo se trabaja en tres líneas de acción que incluyen:

- Desarrollar e implementar un sistema nacional de evaluación.
- Desarrollar e implementar modelos pedagógicos que se adapten a las necesidades socio culturales y de desarrollo nacional.
- Implementar un sistema de rendición de cuentas de todos los actores sociales de la EIB.

Todo esto encaminado a monitorear la calidad de la educación y la definición de políticas que permitan mejorar los procesos de enseñanza- aprendizaje en beneficio de toda la comunidad educativa.

### **3.1.3. Importancia**

La gestión en una institución es importante, porque llevada correctamente le permitirá a ésta crecer y desarrollarse, de una manera sana y efectiva; y para obtener los mejores beneficios, debe seguir de cerca las actividades que se realicen, corroborando que lo que se está haciendo, esté bien hecho; y se ejecuta en las condiciones y tiempos adecuados.

Según Terán Olguín ([En línea] (Disponible en: [http://foros.anuies.mx/media\\_superior/pdf/La\\_importancia\\_gestion\\_escuela.pdf](http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf))

[consulta 15-02-2012]) la importancia de la gestión en la escuela, radica en la adopción de maneras específicas de organizarse y conducirlos al cumplimiento de objetivos. En términos organizacionales significa:

- *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”.*

Todos estos aspectos positivos que corresponden a la gestión educativa, deben estar acompañados por autoridades con ciertas capacidades de gestión, planeación

de estrategias, manejo de información, que además garanticen la mejora de los servicios, automatización de procesos, capacitación a docentes, creación de entornos adecuados de trabajo, y un ambiente escolar óptimo para toda la comunidad educativa.

### **3.2 Liderazgo Educativo**

Mucho se ha escrito acerca de los líderes, por su gran importancia e influencia, en la buena marcha y el gobierno de las organizaciones, e incluso de las civilizaciones; ya que se han constituido en pilares fundamentales de apoyo.

Existe una lista interminable de individuos que, dejaron con su accionar huella en muchos que compartían sus ideales; personajes como: Moisés, Napoleón Bonaparte, Mahatma Gandhi, Juan Pablo II, Bolívar, La Madre Teresa de Calcuta, entre otros. Todos ellos han sido inspiración de estudio desde hace mucho tiempo atrás, enfatizándose en buscar las características comunes que han llevado a personas normales a convertirse en personas excepcionales.

De tal manera que el tema del liderazgo es analizado en todos los campos del accionar humano: en el científico, social, organizacional, gerencial, educativo, religioso, etc. Citaremos como base algunos de estos estudios realizados para la gerencia y administración de organizaciones con la aplicación en el campo educativo.

#### **3.2.1. Concepto**

Dar un concepto de liderazgo es una tarea ardua y complicada, Guillen (2008, p.170), en su obra *Ética en las Organizaciones*; cita las aportaciones dadas por M.B. Bass (1990), quién publicó un texto sobre las teorías que explican el liderazgo en el que se emplean más de 7.500 fuentes distintas.

Bass, propone un concepto que busca incorporar las ideas y aportaciones más importantes de los diferentes enfoques teóricos: *“El **liderazgo** es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. **Los líderes** son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a*

*otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”.*

Según el Diccionario de la Lengua Española (2001), liderazgo se define como “*Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico dentro de su ámbito.*”

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las “*Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos*”.

En la p. de Wikipedia de la red encontramos que: “*El **liderazgo** es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo*” ([En línea] (Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/liderazgo> [Consulta 12-08-2011])).

Lourdes Münch (2011, p. 148) nos indica que “*Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento*”.

Por tanto un líder es aquella persona dotado de un carisma especial, poseedor de ciertas características, que le permiten influir en el accionar de otras, generando en sus seguidores confianza, seguridad, los hace coparticipes de sus objetivos, y metas, contando con su adhesión libre y voluntaria.

### **3.2.2. Explicaciones teóricas acerca del Liderazgo**

Para entender qué es lo que motiva la adhesión hacia determinadas personas, GUILLEN (2008, p. 172) nos sintetiza los estudios realizados en dos grandes enfoques:

- *Enfoques tradicionales*; que centran su atención en la figura del líder, en definir las cualidades, características, comportamientos, que tienen en común estas personas; y luego de medio siglo de investigaciones, encuentran algunos rasgos de la personalidad destacados por la frecuencia de aparición, y que aumentan la posibilidad de convertirse en líder, estos son: la inteligencia, el conocimiento del trabajo (en el plano técnico), la confianza en

sí mismo, el deseo de dirigir, la ambición (en el plano psico- afectivo) y la honestidad e integridad ( en el plano ético).

- *Enfoques Relacionales*; Conciben al liderazgo ya no como un fenómeno unipersonal, sino como el resultado de una relación interpersonal, es un proceso de influencia mutua entre líder y seguidores. Aquí se distinguen tres grandes enfoques: el liderazgo transaccional, el transformacional y el servidor.

Estos enfoques nos permiten ver que anteriormente las personas seguían al líder por sus características como individuo, su carisma, e inteligencia, sin embargo esta concepción ha ido cambiando; los líderes ahora necesitan tener algo más que su simple personalidad para guiar a un grupo, actualmente demandan de establecer una relación interpersonal entre el líder y sus discípulos.

### **3.2.3. Tipos**

En opinión de muchos, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen el liderazgo o han adquirido la facultad de dirigir; por ende la lista sería interminable; sin embargo, he citado las más frecuentes, dadas por Wikipedia en la red: ([En línea] (Disponible en: [http://www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo#Tipos\\_de\\_liderazgo](http://www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo#Tipos_de_liderazgo) [Consulta 12-08-2011])).

#### **a. Según la formalidad en su elección**

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

#### **b. Según la relación entre el líder y sus seguidores**

- *“Liderazgo Dictador: Impone sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes hacerse responsables, es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás”.*



El líder dictador no escucha a sus subalternos y cree tener siempre la verdad, se acerca más al concepto de jefe que al de líder; puesto que muchos de sus seguidores pueden seguirle por algún interés en particular.

- *“Liderazgo Autocrático: El líder centraliza su autoridad, dicta los métodos de trabajo, toma decisiones unilateralmente, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado”.*

Los líderes autocráticos asumen la responsabilidad en la toma de decisiones, y son muy eficientes en momentos de crisis, puesto que no consultan con los demás. Pueden llegar a tener éxito en determinadas circunstancias; sin embargo al centralizar la toma de decisiones, en su ausencia esto puede generar problemas.

- *“Liderazgo Democrático: El líder involucra a los empleados en la toma de decisiones tras potenciar la discusión del grupo, delega autoridad, propicia la participación para decidir metas y métodos de trabajo, usa la retroalimentación para la dirección de los empleados; Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir”.*

Es el estilo de liderazgo más eficaz, permite la participación de sus subalternos, generándoles confianza y motivación; su participación resulta sobresaliente en la mayoría de circunstancias, y sus decisiones son tomadas en consenso como equipo.

- *“Liderazgo Paternalista: Tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo”.*

En el liderazgo paternalista, el líder guía a su grupo como lo haría un padre a sus hijos: con premios o recompensas a su buena conducta, o castigos ante los errores y

equivocaciones. Son ineficaces al momento de crisis, porque no han generado confianza al grupo y estos son incapaces de tomar decisiones.

- *“Liderazgo Liberal (laissez faire): El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. Deja a sus empleados en total libertad para tomar decisiones y elegir sus métodos de trabajo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. cuentan con su apoyo sólo si se lo solicitan”.*

El líder cede la toma de decisiones a su grupo, dándoles autonomía para realizar su trabajo; este tipo de liderazgo pocas veces puede tener éxito porque existe delegación de responsabilidad, y en momentos de crisis nadie asume los errores.

### **c. Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados**

- *“Liderazgo transaccional: Su relación es entendida como intercambio, el seguidor se adhiere al líder a cambio de algo; los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder; donde es este quien les proporciona los recursos considerados como válidos para su equipo de trabajo”.*

La influencia que el líder genera sobre sus subordinados es similar a una transacción comercial, los seguidores se adhieren al líder a cambio de algo; como un jefe con sus empleadores.

- *“Liderazgo transformacional o carismático: Es la relación de influencia en la que el líder provoca cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, actitudes y creencias de sus colaboradores. Propone alternativas de cambio, y es capaz de asumir riesgos personales”.*

El líder transformacional genera adhesión por compromiso, por convicción, no por interés; los subalternos comparten con él su visión, y trabajan en pos de conseguir sus metas y objetivos.

- *“Liderazgo servidor: Relación de influencia en la que el líder sirve a los demás, logrando adhesión por la generación de confianza”.*

En este tipo de liderazgo, el líder posee don de servicio, no busca su propio bienestar sino el de los demás, es sencillo y humilde de carácter, convoca seguidores por la confianza que genera en ellos.

En las instituciones educativas el liderazgo de sus autoridades se ve reflejado en el desenvolvimiento de la institución, en la forma como estos manejan las decisiones, los cambios, la aplicación de planes, generando un clima organizacional, de acuerdo al tipo de liderazgo que predomine.

### **3.2.4. Estrategias del Liderazgo Efectivo**

Existe una gran controversia acerca de si el líder nace o se hace; a pesar de que hay personas que poseen el carisma de un líder, las hay también aquellas que se preparan a fin de desarrollar los conocimientos, cualidades y competencias necesarias para desarrollarse como líderes.

MÜNCH. L (2011, p 149-150) nos cita algunas de estas: *“Conocimientos en Educación, Administración, y Humanísticos, Amor a la educación, Vocación de servicio, Creatividad, Visión de futuro, Optimismo, Sentido Común, Humildad, Sinceridad, Justicia, y Lealtad”.*

Estas características se pueden complementar con otras tomadas de la p. Mundo Laboral de la red ([En línea] (Disponible en: (<http://www.buscarempleo.es/profesiones/com-de-ser-un-buen-lider.html>) [consulta 30-08-2011])

- **“Miembro de un equipo.-** Para poder transmitir su visión y objetivo al equipo de trabajo que está bajo su supervisión es necesario que el líder sea parte de ese equipo.
- **Gran comunicador.-** La comunicación es vital en un equipo de trabajo y las líneas de comunicación deben funcionar en todas direcciones, con confianza, libertad y transparencia para que los colaboradores se sientan a gusto y compartan, siempre con respeto.

- **Motivador.-** Para que el equipo de trabajo rinda debe estar motivado y para ello es necesario que su líder contagie no sólo con órdenes sino también con su ejemplo y actitud, para que otros miembros del equipo compartan su estímulo y ganas.
- **Ejemplo.-** El líder es quien debe mostrar a su equipo los valores y la misión de la empresa y esto no sólo se hace con un manual en la mano, sino que se lleva en la actitud diaria.
- **Coach.-** Todo equipo de trabajo tienen pros y contras que el líder deberá saber “coachear” para conseguir los mejores resultados, optimizando sus recursos y minimizando sus falencias.
- **Proactivo.-** Cualquier líder necesita ser creativo y proactivo para adelantarse a los tiempos, promover cambios para mejorar y prepararse para cualquier mala racha.
- **Conciliador.-** Trabajar en equipo implica entenderse y comprometerse con los miembros del mismo y en este caso, es el líder quien debe defender y conciliar cuando hay diferencias, entre trabajadores o con la empresa. El diálogo es vital y las buenas relaciones necesarias para mejores resultados.
- **Capaz de aprender de los demás.-** El líder no necesariamente es quien más sabe dentro de un grupo de trabajo, pero sí es quien mejor aprovecha el conocimiento de los demás, aprende de ellos y reconoce los méritos individuales puestos en favor del trabajo en equipo.
- **Sabe delegar.-** Cuando un líder sabe apoyarse en la capacidad de su equipo, el conocimiento y profesionalismo de sus miembros, no teme delegar y confiar.
- **Resolutivo.-** Manejar los tiempos de productividad y descomprimir las tareas secundarias o innecesarias para promover la productividad es vital en un líder.

Además, ROBBINS, S. y DECENZO.D, (2002, P.346) plantean seis rasgos que poseen los líderes, distinguiéndolos de quienes no lo son:

- *Ímpetu*: Con un deseo grande de obtener logros, ambiciosos, incansables, persistentes, con iniciativa.
- *Deseo de Líder*: Tienen fuerte deseo de influir en otros, manifiestan disposición de aceptar responsabilidad.
- *Honradez e Integridad*: Establecen relaciones de confianza, no engañan y demuestran congruencia en lo que dicen y hacen.
- *Confianza en sí mismos*: Exhiben confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que las metas y decisiones son correctas.
- *Conocimientos relativos al trabajo*: Poseer conocimientos profundos de su organización les permite tomar decisiones bien informadas y entender sus repercusiones.

Podemos concluir entonces que, un verdadero líder es aquella persona que se preocupa por sacar adelante su grupo de trabajo, teniendo claros los objetivos, y estrategias para lograrlo; debe poseer cualidades como: don de servicio, confianza en sí mismo, para proyectar esa confianza a los demás; visionario e incluso soñador.

En fin, son tantas las cualidades que es casi imposible reunir las todas; sin embargo aquel que desee convertirse en un verdadero líder, deberá trabajarlas a través del ejercicio y la aplicación diaria, con actitud positiva, siempre abierto y predispuesto al cambio.

### **3.3. Diferencias entre director y líder**

Existe una distinción muy grande entre líder y jefe o director, ya que la persona que ocupa un cargo directivo no lo garantiza como líder; algunas de estas diferencias son tomadas de la red ([En línea] (Disponible en: [http://www.helios3000.net/retazos/jefe\\_lider.shtml](http://www.helios3000.net/retazos/jefe_lider.shtml) [Consulta 02-09-2011])

1. *“Para el Jefe, la autoridad es un privilegio de mando y para el Líder un privilegio de Servicio. El Jefe ordena: " Aquí mando yo", el Líder: "Aquí sirvo yo". El jefe empuja al grupo y el Líder va al frente comprometiéndose con sus acciones.*
2. *El Jefe existe por la autoridad, el Líder por la buena voluntad. El Jefe necesita imponerse con argumentos extensos, el Líder con ejemplos entrañables.*
3. *El Jefe inspira miedo, se le teme, se le sonrío, mientras que el Líder inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y cuando está presente, fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es Jefe. Si lo amas es un Líder.*
4. *El Jefe busca al culpable cuando hay un error. El que la hace la paga. Sanciona, castiga, reprende, cree arreglar el mundo con un grito o con una infracción. El Líder jamás apaga una llama encendida, corrige pero comprende, no busca las fallas por placer, sino para rehabilitar al caído.*
5. *El Jefe asigna los deberes, ordena a cada quien lo que tiene que hacer, mientras contempla desde su lugar cómo se le obedece. El Líder da el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar.”*
6. *El Jefe hace del trabajo una carga, el Líder un privilegio. Los que tienen un Líder, pueden cansarse más no fastidiarse, porque el Líder transmite la alegría de vivir y de trabajar.*
7. *El Jefe sabe cómo se hacen las cosas, el Líder enseña cómo deben hacerse. Uno se guarda el secreto del éxito, el otro capacita permanentemente, para que la gente pueda hacer las cosas con eficacia.*
8. *El Jefe maneja a la gente, el Líder la prepara. El Jefe masifica personas convirtiéndolas en números o fichas. El Líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Respeta*

*la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.*

9. *El Jefe dice, "vaya", el Líder "vayamos". El Líder promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma a otros Líderes, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula planes con objetivos claros y concretos, motiva, supervisa y difunde el ideal de una esperanza viva y una alegría contagiosa.*

10. *El Jefe llega a tiempo, el Líder llega adelantado. "Un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los seguidores" el que inspira, el que no se contenta con lo posible sino con lo imposible.*

Por tanto de lo citado anteriormente, podemos concluir que, lo que diferencia al líder del jefe es que el primero es un arquitecto humano, que da significado a la vida de sus seguidores, los compromete con una misión que les permita la trascendencia y la realización, les motiva con su ejemplo y entrega; en tanto que El jefe es la Autoridad, que nos dice que y como debemos hacer nuestro trabajo, da órdenes y espera resultados, estimula el trabajo por medio de un salario.

### **3.4 Los valores y la educación**

Según el Diccionario de la Lengua Española (2001) precisa al valor como "*Grado de utilidad, aptitud, importancia, y buenas cualidades de algo.*"

MAGGI, R. (2005, p.52) define "*En términos generales, valor es la cualidad por la que un ser, una cosa o un hecho despierta mayor o menor aprecio, admiración o estima. Es decir, un valor nos indica la importancia, significación o eficacia de algo.*"

Chavarría Marcela (2007, p.58) nos dice que "*Los valores son fuente de perfeccionamiento humano....cualidades añadidas al ser, su esencia, y rasgos particulares de su existencia, que se matiza de diferentes formas, en función de las necesidades que satisface, de las actividades que realiza y las facultades de su naturaleza que pone en juego y perfecciona*".

Martha Arana nos da a conocer en su Propuesta Pedagógica para la Formación Profesional ([En línea] (Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm> [Consulta 10-08-2011]) citando a Guervilla (1994,32) quien nos dice “*El valor como el poliedro posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones, desde una posición metafísica, los valores son objetivos: valen por sí mismos; desde una visión psicológica, los valores son subjetivos: valen si el sujeto dice que valen; y desde el aspecto sociológico, los valores son circunstanciales: valen según el momento histórico y la situación física en que surgen.*”

Por lo citado podemos apreciar que, los valores se forman en el proceso de socialización y bajo la influencia de varios factores. Su concepto como valor es relativo y está determinado por lo que para cada persona es importante, es necesario sin embargo resaltar aquellos que son de índole moral, y que se consolidan en valores universales para la convivencia de la humanidad.

Como sabemos por su naturaleza indeterminada, el ser humano no está programado, sino que se ve obligado continuamente a decidir sobre cómo y hacia dónde quiere dirigir su vida; enmarcado en lo que cada uno considera como prioritario. Lamentablemente en la actualidad la humanidad entera está sufriendo una crisis de valores, que influye en la calidad de vida.

Una de las manifestaciones más preocupantes es el comportamiento de la juventud; esta carencia de valores, derivan en un sin fin de conductas anómalas como: la corrupción, violencia juvenil, terrorismo, atropello a los derechos ciudadanos, anarquía, impunidad, etc.

Sobre las cuales no podemos seguir siendo indolentes, y en este sentido la escuela juega un rol fundamental; no basta que los estudiantes adquieran conocimientos en ciencias, sino que además nuestra sociedad demanda jóvenes inteligentes, sensibles y morales; con conductas que también pueden educarse a través del desarrollo de la inteligencia y el fortalecimiento de la voluntad.

Por tanto, “*La educación tendiente a formar valores intenta apoyar el desarrollo personal y profesional para ser una persona reflexiva, crítica, comprometida y congruente*”. (MAGGI, 2005 P-69).



*“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.”*

ARANA.M, ([En Línea] Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm> [Consulta 10-08-2011]).

Todas las personas tenemos el poder de decisión, la autonomía para escoger entre lo que queremos, podemos y debemos hacer; sin embargo desde la escuela es importante dar herramientas de juicio a los estudiantes retornando a los valores como esencia humana.

Es nuestro deber y responsabilidad guiar a un aprendizaje significativo, sólido en valores, que propicie un proceso integral, democrático y justo, compartiendo y disfrutando de aquello que es verdaderamente importante, desarrollando en cada uno el anhelo de ser mejores que las generaciones que nos antecedieron, buscar y disfrutar de la felicidad como esencia de nuestra existencia.

## 4. METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó en “La Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría UEES”, ubicada en la parte Sur del Ecuador, provincia de El Oro, al Noreste del Cantón Huaquillas, en la parroquia Urbana Unión Lojana, a la altura del Km 1 ½ vía a Arenillas en la Avenida Panamericana.

La UEES, fue creada mediante Resolución Ministerial N° 1279 el 21 de marzo del 2000; empieza sus funciones a partir del año lectivo 2000 - 2001, con la finalidad de responder a la necesidad que tiene la comunidad fronteriza de un centro educativo particular de primera categoría, tanto por planta física como por estructura académica.

Su sostenimiento es particular, labora en jornada matutina con alumnos de Básica y Bachillerato, de estrato social medio-alto, a partir del 2002 a través de la Resolución Ministerial N° 0063 del 23 de enero, ofrece Bachillerato en Ciencias Básicas con carácter de preuniversitario.

### 4.1 Participantes

De conformidad con las disposiciones dadas por las autoridades de la Universidad, la investigación se llevó a cabo con una población invitada 6 Directivos: Rectora, Vicerrector, 2 jefes de área, Directora del DOBE, Inspectora General; 20 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia.

### En cuanto al Personal Docente, incluidos los directivos

#### 1. Personal docente de la “UEES” Clasificados por Edad

Tabla 1

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	f	%
25-35	9	35
36-45	14	54
46-55	3	11
Más de 56	0	0
Total	26	100

FUENTE: Encuesta a Docentes de la UEES

ELABORACIÓN: Silvana Ojeda

En la clasificación por edad del personal docente incluidos los directivos de la UEES, registrado en la Tabla 1, nos muestra que más del 50% de docentes encuestados están en edades comprendidas entre los 36 y 45 años, seguidos del 35% que son menores de 35 años y únicamente el 11% superan los 46 años.

Estos datos nos muestran que dentro del personal docente encuestado, únicamente el 35% de profesionales tienen menos de 35 años, que se podrían considerar relativamente jóvenes y con poca experiencia; sin embargo son este grupo de docentes los más predispuestos a cambios y a acatar órdenes.

Mientras que el restante porcentaje de docentes encuestados están en el rango de 35 a 55 años; demostrando que la calidad educativa en la institución, está ligada a la experiencia de su planta docente.

## 2. Personal docente de la “UEES” Clasificados por el sexo

Tabla 2

<b>SEXO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Femenino	21	81
Masculino	5	19
Total	26	100

FUENTE: Encuesta a Docentes de la UEES

ELABORACIÓN: Silvana Ojeda

En la Tabla 2 sobre la clasificación por sexo del personal docente incluidas las autoridades encuestadas de la UEES, predominan las mujeres, con un 81 %; y los hombres abarcan solo el 19%.

Situación que se enmarca en la realidad nacional donde según el censo de maestros que laboran en el Magisterio Fiscal para el año 2003, (ROMO. M, y ZURITA. G, (2003) Análisis estadístico de algunas características de los profesores que laboran en el Magisterio Fiscal del Ecuador) son las mujeres las que cubren la mayoría con el 61.24 %, del total de docentes encuestados.

### 3. Personal docente de la “UEES” Clasificados por sus Títulos Académicos

Tabla 3

Títulos académicos	f	%
Licenciados en E.B.	13	50
Profesores	4	15
Egresados C.E.	4	15
Psicólogos E.	3	12
Ingeniería	2	8
Total	26	100

FUENTE: Encuesta a Docentes de la UEES

ELABORACIÓN: Silvana Ojeda

De acuerdo a clasificación por Títulos Académicos del personal docente de la UUES, reflejada en la Tabla 3, podemos observar que el 50 % de docentes encuestados poseen su título en Licenciatura en Educación Básica, el 15% son profesores, el 15% egresados que se preparan para su titulación, el 12% son Psicólogos educativos, y el 8% son Ingenieros.

Estos datos nos muestran que la mayoría de docentes encuestados tienen su formación en el ámbito educativo, sea con títulos de licenciados, profesores, egresados o psicólogos educativos; lo que nos da la pauta para determinar que la calidad de la educación en la UEES está garantizada con una planta docente profesional en el área educativa.

Calidad que se consolida con un 8% de docentes encuestados que posee títulos en ingeniería, los mismos que aportan con su especialidad en áreas específicas de aprendizaje como son física, química o matemáticas.

**En cuanto a los alumnos, la información se ordenó de la siguiente manera**

#### 4. Alumnos de la “UEES” Clasificados por sexo

Tabla 4

<b>Sexo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Femenino	8	40
Masculino	12	60
Total	20	100

FUENTE: Encuesta a Alumnos de la UEES

ELABORACIÓN: Silvana Ojeda

En la clasificación de los estudiantes de la UEES según su sexo registrado en la tabla 4, predomina el sexo masculino con el 60 % sobre el 40% del femenino.

Al existir un rango tan pequeño de diferencia entre el registro de estudiantes de sexo femenino y masculino no se puede generalizar, afirmando que son más los hombres que las mujeres los que culminan sus estudios.

Considerando además que en la actualidad, tanto hombres como mujeres estudian, se capacitan y trabajan en igualdad de condiciones, permitiendo su presencia y equidad en todas las áreas.

#### 5. Alumnos de la “UEES” Clasificados por Edad

Tabla 5

<b>EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
17	14	70
18	6	30
Total	20	100

FUENTE: Encuesta a Alumnos de la UEES

ELABORACIÓN: Silvana Ojeda

De acuerdo a la clasificación de los alumnos por edad, registrados en la Tabla 5, observamos que la mayoría de alumnos encuestados equivalente al 70% tiene 17 años, y el restante 30 % tienen 18 años.

Considerando que los estudiantes encuestados corresponden al tercer año de bachillerato de la UEES, estos datos también se enmarcan en nuestra realidad

nacional donde el promedio de edad para egresar del bachillerato está entre los 17 y 18 años; a diferencia de otros países vecinos como el Perú donde su promedio es de 16 a 17 años.

#### **4.2. Materiales e Instrumentos**

Como instrumentos de investigación se aplicaron *Encuestas* a toda la comunidad educativa, (detalladas en los anexos 1,2,3,4) con el objetivo de recabar información del pensamiento y sentir de los involucrados con respecto a la administración en liderazgo y valores presentes en la institución.

Se realizaron paralelamente *Entrevistas estructuradas* o dirigidas a los directivos (detallada en el anexo 5), para recibir sus apreciaciones como autoridades de lo que se está haciendo en la institución con respecto al tema de investigación.

Como materiales para la investigación se emplearon: una cámara de fotos, y una grabadora de mano, necesarias para la recopilación de evidencia en el proceso de investigación de campo.

#### **4.3. Método y Procedimiento**

La presente investigación es de tipo descriptivo, no experimental, porque me permitió conocer cómo se presenta el problema de estudio en el momento actual, evaluando la naturaleza de las condiciones existentes, y describiendo la realidad de la Gestión en el Liderazgo Educativo y la Promoción de Valores; sin la manipulación deliberada de datos o variables, observando la realidad de los fenómenos en su ambiente natural.

Paralelamente se utilizaron métodos como:

- *Método de observación directa*: Por medio de entrevistas y encuestas que me permitieron tener una interrelación directa con el medio y con la gente, viviendo personalmente los problemas de la comunidad educativa.
- *Método Analítico*: Gracias a la desestructuración de la realidad existente en la unidad educativa, a sus partes constitutivas se puede explicar las relaciones, interpretar datos, hechos y describir comportamientos de los actores institucionales.

- *Método Inductivo*: Tomando como base al conocimiento de hechos particulares, con la toma de muestras de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, pude establecer generalizaciones de lo que está pasando en la Unidad Educativa.
- *Método Deductivo*: Utilizando el método deductivo logré gracias a las proyecciones globales plasmadas en la Visión y Misión institucionales, confrontarlas con la realidad particular, para establecer si estas se están o no cumpliendo con el trabajo diario.
- *Método Estadístico*: El método estadístico me sirvió como herramienta para recopilar, elaborar e interpretar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas), para facilitar la comprensión de datos y realizar la verificación de objetivos.
- *Método Hermenéutico*: Los aportes bibliográficos, me ayudaron en la interpretación de hechos, desde una base teórica conceptual de los autores consultados.
- *Método Holístico*: Gracias a este método puede palpar la realidad educativa como un proceso continuo que intenta abordar el tema del liderazgo como un evento en sí y como evidencia de la realidad.
- *Método Científico*: Este método fue de gran ayuda para la consecución de los objetivos, considerando a la investigación como una serie de procesos existentes, que mantienen una secuencia lógica de sucesos.

## **5. RESULTADOS**

### **5.1 DIAGNÓSTICO**

Para realizar un diagnóstico de la capacidad de gestión y liderazgo institucional presente en la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría “UEES”, fue necesario llevar a cabo un análisis de algunos instrumentos de gestión educativa donde se pudo evidenciar la gestión en cuanto a liderazgo y valores que promueve la institución.

La “UEES”, es una institución relativamente joven, con 11 años de vida institucional; sin embargo a lo largo de su trayectoria, ha emprendido ambiciosos e innovadores proyectos educativos, como por ejemplo la creación del bachillerato polivalente en Ciencias Básicas, que gracias a las Reformas del Ministerio de Educación para este tipo de bachillerato, actualmente está siendo aplicado en Colegios Fiscales del País.

#### **5.1.1. Los Instrumentos de Gestión Educativa**

La gestión educativa, comprende una serie de procesos organizados, que permiten, a toda la institución un fortalecimiento progresivo institucional, a través de una gestión pedagógica, institucional y administrativa, eficiente y eficaz; una buena gestión es la clave para que cada integrante de la institución tenga sentido y pertenencia dentro del proyecto educativo.

Existen algunas herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de las metas que el equipo directivo definió, conjuntamente con los demás integrantes de la comunidad educativa. Estos objetivos, propósitos y acciones permiten a la institución tener una ruta de camino que debe ser conocida por todos para lograr un compromiso, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo. Estos instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores son:

##### **5.1.1.1. El Manual de organización**

*“El Manual de organización es un documento administrativo, que contiene información sistemática referente a la estructura orgánica, criterios de organización, funciones de cada uno de los órganos administrativos que integran una institución, su objetivo es servir de apoyo para el control, seguimiento y evaluación de objetivos institucionales”.* ([En línea] (Disponible en:



<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/CHIAPAS/Manuales/CHIAMAN31.pdf>

[Consulta 20-01-2012]).

Este manual da las pautas para llevar de manera ordenada información sobre la estructura de la institución, con la finalidad de ayudar en el control, seguimiento y evaluación de objetivos.

La Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría "UEES" posee un Manual de Organización, donde consta el orden jerárquico administrativo, están delimitadas las funciones de cada miembro de la institución, y actualmente se encuentra en reestructuración.

#### **5.1.1.2. El Código de ética**

*"El Código de ética fija normas que regulan el comportamiento de las personas, supone una normativa interna de comportamiento obligatorio. Su principal objetivo es mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los integrantes de la institución."* ([En línea] (Disponible en: <http://definicion.de/codigo-de-etica/> [Consulta 20-01-2012])).

El Código de ética, de la UEES, esta como proyecto de reestructuración, actualmente hay uno en vigencia elaborado para el año lectivo 2009 -2010; que en su parte medular enfatiza las normas de conducta y respeto de estudiantes dentro y fuera de la institución, para lograr un clima armónico y agradable; da pautas de comportamiento en relación a la socialización y al cumplimiento de responsabilidades; además de consejos de estudio, y motivaciones a los padres de familia para el apoyo y atención a sus hijos.

Es en esta herramienta de gestión donde se plasman mayormente la importancia de la aplicación y fomento de valores, tanto dentro de la institución, como al interior del seno familiar.

#### **5.1.1.3. El Plan Estratégico Institucional**

*"Es un instrumento de gestión de mediano plazo que orienta las actividades pedagógicas e institucionales en cada institución o programa educativo, en concordancia con el Proyecto Educativo Local, el Proyecto Educativo Regional y el*

*Proyecto Educativo Nacional*". ([En línea] (Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Instrumentos-De-Gesti%C3%B3n-Educativa/444815.html> [Consulta 20-01-2012])).

Por tanto, es un plan de mejoramiento, que nos permite orientar el rumbo del establecimiento educativo, para la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional, con miras a conseguir propósitos y resultados previamente acordados, es liderado por el equipo de gestión de la institución.

En el Plan Estratégico Institucional de la UEES, se encuentra definido un gran proyecto, a ejecutarse del 2009 al 2014; y actualmente se encuentra en la tercera etapa. Este es un Proyecto de Reforma al Bachillerato, con el Rediseño curricular, cuya ejecución es para cinco promociones. Es en esta propuesta donde se evidencia un liderazgo institucional superior con respecto a otras instituciones educativas del sector, al proponer proyectos innovadores, que en la actualidad están siendo aplicados por el mismo Ministerio de Educación a nivel nacional.

El trabajo a desarrollarse está programado en la Matriz 1 (detallada en el Anexo 6) como Matriz de Propuestas Estratégica General, programada para cinco años. Se basa en la priorización de problemas y da propuestas de solución que incluyen:

- La elaboración de un nuevo Proyecto Educativo actualizado con propuestas de solución a necesidades sociales y adelantos tecnológicos.
- Elaboración e Implementación del Proyecto de Innovación Curricular del Bachillerato en Ciencias que actualmente está en vigencia.
- Elaboración del reglamento interno y el Manual de funciones.
- La organización y desarrollo de eventos de actualización docente.
- La elaboración y socialización de Proyectos de Gestión y de Aula.

Considerando estas propuestas generales, se plantea la Matriz 2 (detallada en el Anexo 7) que es la Matriz de Planificación Estratégica; que propone tres estrategias básicas, con objetivos claros, actividades, delegación de responsables y tiempos de ejecución:

- Auspiciar y promover la participación del personal de la comunidad educativa.
- Facilitar la aplicación del nuevo Proyecto Educativo para la "UEES".

- Hacer uso de autogestión para lograr una mejor implementación y capacitación de la “UEES”.

Estos planes se financian con autogestión, que esta detallada en la Matriz 3 (anexo 8) Matriz de Planificación Presupuestaria para el año 2008; que evidentemente deberá ser actualizada para los próximos años.

Se debe recalcar que la institución dentro de sus planes estratégicos plantea la participación de toda la comunidad educativa en una feria estudiantil llamada *Expo Micro Empresarial Emprendedora*, cuyo objetivo es promover en los estudiantes el anhelo de superación a través de micro empresas, aplicando los conocimientos adquiridos con sus estudios según su edad y año básico o bachillerato.

Considerando que Huaquillas es una ciudad donde la actividad industrial, pesquera y agrícola son limitadas, la mayor fuente de ingresos económicos se reduce a actividades de comercio formal e informal. Y es a través de esta expo feria estudiantil, donde la UEES da a conocer a la ciudadanía huaquillense las técnicas, herramientas, y aprendizajes adquiridos por los estudiantes que les permitirán desarrollar autogestión con sus propios proyectos emprendedores.

Esta iniciativa tiene gran aceptación por parte de los padres de familia y estudiantes, que se sienten motivados a participar activamente, desarrollando en ellos el anhelo de superación, de servicio y despertando valores como la solidaridad, cooperación, el trabajo en equipo, el respeto a las diferencias, entre otros.

#### **5.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)**

*“Es otra herramienta de gestión educativa donde se enumeran los objetivos y las directrices que debe cumplir la institución en un corto plazo, generalmente un año, y en cada una de las áreas de trabajo. Es el detalle del plan estratégico, por tanto debe adaptar los objetivos generales de la institución en cada área de trabajo y traducir la estrategia global en el día a día de toda la comunidad educativa”.* ([En

línea] (Disponible en:

[http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx))

[Consulta 20-01-2010]).

Una parte del plan Operativo Anual, de la UUES, consta en la Matriz 4 (Anexo 9) Matriz del Plan Operativo Anual donde se plantean acciones en el área psicopedagógica con el objetivo de lograr cambios de actitud y comportamiento en los estudiantes, padres de familia, y la comunidad en general, para mejorar sus condiciones afectivas de vida.

Algunas de estas estrategias son:

- Convenio con una entidad dedicada al campo Psicopedagógico
- Escuela para padres
- Conferencias motivadoras de relaciones humanas

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

*“El Proyecto Educativo Institucional es un documento obligatorio de toda institución educativa, debe responder a las situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país. Entre otros aspectos debe contener los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para los docentes; y es susceptible de ser modificado cuando la comunidad educativa lo requiera”.* ([En línea] (Disponible en: <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20091217120506AA8r0QM>) [Consulta 20-01-2012]).

Además *“Es una herramienta para orientar las acciones escolares hacia el logro de las metas que el equipo directivo definió, en compañía de los demás integrantes de la comunidad educativa. Estos propósitos, metas y acciones permiten que una institución tenga una "carta de navegación" que debe ser conocida por todos para lograr el compromiso de cada uno, bajo el liderazgo del rector y de su equipo directivo.”* ([En línea] (Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>) [Consulta 20-01-2012]).

Por tanto, el PEI es un documento que no debe faltar en ninguna institución educativa; nace del consenso entre los miembros de la institución en función de un análisis de datos e información presentes en el establecimiento, que da cuenta de las necesidades y expectativas vigentes, tomando como punto de partida la realidad institucional existente.

Además debe contener claramente definidos los principios y fundamentos para orientar el que hacer educativo; estos principios se concretan en la misión, visión y los valores institucionales que servirán de base para las acciones escolares definidas en el logro de metas.

El Proyecto Pedagógico Institucional de la UEES, al igual que otros instrumentos de gestión está en reestructuración; en este compromete y vincula a los miembros de la institución con el objetivo de transformar la realidad institucional, de modo de mejorar las condiciones de enseñanza y aprendizaje, fijados de acuerdo con los medios y recursos de la institución, a partir de su contexto particular y único; que se halla influenciado por la situación específica de la zona.

#### **5.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones**

En la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría “UEES” actualmente está en vigencia El Reglamento interno elaborado para el año 2009 – 2010; que va en concordancia con los objetivos, metas y acciones detalladas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con miras a una mejora para los próximos años.

#### **5.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría “UEES”**

Es necesario considerar a la Unidad Educativa como una *“Organización para el Desarrollo del Currículo y de Procesos de Enseñanza - Aprendizaje”*, como nos señala María Teresa González (2003, p.38).

Esta organización está configurada por múltiples dimensiones:

- *Dimensión Estructural:* hace referencia a la distribución, roles, funciones de cada miembro integrante de la unidad educativa; la división del trabajo por áreas, departamentos, los mecanismos formales para la toma de decisiones, la estructura de tareas, la infraestructura física, etc.
- *Dimensión Relacional:* puesto que la organización escolar es un entramado de relaciones y comunicaciones entre las personas que la componen; estas interactúan permanente y cotidianamente, no solo por la parte formal de su trabajo, sino que además comparten lo social y académico.

- *Dimensión Procesos*: Para que los procesos de enseñanza aprendizaje puedan ocurrir de manera continua, coherente, sin improvisaciones y la organización funcione día a día, es necesario que se lleven a cabo una serie de procesos, como elaboración de planes, prácticas, evaluaciones, innovaciones, etc. Todos los procesos son concatenados con las demás estructuras, su influencia es recíproca.
- *Dimensión de Valores (Cultura)*: Aunque es una dimensión menos visible es más implícita y hace referencia a los valores, creencias y supuestos que se desenvuelven al interior del centro educativo; algunos están plasmados en los documentos organizativos, en la Misión o Visión institucionales.
- *Dimensión Entorno*: El centro escolar es una organización que interactúa con su entorno, y está condicionada por las expectativas, necesidades, demandas, e incluso exigencias del medio donde se desarrolla.

Todas y cada una de estas dimensiones que conforman una unidad educativa, se relacionan y complementan entre sí, y su coordinación y equilibrio genera seguridad y confianza para la comunidad educativa.

#### **5.1.2.1. Misión y Visión**

La Misión y Visión institucionales, de la UEES han sido tomadas del Manual de Convivencia para el período 2009 -2010 (pág. 02)

#### **MISIÓN INSTITUCIONAL**

*“La Unidad Educativa Particular Mixta “Espíritu de Sabiduría” cumple su misión de educar y formar a los estudiantes del sector fronterizo, impartiendo una educación integral y de calidad, con una sólida formación en valores reflejados en una verdadera identidad institucional al servicio del cantón Huaquillas, la Provincia de El Oro, y la República del Ecuador. Este centro educativo se propone brindar una educación a sus estudiantes, donde se desarrollen capacidades individuales, de autoestima y amor al trabajo, a través de procesos constructivistas para que puedan desenvolverse adecuadamente en el contexto”.*

La Misión de la UEES busca por tanto no solamente educar, sino formar integralmente a los estudiantes, en ciencias y valores, permitiéndoles desarrollar sus capacidades y brindándoles las herramientas necesarias para que puedan desenvolverse en el transcurso de su vida.

## **VISIÓN INSTITUCIONAL**

*“A través de una educación integral académica, activa y participativa de estudiantes con excelencia humanística y social, acorde al desarrollo científico técnico aplicando procesos pedagógicos y curriculares que satisfagan las necesidades actuales de nuestros jóvenes en el desarrollo de sus proyectos de vida y continuar sus estudios en la universidad, a la producción y al trabajo, que eleven su autoestima y desarrollen su capacidad creativa y talento para ser líderes honestos, en el que todos muestren interés al trabajo emprendedor, creando competitividad y eficiencia implícita en una sociedad justa y democrática.”*

La visión de la UEES se proyecta a brindar una educación integral, activa y participativa, acorde a las exigencias actuales no solo en lo pedagógico y curricular, sino además en cuanto a liderazgo y valores, impulsando en el estudiante su autoestima y su capacidad creativa.

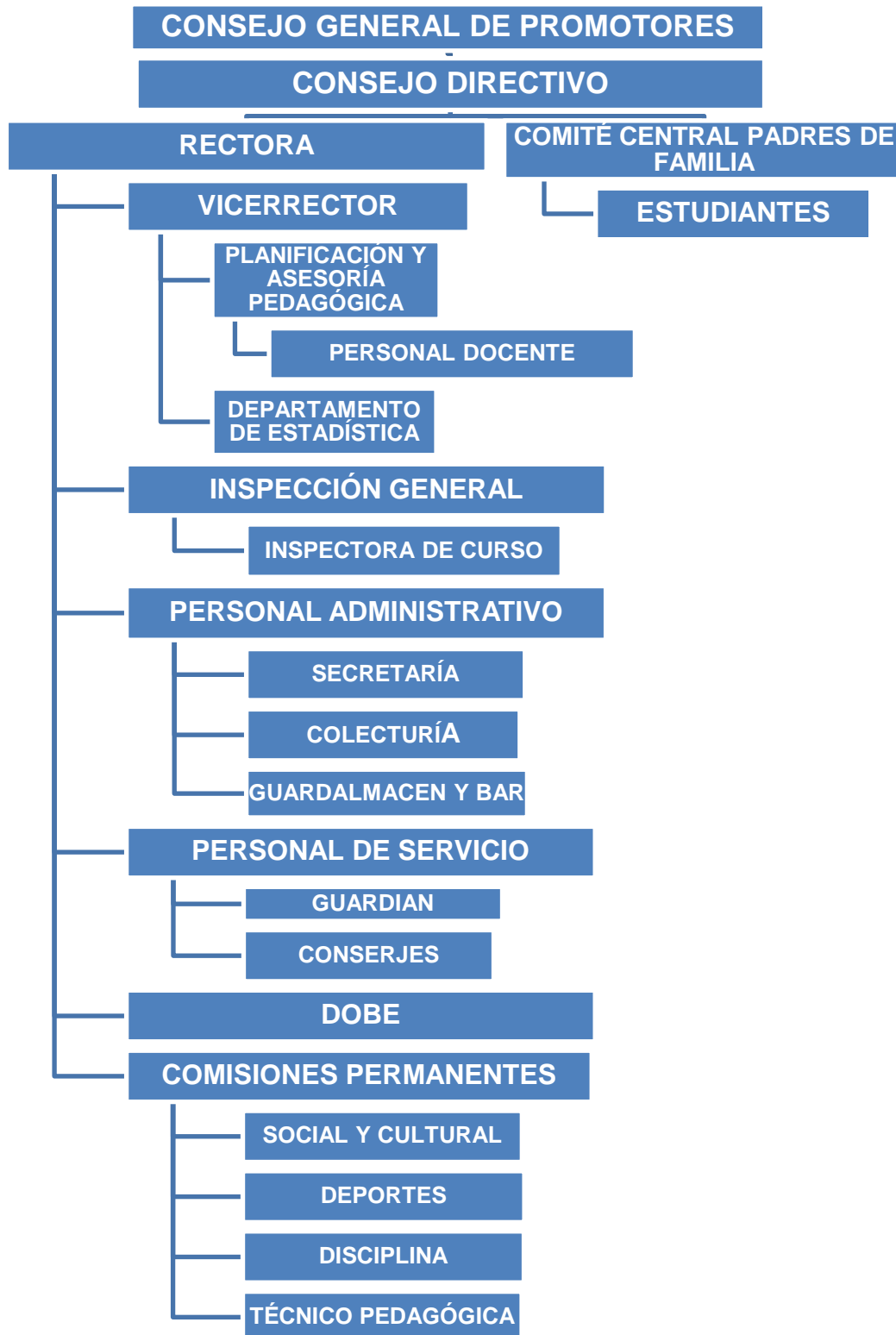
### **5.1.2.2. El Organigrama**

El organigrama es como nos dice Münch (2010. P.115) *“La representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y líneas de autoridad.”*

La Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría “UEES” posee un organigrama mixto (tomado del Plan Estratégico Institucional del período 2009-2010) puesto que los niveles jerárquicos se representan horizontal y verticalmente.

Su forma de organización es a través de comités o comisiones; donde el personal se reúne para generar y ejecutar propuestas en relación a los proyectos encomendados. Este modelo de organización presenta algunas ventajas, entre ellas el aprovechamiento de conocimientos especializados, la responsabilidad compartida, y las propuestas representan la opinión de varios criterios. Por tanto se evidencia un liderazgo democrático, que considera los aportes de todo el personal.

**ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR MIXTA  
ESPÍRITU DE SABIDURÍA “UEES”**



Fuente: Plan Estratégico Institucional del período 2009-2010

Elaboración: Ing. Jorge Zambrano VICERRECTOR UEES



El organigrama de la Unidad Educativa Espiritu de Sabiduría, nos permite visualizar como autoridad máxima al Consejo General de Promotores, seguido del Consejo Directivo; sin embargo es la Sra. Rectora la encargada de liderar y coordinar a los diferentes departamentos; delegando funciones, responsabilidades y obligaciones a su equipo de trabajo.

### **5.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos**

*Departamento Planificación Pedagógica:* Dirigido por el Sr. Vicerrector, quién es el encargado de llevar un control de las metas propuestas, evaluar si los procesos implementados dan los resultados previstos; capacitación del personal docente en cuanto a objetivos, asesorías pedagógicas, control de planificaciones de proyectos de aula, etc.

*Departamento de Disciplina y Orden:* Coordinado por la Inspectora general; la misma que tiene la facultad de mantener la disciplina y el orden en la institución; dispone de acciones correctivas en casos específicos de mala conducta con el DOBE, con la Sra. Rectora, y los padres de familia. Lleva un control de asistencia y puntualidad de los alumnos y del personal docente, administrativo y de servicio.

*Departamento Administrativo:* Encargado de toda la parte administrativa del centro educativo; es dirigida directamente por la Sra. Rectora y acoge a la Secretaria, Colector, Contador. Ellos distribuyen y receptan los recursos económicos destinándolos al pago de sueldos, compras de insumos y materiales, abastecimiento del bar y el almacén, etc.

*Departamento de Servicio:* Son responsables de atender las necesidades básicas de limpieza, y cuidado de las instalaciones. También es dirigido por la Sra. Rectora, quién organiza al personal que atiende en el bar, y el almacén, además coordina con los conserjes, y guardianes, la seguridad y protección de la comunidad educativa.

*Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil DOBE:* Es el encargado de atender personalmente a estudiantes que tengan algún tipo de problema familiar, personal o de aprendizaje, dando un diagnóstico, seguimiento y solución eficaz y oportuna. Está dirigido por una psicóloga educativa.

*Departamento de Comisiones Permanentes:* Está coordinado por la Sra. Rectora y organiza a los docentes en diversas comisiones en distintas áreas como: Social y Cultural, Deportes, Disciplina, Técnico Pedagógicas, estas delegaciones están presentes permanentemente en todos los actos realizados por la institución.

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

En la UEES se trabajan con valores como: la paz, la honestidad, la libertad, la puntualidad, la humildad, el respeto, la solidaridad, la responsabilidad, el saludo, el amor, etc., como ejes transversales para propiciar la buena convivencia escolar, respetuosa en la resolución de conflictos, previniendo su aparición o evitando su aumento cuando se han producido.

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

La Dimensión pedagógica curricular, es la parte medular de toda Institución educativa, sin embargo la inclusión de valores consolida un sistema de aseguramiento de calidad, orienta a que sus alumnos tengan más y mejores oportunidades educativas, al desarrollar competencias básicas y ciudadanas.

En la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría "UEES", se aplican como ejes transversales en el currículo, además de los valores:

- El cuidado del medio ambiente,
- El buen vivir,
- La Interculturalidad,
- Educación para la Democracia y Formación Ciudadana,
- Cuidado de la salud y ámbito de recreación,
- Educación Sexual de la Niñez y la Adolescencia.

Paralelamente durante cada mes y de acuerdo a un cronograma se llevan a cabo actividades para dar a conocer y resaltar la importancia de fechas cívicas, con la elaboración de periódicos murales, representaciones teatrales para el minuto cívico en los días lunes; además de reflexiones con trabajos en clase y consultas extra-clase.

#### **5.1.3.6. Dimensión organizativa operacional y de valores**

La Unidad Educativa Particular Mixta, está organizada en dos quimestres académicos; para cada uno se realizan reuniones encabezadas por la Sra. Rectora

o en su ausencia por el sr Vicerrector con los docentes, y en conjunto organizar las actividades para la comunidad educativa.

Durante estas reuniones se exige una relación de respeto y con altura donde todos tienen derecho a opinar y a dar sus puntos de vista; que serán considerados y estudiados para su aplicación.

Como proyecto fundamental de este equipo de gestión es el de mejorar los requerimientos de los alumnos, docentes, y padres de familia; respetando diversos puntos de vista y apoyando la aplicación de valores, en todas las instancias.

#### **5.1.4.7. Dimensión administrativa, financiera y valores**

La contratación del personal está a cargo de la Rectora, bajo la supervisión directa del sr Vicerrector a través de entrevistas directas y clases prácticas; el profesional es evaluado en cuanto a su preparación: que conozca con claridad la materia a impartir y aplique una metodología acorde al año que se le asignará, adicionalmente debe enmarcarse en los lineamientos de trabajo de la institución, teniendo claro y acatando la visión y misión institucionales; además de la disposición de trabajar en un proyecto educacional orientados por los valores y el rescate de nuestra cultura.

En términos financieros, como la institución es privada los ingresos son recaudados a través del pago de matrículas y pensiones de los estudiantes, ventas del bar y almacén, además de aportaciones del Consejo Directivo. Estos recursos son manejados por el departamento administrativo, que es el responsable de llevar la parte contable.

#### **5.1.4.8. Dimensión comunitaria y valores**

La participación de los padres de familia en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento, ellos están constantemente informados e invitados a participar de las actividades que se realizan en la institución.

Estas actividades están encaminadas a rescatar costumbres propias de nuestra cultura, a través de la ejecución de diversos eventos *sociales* como: el día de la madre, del padre, del niño, navidad, etc. *deportivos* como las olimpiadas deportivas; *culturales* como: debates, exposiciones, oratorias, etc.

### **5.1.3. Análisis FODA**

Para completar el diagnóstico de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, y luego de revisados los instrumentos de gestión educativa, procederemos a realizar un análisis FODA (también conocido como SWOT por sus siglas en Inglés) Robbins, S. (2002 p.95).

Este análisis se realizó con la finalidad de determinar fortalezas y debilidades internas de la Unidad Educativa en sus dimensiones constitutivas: Estructural, Relacional, Cultural, y de Procesos (González, M. 2008); además establecer oportunidades y amenazas externas, necesarias para plantear estrategias de mejoramiento y corrección con miras a la excelencia educativa.

#### **5.1.3.1. Fortalezas y Debilidades (Internas)**

##### **FORTALEZAS:**

Son las habilidades o recursos internos que proporciona a la institución una ventaja sobre las demás, se los considera como sus puntos fuertes. En la UEES son:

- Autoridades con experiencia y capacidad en liderazgo y administración.
- Filosofía organizacional plenamente definida por parte de las autoridades.
- Personal profesional en diferentes áreas de trabajo, y predispuestos al cambio.
- Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) atendido por personal idóneo.
- Cooperación constante del comité de padres de familia en las actividades de plantel.
- Apoyo y participación decidida del Gobierno Estudiantil, con actividades de carácter informativo, para la comunidad educativa.
- Cronogramas de trabajo planificados para todo el año que incluyen la aplicación de valores como ejes transversales.
- Laboratorios de ciencias básicas, correctamente implementados.
- Salas de música, inglés, computación y cultura física, adecuados para cada área.
- Ubicación geográfica estratégica del plantel.
- Amplia y moderna infraestructura física.
- Estilo de liderazgo democrático, con la participación en la toma de decisiones de los jefes de áreas.

- Motivación y apoyo por parte de las autoridades en la ejecución de Proyectos Educativos.

## **DEBILIDADES**

Son los recursos que la organización no tiene, o habilidades que ésta no hace bien; son sus puntos débiles.

- Posee un porcentaje de personal docente con poca experiencia.
- Existe falla en el control de la planificación de contenidos programáticos.
- Hay profesores tradicionalistas en sus procesos de enseñanza- aprendizaje, con escasa implementación de las Tics.
- Relativa aplicación en la práctica de valores por parte de algunos miembros de la comunidad educativa.
- Mal aprovechamiento de infraestructura física.
- Pérdida de la identidad institucional por parte de la comunidad educativa.
- Desactualización de instrumentos de gestión educativa y desconocimiento por parte de algunos docentes.
- Falla en los canales de comunicación entre algunos docentes, alumnos y padres de familia.
- Bajas remuneraciones y falta de estímulos para los docentes.
- Escasa unificación de procesos enseñanza- aprendizaje entre secciones.
- Ausencia de una biblioteca virtual actualizada con programas digitales y al alcance de la comunidad educativa.
- Falta de seminarios y talleres para trabajar con los padres de familia.
- Ausentismo de padres de familia en actividades organizadas por la institución.

### **5.1.3.2. Oportunidades y Amenazas (Externas)**

#### **OPORTUNIDADES**

Son los factores positivos del entorno que puedan ayudar a la Institución Educativa en la consecución de sus metas. Y en la UEES son:

- Buenas relaciones con Dirección Provincial de Educación, Universidades, Extensiones Universitarias, UNE, Medios de comunicación.
- Relaciones de cooperación mutua con las actividades realizadas por la Casa de la Cultura Benjamín Carrión Núcleo Huaquillas.
- Buena acogida por parte de la ciudadanía del cantón en la participación de proyectos educativos, realizados por la institución.

## AMENAZAS

Son los factores negativos del entorno de la institución y que pueden afectar negativamente.

- Familias disfuncionales por la migración de padres de familia.
- Mala influencia de algunos medios de comunicación colectiva instando a la violencia, pornografía, consumo de alcohol, a través de programas y propagandas publicitarias.
- Ausencia de valores en la juventud huaquillense.
- Escasa participación de los padres de familia en el proceso enseñanza – aprendizaje.

### 5.1.3.3. Matriz FODA

El análisis anteriormente detallado se traslada a la siguiente matriz

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Autoridades con experiencia y capacidad en liderazgo y administración.</li><li>▪ Filosofía organizacional plenamente definida, por parte de las autoridades.</li><li>▪ Personal profesional en diferentes áreas de trabajo y predispuestos al cambio.</li><li>▪ Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) atendido por personal idóneo.</li><li>▪ Cooperación constante del comité de padres de familia en las actividades de plantel.</li><li>▪ Apoyo y participación decidida del Gobierno Estudiantil con actividades de carácter informativo, para la comunidad educativa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Posee un porcentaje de personal docente con poca experiencia.</li><li>▪ Existe falla en el control de la planificación de contenidos programáticos.</li><li>▪ Hay profesores tradicionalistas en sus procesos de enseñanza-aprendizaje con escasa implementación de las Tics.</li><li>▪ Relativa aplicación en la práctica de valores por parte de algunos miembros de la comunidad educativa.</li><li>▪ Mal aprovechamiento de infraestructura física.</li><li>▪ Pérdida de la identidad institucional por parte de toda la comunidad educativa.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cronogramas de trabajo planificados para todo el año que incluyen la aplicación de valores como ejes transversales.</li> <li>▪ Laboratorios de ciencias básicas, correctamente implementados.</li> <li>▪ Salas de música, Inglés, computación, cultura física, adecuados para cada área.</li> <li>▪ Ubicación geográfica estratégica del plantel.</li> <li>▪ Amplia y moderna infraestructura física</li> <li>▪ Estilo de liderazgo democrático, con la participación en la toma de decisiones de los jefes de áreas.</li> <li>▪ Motivación y apoyo por parte de las autoridades en la ejecución de Proyectos Educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desactualización de los instrumentos de gestión educativa, y desconocimiento por parte de algunos docentes.</li> <li>▪ Falla en los canales de comunicación de algunos docentes, alumnos y padres de familia.</li> <li>▪ Bajas remuneraciones y falta de estímulos para los docentes.</li> <li>▪ Escasa unificación de procesos enseñanza- aprendizaje entre secciones.</li> <li>▪ Ausencia de una biblioteca virtual actualizada con programas digitales, y al alcance de la comunidad educativa.</li> <li>▪ Falta de seminarios y talleres para trabajar con los padres de familia.</li> <li>▪ Ausentismo de padres de familia en actividades programadas por la institución.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buenas relaciones con Dirección Provincial de Educación, Universidades, Extensiones Universitarias, UNE, Medios de comunicación.</li> <li>▪ Relaciones de cooperación mutua de las actividades en la Casa de la Cultura Benjamín Carrión Núcleo Huaquillas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Familias disfuncionales por la migración de padres de familia.</li> <li>▪ Mala influencia de algunos medios de comunicación colectiva instando a la violencia, pornografía, consumo de alcohol a través de programas y propagandas publicitarias.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buena acogida por parte de la ciudadanía del cantón en la participación de proyectos educativos, realizados por la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de valores en la juventud huaquillense.</li> <li>▪ Escasa participación de los padres de familia en el proceso enseñanza – aprendizaje.</li> </ul>
---	--

Elaboración: Silvana Ojeda

Gracias a la matriz FODA, se pudo establecer que al interior de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, en sus dimensiones constitutivas: estructural, relacional, cultural y de procesos, posee muchas fortalezas, pero también algunas debilidades; Así:

En la *Dimensión estructural*: Nos indica cómo está organizada la institución. Sus autoridades poseen la experiencia en administración, con capacidad de liderazgo democrático y participativo; su filosofía organizacional está plenamente definida, y basada en el respeto, actitud de servicio, con un verdadero compromiso con la comunidad educativa; apoyando y motivando constantemente la ejecución de proyectos educativos.

La UEES, cuenta con personal profesional en diferentes áreas de trabajo, que a pesar de poseer un porcentaje joven y de poca experiencia, están predispuestos al cambio; lamentablemente hay desactualización de algunos instrumentos de gestión educativa, y desconocimiento por parte de ciertos docentes que generan pérdida de identidad institucional.

En cuanto a su infraestructura física la UEES, está ubicada estratégicamente, con laboratorios de ciencias básicas, salas de computación, inglés, música, cultura física, completamente adecuadas; cuenta con una amplia planta, con modernas instalaciones, aunque mal aprovechadas, sin embargo carece de una biblioteca virtual actualizada con programas digitales y al alcance de la comunidad educativa.

En su *dimensión relacional*: la UEES cuenta con un Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) atendido por personal idóneo, que ayuda en la mediación de problemas disciplinarios de los estudiantes y sus relaciones con los docentes y padres de familia.



Adicionalmente cuenta con la cooperación constante del Comité Central de Padres de Familia; aunque con un marcado ausentismo de algunos padres de familia, en actividades programadas por la institución. Paralelamente existe apoyo y participación del gobierno estudiantil con actividades de carácter formativo, para la comunidad educativa.

Los canales de comunicación están fallando entre algunos, docentes, alumnos y padres de familia.

En el área financiera, los sueldos, salarios y remuneraciones son bajos, considerándose como una debilidad importante, porque representa una falta de estímulos para los docentes.

En cuanto a la *dimensión de procesos*: Los directivos de la UEES, motivan y apoyan la ejecución de proyectos educativos para los estudiantes, a través de cronogramas de trabajo planificados para todo el año. Sin embargo hay poca atención a la capacitación; para docentes y padres de familia.

Lamentablemente existe una falla en el control de la planificación de contenidos programáticos; que conlleva a que existan ciertos profesores con procesos de enseñanza- aprendizaje tradicionales, con escasa implementación de las Tics; evidenciándose fallas en la unificación de procesos entre secciones.

La *dimensión cultura*: abarca valores, supuestos y creencias, que aunque menos visibles, están implícitos en el funcionamiento del centro escolar; En la UEES, se trabaja con la aplicación de valores como ejes transversales, en todas las actividades; sin embargo existe una relativa aplicación en la práctica de estos valores en algunos miembros de la comunidad educativa.

Además, para la UEES se pueden presentar Oportunidades gracias a las buenas relaciones que mantienen con la Dirección Provincial de Educación, Universidades, Extensiones Universitarias, UNE, Casa de la Cultura Benjamín Carrión Núcleo Huaquillas y medios de comunicación; por medio de las cuales se podría acceder a firmas de convenios interinstitucionales.

Otra gran oportunidad para la UEES, es la buena acogida por parte de la ciudadanía huaquillense en la participación de proyectos educativos realizados por la institución, que se constituyen como una puerta abierta para que conozcan de cerca la gestión que se lleva a cabo en la institución y la excelencia académica que promueve.

En cuanto a las amenazas, se observan: familias disfuncionales a causa de la migración de padres de familia, lo que causa una pérdida de valores en la juventud, además está presente la mala influencia de algunos medios de comunicación colectiva que incitan a la violencia, pornografía, consumo de alcohol, y otros problemas sociales, a través de sus programas y propagandas publicitarias.

Existe además una escasa participación de los padres de familia en el control de tareas extra clase y desinterés en sus hijos y en su participación de los procesos de enseñanza- aprendizaje.

Estas amenazas afectan de manera externa en el desenvolvimiento del plantel y el logro de objetivos institucionales; sin embargo es muy importante tomarlas en cuenta porque influyen en el accionar de los estudiantes, desvirtuando su conducta dentro y fuera del plantel.

## 5.2. RESULTADO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La “Unidad Educativa Particular Mixta Espiritu de Sabiduría – UEES”, está ubicada en el Km 1 ½ vía Arenillas, Cantón Huaquillas, Provincia de El Oro, sector Urbano; labora en jornada matutina, con estudiantes de educación básica desde inicial a 10<sup>mo</sup> y bachillerato.

De conformidad con lo establecido por la Universidad, se aplicaron encuestas y entrevistas a directivos o autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia; cuyos resultados son los siguientes:

### 5.2.1. De los directivos

Las encuestas y entrevistas se aplicaron a 6 directivos o autoridades en La Unidad Educativa Particular Mixta Espiritu de Sabiduría “UEES”.

#### Pregunta1: Tipo de establecimiento

**Tabla 6**

Tipo de establecimiento	f	%
a. Fiscal	0	0
b. Fisco misional	0	0
c. Municipal	0	0
d. Particular laico	6	100
e. Particular religioso	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a Autoridades de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda

Los directivos entrevistados en la Unidad Educativa Particular Mixta Espiritu de Sabiduría, nos dan a conocer que la institución es un Establecimiento de carácter Particular Laico.

Entendiéndose como Particular, que su sostenimiento es gracias a los aportes de los padres de familia, y es de carácter laico, enmarcado en la constitución de la República del Ecuador, donde se garantiza el respeto a cualquier credo o pensamiento religioso.

## Pregunta 2: Forma de organización de los equipos de trabajo en la UEES

Tabla 7

Rango	f	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre.	4	67
b. Coordinadores de área	2	33
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. Otros	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta directa a Autoridades de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda

En cuanto a la forma de organización de los equipos de trabajo de la UEES, se puede apreciar que, del total de directivos encuestados, el 67 % manifiestan que es el rector el que organiza tareas en una reunión general cada trimestre; mientras que solo un 33 % consideran que los equipos de trabajo se organizan por coordinadores de área.

Esto nos indica que la organización en cuanto a labores educativas, está coordinada por la máxima autoridad en este caso la Sra. Rectora, y en su ausencia el Sr. Vicerrector; quienes dan las pautas de trabajo para las diferentes áreas en una reunión general para cada período académico.

Generalmente los períodos académicos son trimestrales; sin embargo en la UEES, su sistema de trabajo y evaluación es por quimestre, por tanto las reuniones generales con los equipos de trabajo se dan cada cinco meses.

### Pregunta 3: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Tabla 8

Rango	f	%
a. El número de miembros en la institución	3	50
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	50
c. El valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta directa a Autoridades de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda

Dentro de los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, correspondientes a la pregunta 3, podemos apreciar que el 50% de directivos encuestados, consideran que el tamaño de la institución se mide por el número de miembros que conforman la institución; en tanto que la otra mitad manifiestan que está en función de los resultados obtenidos.

Por tanto, únicamente la mitad de directivos encuestados de la UEES, están conscientes de que el Tamaño de la institución está función de los logros académicos alcanzados, que son el verdadero reflejo de la calidad, excelencia y crecimiento educativo.

### Pregunta 4: Las tareas de los miembros de la institución y el Manual de Normas

Tabla 9

Rango	f	%
Si	5	83
No	1	17
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Autoridades de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda

De acuerdo a la pregunta 4, de los directivos encuestados de la UEES, el 83%, responden que las tareas de los miembros de la institución **SI** se encuentran escritas

en un manual de normas, reglas y procedimientos, mientras que el restante 17 % consideran que **NO**.

Aunque la mayoría conocen y se acogen al Manual de reglas y procedimientos, un pequeño porcentaje de autoridades encuestadas en la UEES, desconocen su existencia esto se debe a que son personal nuevo en la institución y no están al tanto de ciertos instrumentos de gestión educativa.

### **Pregunta 5: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones**

**Tabla 10**

<b>Rango</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director	0	0
b. Rector	5	83
c. Consejo Directivo	1	17
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a Autoridades de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda

De la pregunta 5, en cuanto al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, el 83% de directivos encuestados de la UEES, señalan al rector como el encargado de la toma de decisiones, mientras que el 17 % señalan al consejo directivo.

Lo que nos indica que es la Sra. rectora como autoridad máxima quien da a conocer sus decisiones de cualquier índole educativo; mientras que el consejo directivo toma parte en algunas decisiones cuando ella esté ausente.

### **Pregunta 6: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos**

**Tabla 11**

<b>Rango</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	2	33
b. No	4	67
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a Autoridades de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda

Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas el 67% de directivos encuestados de la UEES, consideran que las autoridades **NO** delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores; mientras que solo el 33% consideran que **SI**.

Se puede apreciar entonces que, la Sra. Rectora es la persona encargada de resolver los conflictos y promover las soluciones; este tipo de decisiones no las delega a otros, lo que por un lado es bueno porque se nota su interés por la institución; pero en algunos casos puede resultar negativo, porque centraliza la toma de decisiones y prolonga el tiempo de resolución del problema.

### Pregunta 7: La administración y liderazgo de la UEES promueve

**Tabla 12**

	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	83	1	17	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes	5	83	1	17	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	3	50	3	50	0	0
d	Trabajo en equipo	5	83	1	17	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	67	2	33	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	83	1	17	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	83	1	17	0	0

Fuente: Encuesta directa a Autoridades de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los directivos de la UEES, podemos apreciar que 83 % de autoridades consideran que desde la administración y liderazgo en la UEES **siempre** se promueven acciones como: la excelencia académica, el desarrollo profesional, trabajo en equipo, participación de padres de familia, delegación de autoridad a los grupos de decisión; mientras que solo el 17 % consideran que **a veces**.

Estos resultados nos dan a conocer que desde la administración, el liderazgo está encaminado a llevar una gestión positiva, que impulsa a la comunidad educativa hacia la excelencia académica, promoviendo acciones visibles para la mayoría de directivos.

**Pregunta 8: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

**Tabla 13**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	5	83	1	17	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	50	3	50	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	83	1	17	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	4	67	2	13	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83	1	17	0	0

Fuente: Encuesta directa a Autoridades de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda

De acuerdo a los resultados a la pregunta 8, sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, el 83 % de directivos encuestados de la UEES consideran que **siempre** son innatas, que se adquieren a partir de la experiencia y que se da gracias a la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión; y únicamente el 17% consideran que esto se da **a veces**.

Lo que nos permite conocer que la mayoría de directivos encuestados consideran que los líderes además de nacer con un carisma especial que los lleva a desarrollarse como tal, se preparan, capacitan y llevar a la práctica lo aprendido para ganar experiencia y realizar cada vez un mejor trabajo. Su criterio es respaldado por su edad y los años de experiencia en este tipo de cargos.



**Pregunta 9: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar**

**Tabla 14**

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.	4	84	2	16	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control.	6	100	0	0	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Autoridades de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda

Según la pregunta 9, Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, todas las autoridades encuestadas de la UEES coinciden en afirmar que la institución promueve mejoras en los mecanismos de control, la existencia de ambientes cordiales de trabajo, y utiliza la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, como retroalimentación para saber que les falta mejorar.

Estos resultados nos dan a conocer que las autoridades de la UEES, están conscientes de que hay estrategias que aplicadas desde la gestión administrativa, permiten mejorar el desempeño y progreso de la institución; demostrando un verdadero compromiso en ofrecer una educación de calidad, acorde a las exigencias actuales y conforme a la misión y visión institucionales.

## Pregunta 10: Organismos que integran la institución

Tabla 15

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.)	6	100	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100	0	0	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Autoridades de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda

Con respecto a la pregunta 10, sobre los organismos que integran la institución, existe coincidencia entre las autoridades encuestadas de la UEES; ya que todos opinan que en la institución **siempre** se encuentran presentes organismos como el de *Dirección* (director, consejo escolar, consejo académico); el de *Gestión* (secretario, subdirector, comisión económica), de *Coordinación* (jefe de estudios, coordinador), y el de *Técnica* (departamentos, equipo docente).

Esto nos indica que existe un verdadero compromiso por parte de las autoridades además de ofrecer la calidad educativa, en permitir la participación constante de la comunidad educativa en diferentes organismos que integran la institución, principalmente a los docentes, como integrantes en diferentes comisiones, fortaleciendo de esta manera un liderazgo democrático y participativo.

**Pregunta 11: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores**

**Tabla 16**

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

Fuente: Encuesta directa a Autoridades de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda

De acuerdo a la encuesta a los directivos de la UEES sobre las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores, existe una gran coincidencia entre la mayoría de autoridades encuestadas; el 83 % opinan que, estos equipos **siempre** se encargan de llevar a cabo diversas acciones que buscan mejorar la calidad educativa; mientras que un 17% consideran que solo **a veces**.

Lo que nos da a conocer que para la mayoría de autoridades encuestadas acciones como: evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, búsqueda de mecanismos para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo, establecer medidas oportunas para resolverlos, y coordinar actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, son actividades realizadas constantemente por parte de los equipos educativos, didácticos y juntas de profesores.

Lo cual significa que desde la gestión administrativa del centro educativo, si se organizan y delegan trabajos específicos a diferentes grupos de trabajo, fortaleciendo un liderazgo democrático y participativo.

## Pregunta 12: Los departamentos didácticos y sus acciones

**Tabla 17**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		F	%	F	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83	1	17
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83	1	17
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83	1	17
d.	Mantener actualizada la metodología	5	83	1	17
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83	1	17
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección 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.	5	83	1	17
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	83	1	17
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	83	1	17

Fuente: Encuesta directa a Autoridades de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta a los directivos de la UEES, el 83% de autoridades responden que los departamentos didácticos, **SI** ejecutan varias acciones; mientras que un 17 % consideran que **NO**.

Lo que nos permite considerar que la mayoría de directivos reconocen que los departamentos didácticos deben ejecutar acciones como: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas, elaborar programaciones didácticas, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa, colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

Existe un pequeño porcentaje de directivos que discrepan en su respuesta, esto se debe a que son personal nuevo para este período académico y no están del todo familiarizadas con las obligaciones que les corresponde ejecutar a los departamentos didácticos.

Estos resultados nos permiten confirmar la presencia de un liderazgo democrático, donde la organización de tareas y delegación de responsabilidades se da en función de departamentos, que sirven de apoyo al equipo directivo en la toma de decisiones.

### Pregunta 13: La gestión pedagógica, diagnósticos y soluciones

**Tabla 18**

Orden	Acciones	SI		NO	
		Fr	%	Fr	%
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.	6	100	0	0
	TOTAL	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a Autoridades de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda

De acuerdo a la encuesta realizada a los directivos de la UEES, podemos apreciar que todos los directivos encuestados, están de acuerdo en que, la gestión pedagógica **SI** fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y

adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Lo que nos indica que todos los directivos encuestados de la UEES, están conscientes de la importancia que la gestión pedagógica, tiene al momento de realizar diagnósticos y generar soluciones concretas, que vayan acordes a la diversidad y potencialidad de la comunidad y el entorno; corroborando así su compromiso en ofrecer una educación personalizada y enmarcada en la visión y misión institucionales.

#### **Pregunta 14: Material de Planificación Educativa**

**Tabla 19**

Orden	Material de Planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	2	33	4	67
b.	Plan estratégico	5	83	1	17
c.	Plan operativo Anual	6	100	0	0
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	4	67	2	33

Fuente: Encuesta directa a Autoridades de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta a los directivos de la UEES, con respecto al material de planificación educativa, todos reconocen que la Institución cuenta con un Plan Operativo Anual; el 83% reconocen la presencia de un Plan estratégico; un 67% proyectos de capacitación dirigido a los directivos y solo un 33 % reconocen una reingeniería de procesos.

Estos resultados nos dan a conocer que la mayoría de directivos consideran como material de planificación educativa al Plan estratégico y el Plan operativo anual, lo que es positivo porque tienen claro las actividades y proyecciones para el período escolar.

Sin embargo la reingeniería de procesos y proyectos de capacitación para directivos y docentes; no están siendo visible para todos, lo que significa que no están siendo ejecutados adecuadamente.

## 5.2.2. De la encuesta a los Docentes

### Resultados de la Encuesta a Docentes

**Tabla 20**

N	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	2	10	16	80	2	10
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.	13	65	7	35	0	0
3.	La gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	80	4	20	0	0
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50	7	35	3	15
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15	14	70	3	15
6.	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	3	15	17	85	0	0
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80	4	20	0	0
8.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	15	15	80	1	5
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	4	20	6	30	10	50
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	10	9	45	9	45
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	15	15	75	2	10
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	45	9	45	2	10
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	70	6	30	0	0
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	6	30	12	60	2	10
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	16	80	4	20	0	0
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	5	25	8	40	7	35

Fuente: Encuesta directa a Docentes de la UEES

Elaborado por: Silvana Ojeda

En cuanto a los resultados de la encuesta aplicada a docentes de la UEES, se analiza una a una las respuestas de la siguiente manera:

**Pregunta 1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes**

En la encuesta realizada a los docentes de la UEES, podemos observar que el 80% respondieron que **a veces** el rol del docente se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Mientras que el restante 20% respondieron la mitad que **siempre** y la otra mitad que **nunca**.

Este resultado nos permite considerar que la gran mayoría de docentes encuestados tienen una concepción errónea de que lo representa ser un docente líder, porque las actitudes y habilidades deben ser encaminadas al servicio de la comunidad educativa, y no a cuestionar órdenes cuando en muchas ocasiones pueden desconocer el trasfondo de una decisión.

**Pregunta 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**

De la encuesta realizada a los docentes de la UEES, sobre si 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, el 65 % de encuestados respondieron que **siempre**, mientras que el 35 % opinan que **a veces**.

Por lo que se puede considerar que; más de la mitad de docentes encuestados reconocen que el liderazgo en la institución siempre está ligado a buscar la innovación y el cambio constante, no solo a través del cuestionamiento de formas habituales y tradicionales de aprendizaje, sino además permitiendo al estudiante desarrollar sus capacidades individuales de autoestima, con procesos constructivistas; evidenciándose un liderazgo transformacional que motiva una alternativa de cambio.



**Pregunta 3 La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante**

De acuerdo a la encuesta realizada a los docentes de la UEES, sobre si La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; el 80% de encuestados respondieron que **siempre**; y el 20 % respondieron que **a veces**.

Estos resultados nos dan a conocer que, para la gran mayoría de docentes encuestados, la gerencia siempre se preocupa de brindar un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; no solo para los estudiantes, sino además para los padres de familia y docentes; es decir para toda la comunidad educativa.

Sin embargo, no se debe descuidar de ese 20 % de docentes encuestados, que solo perciben este escenario a veces, en algunos eventos o bajo algunas situaciones específicas. Se debe brindar especial atención porque nos indica que aunque los directivos hacen su mejor esfuerzo, siempre hay algo que se puede mejorar.

**Pregunta 4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integra docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo**

En cuanto a que si los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo; el 50% de docentes encuestados de la UEES respondieron que **siempre**, un 35% que **a veces** y un 15 % que **nunca**.

Estos resultados nos dejan ver que existe una marcada diferencia en cuanto a cómo perciben los docentes encuestados la promoción de la investigación por parte de las autoridades; para la mitad de ellos, la consideran cómo un producto de participación colectiva, donde siempre se integra toda la comunidad educativa y tiene como finalidad desarrollar metas del centro educativo.

Sin embargo del restante 50% únicamente el 15% consideran que nunca se ha encaminado a la investigación en estos términos; para estos docentes la promoción de la investigación no es colectiva, sino particular, cuyo objetivo sería el desarrollo de metas específicas en un área.

Por tanto en la UEES, la aplicación de la investigación está encaminada a desarrollar destrezas específicas en función de la concepción del docente, según el área de trabajo.

#### **Pregunta 5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza**

Según la encuesta realizada a los docentes de la UEES con respecto a que si existe una resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 70% respondieron que **a veces**, mientras que el 15% respondieron que **siempre** y el restante 15% que **nunca**.

Lo que nos indica que dentro de la UEES se está creando un ambiente de resistencia por parte de los padres de familia, cuando los docentes intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza- aprendizaje, razón por la cual algunos docentes siguen aplicando métodos tradicionales.

Esta resistencia por parte de los padres de familia se puede minimizar mejorando los canales de comunicación donde son los docentes los encargados de explicar su método de enseñanza- aprendizaje, y los objetivos o destrezas que se quieren lograr utilizando dichos métodos; por ejemplo las ventajas del uso de nuevas tecnologías en el proceso.

#### **Pregunta 6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza- aprendizaje**

Conforme a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los docentes de la UEES, podemos apreciar que el 85 % consideran que **a veces** trabajan en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de procesos de enseñanza aprendizaje; mientras que solo el 15 % consideran que **siempre**.

Lo cual significa que de todos los docentes encuestados en la UEES, únicamente el 15 % de ellos **siempre** participan en la toma de decisiones de cambio de metodologías en el proceso de enseñanza aprendizaje, esto se debe a que son directores de área, o docentes pertenecientes a estas comisiones.

Del resto de docentes encuestados, es decir la mayoría participan solo en ocasiones en la toma de decisiones con respecto al cambio de metodologías, en situaciones específicas según sea el caso o el docente.

De todas maneras se aprecia el liderazgo democrático, con la participación de docentes en la toma de decisiones en diversos grupos de trabajo, según las áreas.

#### **Pregunta 7. En el proceso de enseñanza- aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante**

Según la encuesta realizada a los docentes de la UEES, sobre si en el proceso de enseñanza- aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 80% de encuestados responden que **siempre**, mientras un 20 % responden que **a veces**.

Lo que quiere decir que desde la óptica de los docentes encuestados, la gran mayoría consideran que son los valores, ejes transversales para la formación integral del estudiante; y son los que están realmente comprometidos con lo promueve la institución en su misión y visión institucionales.

Mientras que un pequeño porcentaje de docentes encuestados al considerar que únicamente a veces los valores se los deba considerar como ejes transversales en la formación del estudiante, generan una relativa aplicación de estos, restándoles su importancia.

Por esta razón se debe seguir trabajando desde la gestión administrativa, para crear conciencia de la importancia de predicar con el ejemplo los valores, no solo para la formación de los estudiantes, sino además de padres de familia, y por qué no decirlo de los docentes también.

### **Pregunta 8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza**

De acuerdo a la encuesta realizada a los docentes de la UEES, sobre si existe resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 75% de encuestados respondieron que **a veces**; mientras que un 20% **siempre** y un 5% **nunca**.

Estos resultados nos permiten apreciar que solo un 5% de encuestados no encuentran resistencia por parte del director/rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Mientras que el restante porcentaje si percibe una resistencia, solo que en grados diferentes, mientras que para el 75% es a veces, hay también un 20 % que siempre.

Por lo que se puede apreciar una falta de comunicación, donde el docente debe explicar a los directivos de los objetivos que pretende alcanzar con el desarrollo de nuevos método de enseñanza –aprendizaje, y no conformarse con los métodos tradicionales y en ocasiones caducos.

### **Pregunta 9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros**

Conforme a la encuesta realizada a los docentes de la UEES, con respecto a si se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros, se observa una discrepancia de criterios; un 50% de docentes **nunca** se han sentido poco integrados, el 30% **a veces** se han sentido poco integrados, y un 20 % **siempre** se han sentido poco integrados.

Esto nos indica que la mitad de docentes encuestado nunca se han sentido poco integrados en la comunidad educativa, es decir en la escuela y con los compañeros de trabajo; para este porcentaje de maestros el clima de trabajo es bueno, se sienten a gusto y por ende dan lo mejor de sí mismos para el desarrollo de las actividades.

Sin embargo la otra mitad de docentes, opinan diferente, el 30% se sienten poco integrados en ocasiones o a veces y el restante 20% siempre se sienten poco integrados.

Esta divergencia de criterio nos permite apreciar que en el clima social escolar, algo está fallando, porque que exista un 20% de docentes que siempre se sientan poco integrados en la escuela y con los compañeros; es preocupante ya que si su ambiente escolar no es el mejor, la motivación, y participación del docente pueden verse influenciados.

#### **Pregunta 10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo**

De acuerdo a la encuesta realizada a los docentes de la UEES, sobre si existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo; las apreciaciones están divididas; mientras el 45 % de docentes opinan que **a veces** han tenido desacuerdos, el 45% opinan que **nunca**.

Únicamente el 10% de docentes opinan que **siempre** han tenido desacuerdos continuos en las relaciones con el director; y aunque este porcentaje es menor, se deben buscar los mecanismos para corregir estas discrepancias, porque también influyen en el clima institucional; evidenciándose nuevamente una falla en los canales de comunicación.

#### **Pregunta 11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativa**

Con respecto a la pregunta de si admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, aplicada en la encuesta a los docentes de la UEES, notamos que el 75% opinan que **a veces**, el 15% **siempre**, y un 10% **nunca**.

Estas respuestas nos permiten apreciar que únicamente el 15% de docentes encuestados siempre admiran el liderazgo de las autoridades y se identifican con él; por tanto son este grupo de docentes los que están más comprometidos con las gestiones que llevan a cabo los directivos.

La mayoría de docentes en cambio solamente a veces admiran el liderazgo de las autoridades; lo cual significa que no siempre están de acuerdo con las acciones que toman sus directivos desde su gestión administrativa.

**Pregunta 12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo**

Conforme a la encuesta realizada a los docentes de la UEES, sobre si se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo, la opiniones están divididas.

Para el 10% de encuestados **nunca** se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por los directivos, este porcentaje es igual al anterior que tampoco admiraban el liderazgo y que además, siempre estaban en desacuerdo continuo con el director del centro educativo.

Del el restante 90%, la mitad de ellos **siempre** se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por los directivos; mientras que la otra mitad es decir el 45% solo **a veces**.

Lo cual significa que a pesar de ese 10% de docentes no comprometidos, la gestión de la administración de la UEES está respaldada por el 90% de docentes, de donde la mitad expresan un apoyo incondicional y la otra mitad a veces. Es decir que de todas maneras se puede evidenciar que el liderazgo de las autoridades es bastante bueno, y para algunos de los docentes es admirable.

**Pregunta 13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica**

Con respecto a la pregunta de si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, realizada en la encuesta a los docentes de la UEES, la mayoría, el 70% opinan que **siempre**, mientras que un 30% consideran que **a veces**.

Lo cual significa que la mayoría de docentes están de acuerdo en que los directivos **siempre** mantienen el liderazgo y gestión en el área académica; evidenciándose nuevamente el respaldo y reconocimiento por parte de los docentes de la gestión realizada por los directivos en la institución.

#### **Pregunta 14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera**

De acuerdo a la encuesta realizada a los docentes de la UEES, con respecto de si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, podemos apreciar que el 60% de encuestados consideran que **a veces**; el 30% que **siempre** y el 10% que **nunca**.

Esto nos indica que más de la mitad del personal docente, confía a medias en el liderazgo en el área administrativa financiera, puesto que responden como a veces; es decir a su parecer los directivos satisfacen sus expectativas solo en ciertas ocasiones.

Únicamente un 30% de encuestados confían en que se está realizando una buena gestión en el área administrativa –financiera; este porcentaje refleja que es necesario que los directivos realicen correctivos en su gestión con respecto a esta área.

#### **Pregunta 15. Actividades de integración en los ámbitos: deportivos y sociocultural, con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes**

Con respecto a la encuesta aplicada a los docentes de la UEES, sobre si se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural, con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; tenemos que el 80% de docentes opinan que **siempre**, y solo un 20% opinan que **a veces**.

Lo que significa que al parecer de la mayoría de docentes encuestados, los directivos de la UEES, siempre realizan actividades de integración con los padres de familia, docentes, y estudiantes; en los ámbitos deportivos y sociocultural; situación que favorece mucho a mejorar el clima laboral y escolar de la institución.

Es importante que desde la gestión administrativa se generen estos espacios de integración de la comunidad educativa; porque es una oportunidad para mejorar los canales de comunicación sobre todo entre docentes y padres de familia, porque se genera un ambiente de mayor confianza e informalidad.

Por otro lado al invitar a participar a los padres de familia en actividades dentro de la Institución, ellos pueden percibir por sí mismos la relación del docente con sus hijos, y apreciar el ambiente escolar; de igual manera la autoestima de sus hijos se ve reconfortada al contar con la presencia y participación de sus padres, porque se sienten valorados y amados.

### **Pregunta 16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores**

Conforme a la encuesta realizada a los docentes de la UEES, sobre si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores; existe una opinión bastante heterogénea.

El 40% de docentes encuestados, consideran que solo **a veces** los valores predominan en las decisiones, tanto de directivos como de profesores, lo que nos permite considerar que la mayoría de decisiones son tomadas atendiendo otros parámetros diferentes de los valores.

Un 35% de docentes encuestados consideran que los valores **nunca** predominan por parte de los docentes o los directivos cuando se toman decisiones; y únicamente un 25% de docentes encuestados consideran que **siempre**.

Al tener solo un 25 % de docentes encuestados que consideran que siempre deben predominar los valores en las decisiones, demuestra una relativa aplicación en la práctica de valores tanto de docentes como de autoridades, al momento de tomar decisiones; situación que es necesario revertir, puesto que la mayoría de docentes toman con mucha ligereza el asunto de los valores, desvirtuando la misión y visión institucionales.



### 5.2.3. De la encuesta a los Estudiantes

#### Resultados de la encuesta a Estudiantes

**Tabla 21**

N	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	5	25	15	75	0	0
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	10	50	7	35	3	15
13	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	30	12	60	2	10
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clase	6	30	8	40	6	30
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	2	10	6	30	12	60
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20	10	50	6	30
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30	10	40	4	20
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30	10	40	4	20
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	30	11	55	3	15
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	45	10	50	1	5
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	16	80	3	15	1	5
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	45	11	55	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	50	10	50	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	55	7	35	2	10

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes de la UEES

Elaborado por: Silvana Ojeda

### **Pregunta 1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes**

De acuerdo a la encuesta realizada a los alumnos de la UEES, con respecto a si el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 75% de estudiantes encuestados, responden que **a veces**; mientras que el 25 % responden que **siempre**.

Lo que significa que solo el 25 % de estudiantes perciben que sus voces y las de los docentes son escuchadas siempre por las autoridades sean el Director o la Rectora; mientras que el restante porcentaje los perciben únicamente en ocasiones según sea el caso.

De todas maneras, aunque es una situación buena, es importante mejorar los canales de comunicación, tomando en cuenta las aportaciones que puedan dar los estudiantes y docentes, aceptando sus comentarios y sugerencias, para el mejoramiento de la calidad y ambiente institucionales.

### **Pregunta 2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes**

Conforme a la pregunta 2 realizada a los estudiantes de la UEES sobre si las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes; la mitad de los encuestados, es decir el 50% opinan que son **siempre** las autoridades las que más hablan, sin considerar o tomar en cuenta los problemas de los estudiantes; mientras que solo un 15 % opinan lo contrario; y el 35 % consideran que **a veces**.

Lo cual significa que el sentir de los estudiantes es muy diferente, con respecto a cómo se sienten con la autoridad en función sus problemas; esto puede deberse a que no todos los estudiantes llegan a las autoridades para compartir sus problemas. Y de los que llegan solo un 15 % se sienten realmente escuchados.

### **Pregunta 3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar**

Según la encuesta realizada a los estudiantes de la UEES, sobre si el liderazgo conductual que observas cotidianamente en el ambiente escolar es orientado a la realización de tareas, 60% opinan que **a veces**, el 30% **siempre** y el 10% **nunca**.

Lo que nos indica que cotidianamente en el ambiente escolar, solo un 30% de estudiantes encuestados siempre orientan al liderazgo conductual como un camino hacia la realización de las tareas. Mientras que la mayoría lo hace únicamente en ocasiones y un 10% nunca.

El liderazgo conductual debe asegurar el involucramiento e interés por la realización de tareas para lograr las metas propuestas, y en la institución educativa solo un porcentaje lo asimilan y lo ejecutan siempre.

#### **Pregunta 4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases**

Según la encuesta realizada a los estudiantes de la UEES, encontramos opiniones muy diversas; sobre si rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases; es así que para el 40 % de la población encuestada, únicamente **a veces** se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, un 30% consideran que **siempre** y el otro 30% consideran que **nunca**.

Lo cual indica que para la mayoría de estudiantes encuestados únicamente en ocasiones se llevan a cabo nuevas ideas en clases, por parte de los docentes como de los estudiantes, sin embargo no todos lo perciben en igual grado; este criterio tan heterogéneo, nos muestra que pueden haber docentes que si llevan a cabo nuevas ideas, mientras que otros no; generalizando su respuesta.

#### **Pregunta 5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo**

Conforme a la encuesta realizada con respecto a si los docentes esperan que en las clases todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, el 60 % de alumnos encuestados opinan que **nunca**, el 30% que **a veces** y solo un 10% que **siempre**.

Esto nos indica que para la mayoría de estudiantes, los docentes piden originalidad en el tipo de trabajo, la forma como lo hacen y el tiempo que empleen para hacerlo, evidenciándose que, la unidad educativa cuenta con docentes exigentes en su trabajo, que motivan en sus estudiantes el desarrollo de sus capacidades intelectuales, su creatividad y talento.

**Pregunta 6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario**

Según la encuesta realizada a los estudiantes de la UEES, con respecto a si los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; las respuestas de los encuestados es muy diversa.

El 50 % de estudiantes encuestados, opinan que solo **a veces** los docentes inician las clases con frases de motivación, en valores y virtudes, el 30% consideran que **nunca**, y únicamente el 20% de estudiantes encuestados opinan que **siempre**.

Esto nos indica que para más de la mitad de alumnos encuestados, los docentes empiezan la mayoría de sus clases con motivaciones en valores y virtudes; enmarcándose en lo que la Unidad educativa promueve desde su misión y visiones institucionales.

Sin embargo ese 30% que consideran que nunca, nos hace ver que paralelamente hay docentes que no están comprometidos con la política de la institución, o simplemente lo hacen en contadas ocasiones.

**Pregunta 7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes los desarrollen**

De acuerdo a la encuesta realizada a los estudiantes de la UEES con respecto a si el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, la mitad de los encuestados es decir el 50%, afirman que solo **a veces**, mientras que el 30% opinan que **siempre** y el 20% que **nunca**.

Estos resultados nos indican que únicamente un 20 % de estudiantes encuestados catalogan sus clases como rutinarias, con poca originalidad por parte de los docentes.

Mientras que para la mayoría de estudiantes los docentes si proponen actividades innovadoras, para algunos siempre y para otros a veces; dependiendo más bien del docente y su materia.

**Pregunta 8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación, y la interacción con los docentes**

Según la encuesta realizada a los estudiantes de la UEES, el 20% de ellos manifiestan que **nunca** los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; mientras que para el 30% de estudiantes encuestados es **siempre** y para el 50 % es **a veces**.

Estos resultados nos muestran que para la mitad de estudiantes encuestados, únicamente a veces los métodos de enseñanza son innovadores, permitiendo su participación e interacción; mientras que el 30% de estudiantes encuestados lo perciben siempre; dándose a entender más bien que esto dependerá del docente y la asignatura tomada.

Estos datos complementan a la pregunta anterior, cuyos resultados son similares; donde solo un 20% de estudiantes consideran a sus docentes, como a sus métodos de enseñanza aburridos, poco innovadores o tradicionalistas.

**Pregunta 9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes**

De acuerdo a la encuesta realizada a los estudiantes de la UEES, sobre si los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 55% opinan que **a veces**, el 30% que **siempre** y solo un 15% que **nunca**.

Esto nos indica que de los estudiantes encuestados, únicamente el 15 % sienten que sus problemas no son escuchados por los docentes; y es a esta población a quién se debe prestar un poco más de atención.

Mientras que para la mayoría de estudiantes encuestados los docentes si se interesan por sus problemas; aunque no todos lo perciben en igual grado; lo que estará en función incluso de la apertura que den tanto el docente como el alumno.

Por lo que es el docente el llamado a generar espacios de diálogo sinceros, donde predominen los valores y exista un verdadero interés por ayudar y guiar al estudiante, para que puedan expresarse y comentar sus problemas y vicisitudes.

**Pregunta 10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión**

De acuerdo a la encuesta realizada a los estudiantes de la UEES, con respecto a si en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; el 45% opinan que **siempre**, el 55% opinan que **a veces** y solo el 5% que **nunca**.

Lo que nos indica que para el 95 % de estudiantes encuestados, es decir la gran mayoría de estudiantes, los docentes les permiten expresarse, desenvolverse, interactuar y dar su opinión, aunque en diferente grado dependiendo más bien del docente, los objetivos y la materia.

Y únicamente un 5 % de los estudiantes encuestados, opinan que los docentes nunca les dan la oportunidad de expresar su opinión.

Estos resultados afianzan lo propuesto en la pregunta anterior, de que el docente debe dar apertura al diálogo, y mostrar verdadero interés en ayudar a los estudiantes.

**Pregunta 11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase**

Conforme a la encuesta realizada a los estudiantes de la UEES, de que si es el profesor, quien decide que se hace en esta clase; la mayoría el 80% afirman que **siempre**; el 15 % **a veces** y el 5% **nunca**.

Lo que significa que para la mayoría de estudiantes encuestados es el docente quién da las pautas para el trabajo a realizarse en el salón de clase; encaminando las aportaciones de los estudiantes en los objetivos de aprendizaje de cada materia, apreciándose un verdadero liderazgo de la mayoría de docentes que guían a sus estudiantes en la consecución de metas propuestas, con una participación democrática e inclusiva.

**Pregunta 12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente**

Según la encuesta realizada a los estudiantes de la UEES acerca de si se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente; el 45% opinan que **siempre**; mientras que el 55 % que solo **a veces**.

Estos resultados nos dan a entender que los docentes si permiten a los estudiantes trabajar en grupos, con instrucciones claras y bajo su supervisión; siempre en función de la materia, de los temas a trabajar y los objetivos que se quiera alcanzar.

Esta metodología es muy positiva porque permiten al estudiante desarrollar el valor de la cooperación y trabajo en equipo.

### **Pregunta 13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas**

De acuerdo a la encuesta realizada a los estudiantes de la UEES, con respecto a que si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; las opiniones están divididas.

Mientras que para la mitad de estudiantes encuestados consideran que los docentes **siempre** se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, el otro 50% opinan que solo **a veces**.

Esto nos da a entender que a criterio de los estudiantes, los docentes si se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo que realizan las autoridades, solo que en grados diferentes dependiendo más bien de la situación y del docente, enmarcándose en las metas y objetivos institucionales.

### **Pregunta 14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.**

Conforme a la encuesta realizada a los estudiantes de la UEES, con respecto a si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo; el 55 % de estudiantes opinan que **siempre**, el 35% que **a veces** y solo el 10% que **nunca**.

Estos resultados nos indican que a nivel estudiantil, existe una relativa importancia a la práctica de valores, porque únicamente el 55 % de estudiantes encuestados respondieron que siempre: presentándose un inquietante 10% de estudiantes que no le dan importancia a la práctica de valores.

Por lo que se puede evidenciar, que el trabajo desde la gestión educativa, debe apuntalar un poco más a la aplicación y práctica de valores y virtudes, y que mejor que a través del ejemplo de sus autoridades, docentes y padres de familia.

## 5.2.4 De la encuesta a los Padres de Familia

### Resultado de la encuesta a padres de familia

**Tabla 22**

	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	Desde la gerencia educativa, se plantean programas que brinden información de cómo desarrollar condiciones o ambientes que apoyen el aprendizaje	11	74	2	13	2	13
2	Promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje armónico, seguro y estimulante.	11	73	4	27	0	0
3	Provee información, instrucción, asistencia para todos los padres que lo requieran o solo para los que pueden asistir a talleres o reuniones en el colegio.	5	34	8	53	2	13
4	Aplica una encuesta anual para que los padres compartan información y preocupaciones sobre necesidades de los estudiantes y reacción hacia programas escolares.	4	27	3	20	8	53
5	Envía a la casa comunicaciones sobre el trabajo y comportamiento del estudiante, para que usted lo revise, de su comentario y de ser necesario haga correcciones.	7	47	7	47	1	6
6	Los docentes y directivos promueven la investigación a nivel educativo, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	67	5	33	0	0
7	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	11	73	4	27	0	0
8	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.	8	53	7	47	0	0
9	Las autoridades toman en cuenta sus opiniones, sugerencias y aportaciones.	10	67	5	33	0	0
10	Se promueve la educación en valores y virtudes.	8	53	7	47	0	0
11	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	73	4	27	0	0
12	Proporciona información específica a los padres en cómo ayudar a los estudiantes con destrezas que ellos necesitan mejorar.	8	53	7	47	0	0
13	Programa regularmente tareas interactivas que requieren que sus hijos, demuestren y discutan lo que están aprendiendo con miembros de su familia.	4	27	11	73	0	0
14	Involucra a los padres de familia en una forma organizada, a tiempo y continúa en el planteamiento, revisión y mejoramiento de programas y currículo escolares.	7	47	6	40	2	13
15	Se siente satisfecho con el rendimiento académico que ha logrado su hijo en la institución.	11	74	3	20	1	6
16	Se siente satisfecho con la infraestructura física que le ofrece la institución.	7	47	6	40	2	13

Fuente: Encuesta directa a Padres de Familia de la UEES

Elaboración: Silvana Ojeda



**Pregunta 1. Desde la gerencia educativa, se plantean programas que brinden información de cómo desarrollar condiciones o ambientes que apoyen el aprendizaje**

De acuerdo a la encuesta realizada a los padres de familia de la UEES, con respecto a que si desde la gerencia educativa, se plantean programas que brinden información de cómo desarrollar condiciones o ambientes que apoyen el aprendizaje, el 74 % de padres encuestados respondieron que **siempre**, el 13 % que **a veces** y el 13% que **nunca**.

Lo que nos indica que mientras la mayoría de padres de familia encuestados, reconocen la gestión realizada por la gerencia educativa al plantear programas que brinden información de cómo desarrollar condiciones o ambientes que apoyan el aprendizaje, únicamente un 13% de padres de familia, no perciben este apoyo; esto puede deberse a que son padres de familia nuevos en la institución, y el tiempo de permanencia es menor en relación al resto.

Por lo que desde la gerencia educativa debe incluirse en el cronograma de actividades anuales, los programas encaminados con este objetivo, para que los padres de familia, aun siendo nuevos conozcan de sus gestiones y liderazgo.

**Pregunta 2. Promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje armónico, seguro y estimulante**

Según la encuesta realizada a los padres de familia de la UEES, el 73% respondieron que la institución **siempre** promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje armónico, seguro y estimulante; mientras que el 27% opinan que **a veces**.

Lo que significa que para la mayoría de padres de familia, la gestión que realizan las autoridades de la institución, siempre va encaminada en beneficio de los estudiantes, y a canalizar la información necesaria para ayudar a los padres de familia para que estos, al igual que la institución, generen un ambiente agradable, armónico y estimulante.

Estos datos son complementarios a los datos de la pregunta anterior; donde se obtuvieron resultados similares.

**Pregunta 3. Provee información, instrucción, asistencia para todos los padres que lo requieran o solo para los que pueden asistir a talleres o reuniones en el colegio**

Conforme a la encuesta realizada a los padres de familia en cuanto a que si la institución provee información, instrucción, asistencia para todos los padres que lo requieran o solo para los que pueden asistir a talleres o reuniones en el colegio, el 34 % afirman que **siempre**, el 53% que **a veces** y el 13% que **nunca**.

Lo que nos muestra queda los padres de familia encuestados únicamente el 34% afirmaron que siempre reciben información o asistencia por parte de la institución; este grupo debe ser justamente el que siempre está presente en todos los actos que la institución realiza.

Mientras que la mayoría de padres de familia encuestados perciben ese apoyo a medias o nunca, lo cual significa que la institución debe mejorar los canales de comunicación e información con los padres de familia, para que la información llegue a toda la comunidad educativa, así sea que esta no pueda estar presente en todos los eventos realizados por la institución.

**Pregunta 4. Aplica una encuesta anual para que los padres compartan información y preocupaciones sobre necesidades de los estudiantes y reacción hacia programas escolares**

En cuanto a la encuesta realizada a los padres de familia, sobre si la institución aplica una encuesta anual para que los padres compartan información y preocupaciones sobre necesidades de los estudiantes y reacción hacia programas escolares, el 27% respondieron que **siempre**, el 20% que **a veces** y el 53 % que **nunca**.

Podemos apreciar entonces que únicamente un 27 % de padres de familia encuestados, afirmaron que siempre la institución les consulta anualmente sobre información, preocupaciones, programas escolares; mientras que para la mayoría esto se da solo a veces o nunca.

Considerando que la encuesta fue aplicada prácticamente a inicios del año escolar (régimen costa) muchos de los padres de familia nuevos en la institución, todavía no han percibido muchas de las gestiones que desde la gerencia educativa se vienen realizando año a año.

Sin embargo se puede apreciar una falla en la comunicación desde las autoridades para con los padres de familia, porque parece ser que únicamente los padres que asisten constantemente a la institución, están realmente informados de todas las acciones que la gerencia educativa realiza, mientras que aquellos que no pueden asistir permanentemente, están desinformados.

**Pregunta 5. Envía a la casa comunicaciones sobre el trabajo y comportamiento del estudiante, para que usted lo revise, de su comentario y de ser necesario haga correcciones**

Con respecto a la pregunta de si la institución envía a la casa comunicaciones sobre el trabajo y comportamiento del estudiante, para que el padre de familia lo revise, de su comentario y de ser necesario haga correcciones; el 47 % respondieron que **siempre**, el 47% que **a veces** y el 6 % que **nunca**.

Estos resultados nos muestran que únicamente el 6% de padres de familia encuestados nunca han recibido comunicaciones sobre el trabajo y comportamiento de su hijo; que puede ser nuevamente un porcentaje de padres de familia nuevos.

Mientras que el resto de padres de familia, si han recibido estas comunicaciones, la mitad de ellos a veces y la otra mitad siempre; lo que puede deberse además a la relación o trabajo del docente, a cargo del estudiante.

De todas maneras, se puede apreciar que desde la institución si se consideran importantes las aportaciones y correcciones que como padres de familia deben realizar a sus hijos, razón por la cual la mayoría de padres de familia consultados están conscientes que se les ha hecho llegar información sobre el trabajo y comportamiento de sus hijos.

**Pregunta 6. Los docentes y directivos promueven la investigación a nivel educativo, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo**

Conforme a la pregunta realizada en la encuesta a los padres de familia sobre si los docentes y directivos promueven la investigación a nivel educativo, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, la mayoría el 67% responden que **siempre**, y un 33% que **a veces**.

Estos resultados nos permiten apreciar que los padres de familia reconocen la promoción de la investigación por parte de la gerencia educativa; aunque un pequeño grupo lo percibe solamente en ocasiones, o a veces.

Lo cual significa que al parecer de los padres de familia encuestados, la institución si promueve la investigación a nivel educativo, enmarcándose en la visión institucional que busca formar jóvenes creativos, talentosos, emprendedores y competitivos.

#### **Pregunta 7. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica**

Según la encuesta realizada a los padres de familia de la UEES sobre si ellos consideran que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 73 % consideran que **siempre**, mientras un 27 % que **a veces**.

Esto significa que la mayoría de padres de familia encuestados siempre reconocen el liderazgo y gestión de los directivos en el área académica; lo cual es muy importante, porque nos permite apreciar que los padres de familia consideran alto el nivel académico que la institución pretende mantener, a través de sus planes y programas curriculares.

#### **Pregunta 8. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes**

Conforme a la encuesta realizada a los padres de familia de la UEES, sobre si en la institución los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes; el 53% afirmaron que **siempre**, mientras que el 47% **a veces**.

Estos resultados nos indican que aunque la mayoría de padres de familia encuestados, siempre aprecian los valores presentes en las decisiones de los directivos y docentes, un seguido porcentaje de ellos lo perciben solo a veces.

Evidenciándose una relativa aplicación en la práctica de valores tanto en los directivos, como en los docentes, desde la perspectiva de los padres de familia.

### **Pregunta 9. Las autoridades toman en cuenta sus opiniones, sugerencias y aportaciones**

Según la encuesta realizada a los padres de familia de la UEES sobre si las autoridades toman en cuenta sus opiniones, sugerencias y aportaciones, el 67% afirman que **siempre**, mientras un 33% afirman que **a veces**.

Lo que significa que las autoridades si toman en cuenta las opiniones, sugerencias y aportaciones que los padres de familia realizan a la institución; lo que es percibido siempre por la mayoría.

Es muy importante esta retroalimentación que se da entre padres de familia y autoridades, presente en la UEES, porque permiten por un lado a las autoridades saber cómo los padres de familia perciben su gestión; y por otro lado permiten al padre de familia, estar al tanto de las acciones que como institución se llevan a cabo en beneficio de sus hijos.

### **Pregunta 10. Se promueve la educación en valores y virtudes**

De acuerdo a la encuesta realizada a los padres de familia de la UEES, sobre si en la institución se promueve la educación en valores y virtudes; el 53 % señala que siempre, mientras el 47% a veces.

Esto nos indica que los padres de familia reconocen que desde la institución se promueven una educación en valores y virtudes; la mayoría de ellos la perciben siempre, mientras otros solo en ocasiones.

Lo cual significa que aunque el desarrollo de actividades de la institución se enmarca en el cumplimiento de su visión y misión institucionales, de impartir una educación integral y de calidad con una sólida formación en valores; esta no está siendo realizada de manera muy eficaz y es aquí donde se debe dar un poco más de interés y trabajar para lograr una verdadera interiorización y aplicación de valores tanto en los docentes, como en los estudiantes e incluso padres de familia.

### **Pregunta 11. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo**

Conforme a la encuesta realizada a los padres de familia de la UEES, sobre si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 73% afirman que **siempre**, mientras el 23% responden que **a veces**.

A través de estas respuestas podemos apreciar que la gran mayoría de padres de familia encuestados, consideran que la ética y los valores siempre se enseñan con el ejemplo; lo que es muy positivo, porque al ser conscientes de esta realidad, se esmerarán en reflejar un buen ejemplo a sus hijos.

Sin embargo aún se debe trabajar con ese 23 % que responden a veces, tomando muy a la ligera la información que imparten a sus hijos a través de su ejemplo en cuanto a la ética y valores morales.

Es justamente con este porcentaje de padres de familia con los que se debe trabajar, desde la institución, para tratar concienciar en ellos la importancia de su ejemplo en el desarrollo, y aprendizaje de sus hijos.

### **Pregunta 12. Proporciona información específica a los padres en cómo ayudar a los estudiantes con destrezas que ellos necesitan mejorar**

Según la encuesta realizada a los padres de familia de la UEES, conforme a si la institución proporciona información específica a los padres de familia en cómo ayudar a los estudiantes con destrezas que ellos necesitan mejorar, el 53 % afirmaron que **siempre**, mientras que el 47 % respondieron que **a veces**.

Lo cual significa que a pesar de que la mayoría de padres de familia encuestados respondieron que siempre mantienen información específica sobre las destrezas que sus hijos necesitan mejorar, un porcentaje bastante elevado lo obtiene solo en ocasiones.

Esto nos indica que hay un buen porcentaje de padres de familia que no están conformes con la información que reciben por parte de los docentes, evidenciándose una falla en los canales de comunicación, porque o el docente no provee la información necesaria o simplemente esta no llega hasta el padre de familia.

**Pregunta 13. Programa regularmente tareas interactivas que requieren que sus hijos, demuestren y discutan lo que están aprendiendo con miembros de su familia**

De acuerdo a la encuesta realizada a los padres de familia de acuerdo a que si la institución programa regularmente tareas interactivas que requieren que sus hijos, demuestren y discutan lo que están aprendiendo con miembros de su familia, el 27% respondieron que **siempre**, mientras el 73 % **a veces**.

Estos resultados nos permiten apreciar que la mayoría de padres de familia, perciben solo a veces las tareas interactivas que desde la institución envían a casa para ser tratadas en familia; esto puede deberse a que los docentes lo hacen muy esporádicamente, o los padres de familia ya no ayudan a sus hijos en el desarrollo de sus tareas, aunque estas sean interactivas y demanden de su presencia y colaboración.

Lo cual corrobora que se está presentando una falla en las comunicaciones entre los docentes y los padres de familia, porque es labor de los docentes también concienciar a los padres de familia en el soporte que algunas veces pueden requerir sus hijos para culminar su proceso de aprendizaje desde casa.

**Pregunta 14. Involucra a los padres de familia en una forma organizada, a tiempo y continúa en el planteamiento, revisión y mejoramiento de programas y currículo escolares**

Según la encuesta realizada a los padres de familia si la institución los involucra en una forma organizada, a tiempo y continua en el planteamiento, revisión y mejoramiento de programas y currículo escolares, el 47% responden que **siempre**, el 40% **a veces** y el 13 % **nunca**.

Lo que nos muestran estos datos es que, existe un 13% de padres de familia que responden que nunca se involucran en el planteamiento, revisión y mejoramiento de currículo escolares; que puede deberse a que como se señaló antes, son padres de familia nuevos en la institución y no están al tanto de todas las gestiones que realizan las autoridades y en cuales pueden ellos participar.

Sin embargo el restante porcentaje responden que si son invitados a participar solo que en diferentes grados, mientras unos lo perciben siempre, otros únicamente en ocasiones.

Lo que significa que de todas maneras, las autoridades de la UEES, constantemente invitan a los padres de familia a actividades de programación académica; lo que sucede es que no siempre se cuenta con su presencia en estas actividades, por su falta de interés.

**Pregunta 15. Se siente satisfecho con el rendimiento académico que ha logrado su hijo en la institución**

Conforme a la encuesta realizada a los padres de familia sobre si se siente satisfecho con el rendimiento académico que ha logrado su hijo en la institución, el 74 % respondieron que **siempre**, el 20% que **a veces**, y el 6% que **nunca**.

Esto nos indica que la gran mayoría de padres de familia están satisfechos con el rendimiento académico de sus hijos en la institución; denotándose que la gestión llevada a cabo por parte de las autoridades, está cumpliendo con su misión institucional, de impartir una educación integral y de calidad.

Sin embargo no se debe descuidar ese porcentaje de padres de familia que no están muy convencidos, para tratar de identificar cuáles son los errores que se están cometiendo, o el por qué no están completamente satisfechos, para hacer las correcciones que sean necesarias.

**Pregunta 16. Se siente satisfecho con la infraestructura física que le ofrece la institución**

De acuerdo a la encuesta realizada a los padres de familia de la UEES, sobre si se siente satisfecho con la infraestructura física que le ofrece la institución, el 47% responden que **siempre**, el 40% **a veces** y el 13 % **nunca**.

Estos datos nos indican que la opinión de los padres de familia encuestados, es bastante heterogénea, sobre el grado de satisfacción con respecto a la infraestructura física; de estos únicamente el 47% están satisfechos.



Mientras que se percibe una inconformidad en el resto de padres de familia; situación que debe tomarse en cuenta, considerando sobre todo que es una institución de sostenimiento particular; para investigar más a fondo, buscar soluciones y revertir esa imagen que la institución está proyectando.

### **5.2.5 De la Entrevista a los Directivos**

Se realizaron entrevistas estructuradas (Según anexo 5) a los directivos, cuyas respuestas se resumen como:

#### **Pregunta 1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?**

La comunicación es el intercambio de ideas, conceptos, etc. Realizada entre dos o más personas, en doble vía que lleva a un juicio de valor.

En cambio la Información, son hechos concretos, ideas ordenadas lógicamente, fácilmente comprensibles pero sometidos a un análisis.

#### **Pregunta 2. ¿El Centro Educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?**

Si, la institución cuenta con un Plan estratégico Institucional en el cual se establece el órgano funcional y el código de convivencia, cuyas actividades son establecidas por el Plan Operativo Anual.

#### **Pregunta 3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?**

Antes que nada por medio de la comunicación, escuchando a las dos partes, para posteriormente manejar la situación con equidad, en función de los errores de ambas partes, y establecer finalmente un convenio.

#### **Pregunta 4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?**

1. Humilde, sencillo
2. Comunicativo
3. Democrático y a la vez pegado a las normas
4. Equitativo y Justo,
5. Metódico en disposiciones o delegaciones, predicando siempre con el ejemplo

6. Sociable, manteniendo buenas relaciones personales.

**Pregunta 5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?**

Liderazgo democrático, participativo, considerando las aportaciones de todo el equipo, donde prevalece la comunicación y el respeto por las ideas.

**Pregunta 6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?**

Responsabilidad, amor, respeto, humildad, honestidad, paz, libertad, puntualidad, solidaridad, justicia, etc.

**Pregunta 7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?**

El humanismo, la responsabilidad, humildad, puntualidad, respeto, amor, solidaridad, equidad.

**Pregunta 8. En el caso de existir anti valores ¿Cuáles son?**

Prepotencia, Impuntualidad.

***Análisis de las Entrevistas***

De las entrevistas realizadas a los directivos de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, podemos denotar que conocen los reglamentos de gestión institucional como el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual; dando mucha importancia a los valores tanto para la convivencia, como para tratar los problemas en el interior de la comunidad educativa.

Nuevamente destacan el tipo de liderazgo democrático predominante desde la dirección, donde prevalece la comunicación, el respeto y las aportaciones de todo el equipo de trabajo.

Destacan valores institucionales contemplados como ejes transversales en la educación, buscando que sus docentes y alumnos, los cultiven y practiquen.

Citan como principales antivalores presentes en la comunidad educativa la prepotencia, que tienen ciertos padres de familia cuando hacen algún tipo de reclamo a docentes, o directivos, con o sin razón.

Otro antivalor es la impuntualidad, que lamentablemente es característico de nuestro país, el citar a una hora para dar inicio a cualquier evento social, cultural o deportivo y la mayoría de invitados llegan con 30 o 60 minutos tarde, retrasando toda la programación.

Sin embargo como institución educativa se debe tratar de combatir y minimizar la presencia de estos antivalores, trabajando conjuntamente con los estudiantes, docentes y padres de familia, comprometiendo a verdaderos cambios y sirviendo de referentes a la comunidad en general, con el fortalecimiento de valores.

### 5.2.6. Matriz de problemáticas

Los problemas detectados en la Unidad Educativa Espíritu de Sabiduría se resumen en el siguiente cuadro en miras a establecer una propuesta de solución.

**Matriz 3**

<b>Problemas Observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
1. Falta de identidad Institucional en toda la comunidad educativa	En los docentes con bajas remuneraciones y falta de incentivos, en reconocimiento a su trabajo	Planificaciones con contenidos y métodos tradicionales de enseñanza aprendizaje.
	Estudiantes con baja autoestima, y relativa aplicación de valores.	Poco interés en el estudio y la convivencia escolar.
	Escaso involucramiento de padres de familia en actividades de la institución.	Abandono del estudiante .

2. Ausencia de seminarios y talleres educativos.	En docentes poco interés por actualización de conocimientos para el proceso enseñanza – aprendizaje.	Desconocimiento y poca aplicabilidad de estos instrumentos en el proceso educativo.
	Ausencia de Talleres y Escuela para padres.	Falta de interés de los padres de familia en mejorar los mecanismos de comunicación y atención a sus hijos.
3. Mal uso de la Infraestructura física	Los docentes, se remiten a dar sus clases solo dentro de sus salones.	Rutina por parte de los docentes para dar clase
	Los alumnos no utilizan los espacios físicos para la realización proyectos educativos, a favor del medio ambiente por ejemplo.	Falta de compromiso con el cuidado del medio ambiente.
4. Poco incentivo al liderazgo y relativa aplicación de valores.	Algunos docentes se remiten a dar su cátedra, dando poco interés a los problemas de los estudiantes.	Docentes distantes de las necesidades de los alumnos.

	Los estudiantes no están motivados a liderar, no tienen claras las oportunidades para desarrollar su creatividad frente a problemas cotidianos.	Mala utilización de talentos y habilidades.
	En Padres de familia no predicen con el ejemplo la aplicación de valores.	Pérdida de identidad, y confianza por parte de sus hijos.
5.Fallas en la comunicación	En algunos docentes hacia los estudiantes y padres de familia.	No llega toda la información desde el emisor hasta el receptor; o hay distorsión de la información que llega.
5. Poco compañerismo entre docentes, y alumnos.	En Docentes, falta de comunicación y de tiempos de esparcimiento.	Malos entendidos, peleas, resentimientos, envidias.
	Falta de motivación hacia el alumno en lo referente a valores.	Formación de grupos, con exclusión de amigos.

Elaborado por: Silvana Ojeda

## 6. DISCUSIÓN

“En la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría UEES”, luego de aplicadas las encuestas y entrevistas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, se obtuvieron los siguientes resultados:

### 6.1. De la encuesta a los directivos

La “Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría – UEES”, está ubicada en el Km 1 ½ vía Arenillas, Cantón Huaquillas, Provincia de El Oro, sector Urbano. Es un establecimiento de carácter Particular Laico, que trabaja en una sola jornada matutina.

La UEES es una institución educativa donde predomina el liderazgo democrático, coordinado por la Sra. Rectora, que según la mayoría de directivos encuestados es ella quien organiza a los equipos de trabajo, en una reunión general cada quimestre dando a conocer sus decisiones de cualquier índole educativo, sin embargo en ausencia de ella está el consejo directivo.

Al igual que en otras instituciones educativas para desempeñar un trabajo exitoso, se cuenta con instrumentos de gestión, que darán los lineamientos, normas, y reglas de cómo funciona la institución; el mismo que es conocido por la mayoría de directivos; aunque existe un pequeño porcentaje de autoridades nuevas que desconocen de su existencia.

Para la resolución de conflictos, es la Sra. Rectora quién toma las decisiones, y promueve las soluciones; denotando su interés y compromiso para con toda la comunidad educativa; no obstante esto puede generar también un problema, porque en su ausencia, se dilata el tiempo de solución de conflictos.

Al consultarles a los directivos de la UEES, sobre el liderazgo, la mayoría de ellos coinciden en que son habilidades necesarias para dirigir una institución, y que en ocasiones son innatas, mientras que en otras se aprenden estudiando las teorías contemporáneas, con estudios de gerencia, o también se adquieren a través de la experiencia, combinando la práctica, la teoría y la reflexión.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los directivos encuestados consideran que hay estrategias que pueden ser eficaces como por ejemplo: utilizar la información de resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber en qué estamos fallando; se puede disminuir el número de estudiantes por aula, mejorar los mecanismos de control, y generar ambientes cordiales de trabajo.

Dentro de los organismos de control en la UEES siempre se encuentran presentes organismos como: el de *Dirección* (director, consejo escolar, consejo académico); el de *Gestión* (secretario, subdirector, comisión económica), de *Coordinación* (jefe de estudios, coordinador), y el de *Técnica* (departamentos, equipo docente), evidenciándose el verdadero compromiso por parte de las autoridades en el funcionamiento y participación de diferentes organismos que integran la institución.

Además los equipos educativo, didáctico y junta de profesores en la UEES se encargan de llevar acciones como: evaluaciones, buscar mecanismos para mejorar el clima de convivencia, coordinar actividades enseñanza- aprendizaje, formular propuestas, elaboración de proyectos, planes y programaciones, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa, colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, entre otros.

Por todo ello se puede evidenciar que la Sra. Rectora ejerce un liderazgo democrático, reconocido por la mayoría de compañeros en calidad de autoridades, donde se toma en cuenta las ideas y aportaciones de toda la comunidad educativa, llegando a consensos tras potenciar la discusión del grupo.

Además, desde la dirección se ejerce paralelamente un liderazgo transformacional, que busca generar cambios con la proposición de alternativas, asumiendo riesgos para llevar a cabo mejoras en la forma como se lleva a cabo la administración.

## **6.2. De las encuestas a los docentes**

Para la mayoría de docentes encuestados de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, en toda la comunidad educativa se promueve desde la gerencia, un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; reconociendo además que existe una promoción de la investigación a nivel educativo, con la finalidad de desarrollar y materializar metas y que puede ir en función de diversas áreas de trabajo.

Los docentes, reconocen en sus directivos un liderazgo transformacional ligado a la búsqueda de la innovación, a través del cuestionamiento de las formas habituales y tradicionales de escolarización; planteando alternativas de cambio.

Como complemento al liderazgo de las autoridades, dentro de los procesos educativos, se trabaja diariamente en la aplicación de valores como ejes transversales para la formación integral de los estudiantes; que desde la óptica de la mayoría de docentes encuestados, reconocen su importancia; sin embargo existe una relativa aplicación, sobre todo a la hora de tomar decisiones, tanto por parte de los docentes como de los directivos de la institución.

Lamentablemente, algunos de los docentes se encuentran con cierta resistencia o escepticismo de parte de los padres de familia, de los directivos e incluso de los estudiantes, cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de trabajo, razón por la cual continúan con sus procesos tradicionales de enseñanza- aprendizaje, dejando de lado el uso de las Tics por ejemplo, como herramientas para potenciar el aprendizaje.

Además, dentro del ambiente escolar laboral existe cierto malestar, porque un porcentaje de docentes encuestados no se sienten integrados en la institución y con los compañeros; tienen desacuerdos continuos con el director del centro educativo, desconociendo en ocasiones el liderazgo de las autoridades.

A pesar de ello la gran mayoría de docentes se sienten comprometidos con la institución, respetan y admiran el liderazgo y gestión de las autoridades en el área académica, aunque en menor escala en las áreas administrativa y financiera.



Reconocen que por parte de las autoridades se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivos, y socioculturales con la participación de toda la comunidad educativa, lo que ayuda a mejorar el clima social y escolar.

Estos resultados nos permiten considerar que la gestión de los directivos es bastante buena, y tiene aceptación por la mayoría de docentes, sin embargo no se debe descuidar el porcentaje de docentes que no reconocen el liderazgo de las autoridades, que aunque sea mínimo difícilmente pueden comprometerse con la misión y visión institucionales, desvirtuando la identidad institucional.

### **6.3. De la encuesta a los Estudiantes**

Con respecto a los alumnos del tercer año de bachillerato de la UEES encuestados, la mayoría de ellos consideran que las autoridades sea el director o el rector toman en cuenta las aportaciones u opiniones de estudiantes y docentes únicamente en ocasiones.

De igual manera al consultar si las autoridades o los docentes escuchan sus problemas, la mayoría respondieron que a veces; dando a entender que si los docentes o autoridades se abrirían un poco más al diálogo los jóvenes podrían contarles sus problemas, fortaleciendo los canales de comunicación que parecen estar debilitados.

En cuanto a los métodos de enseñanza, la mayoría de estudiantes encuestados, consideran que los docentes únicamente en ocasiones proponen actividades innovadoras, con variedad, permitiendo la participación e interacción de todos, donde pueden expresarse libremente, siendo motivados con frases inspiradas en valores y virtudes, situación que parece depender más bien al docente y la asignatura a su cargo.

No obstante, son los docentes los que dan la pauta para desarrollar el proceso enseñanza aprendizaje, exigiendo originalidad en el tipo de trabajo, en la forma en como lo hacen, y el tiempo que emplee para hacerlo; motivando al estudiante al desarrollo de sus capacidades intelectuales, creatividad y talento.

Empleando técnicas como el trabajo en grupo, algunos docentes motivan a la práctica de valores como el respeto, la tolerancia, la cooperación y el trabajo en equipo; desarrollándolos como ejes transversales del aprendizaje, conforme a los lineamientos de la institución.

Lamentablemente dentro de la población estudiantil encuestada, hay un 10 % de estudiantes que no le dan mucha importancia a la práctica y aplicación de valores, situación que es preocupante, porque esta ausencia de valores, desencadena posteriormente en problemas sociales más graves.

En cuanto a la gestión y liderazgo de las autoridades, los estudiantes encuestados perciben que únicamente algunos de los docentes se sienten verdaderamente comprometidos con el liderazgo de los directivos.

Por lo tanto, se puede evidenciar que en la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, para los estudiantes del tercer año de bachillerato, los canales de comunicación están fallando, son solo algunos los maestros o directivos que les dan apertura para el diálogo, y la oportunidad de contar sus problemas.

Mientras que de la misma manera son solo algunos de los docentes los que están verdaderamente comprometidos con el liderazgo de sus autoridades y los lineamientos institucionales, procurando dar clases innovadoras, interactivas, tomando a los valores como ejes transversales del currículo.

#### **6.4. De la encuesta a los padres de familia**

Los padres de familia encuestados de la UEES, reconocen la gestión realizada por la gerencia educativa, al plantear programas informativos, de instrucción y de asistencia sobre cómo desarrollar y promover ambientes armónicos, seguros y estimulantes que apoyen el proceso enseñanza- aprendizaje, encaminada al beneficio de los estudiantes.

Sin embargo se detectan fallas en los canales de comunicación que pueden interferir para que la información llegue a todos los padres de familia y no solo a los que asisten permanentemente a la institución.

Paralelamente los directivos invitan a los padres de familia a colaborar en el planteamiento, revisión y mejoramiento de programas y currículo escolares; aprecian su opinión dándose así una retroalimentación muy positiva.

Sin embargo existe un pequeño porcentaje de padres de familia, que al parecer son nuevos en la institución y no están al tanto de la gestión que las autoridades realizan a lo largo de todo el año escolar, expresando sus respuestas como negativas.

Además los padres de familia encuestados de la UEES, reconocen que desde la institución se les provee de la información necesaria, no solo del trabajo y comportamiento de sus hijos, sino que además les hacen partícipes de su educación a través de tareas interactivas; y de esta forma dar pautas para que los estudiantes puedan desarrollar las destrezas necesarias en su aprendizaje.

En cuanto al liderazgo, los padres de familia encuestados consideran que los directivos mantienen liderazgo en el área académica y la mayoría de ellos se sienten satisfechos con el rendimiento académico que tienen sus hijos, sin embargo se evidencia un malestar general en cuanto a la infraestructura física que ofrece la institución.

Por otro lado en cuanto a la ética y valores que promulga la institución, no siempre se reflejan en las acciones y decisiones de las autoridades, docentes e incluso padres de familia, considerándose a un pequeño porcentaje de padres que no le dan mucha importancia al ejemplo que transmiten a sus hijos. Sobre los cuales se debe trabajar, dada su importancia no solo en el ámbito personal, sino por su gran influencia en el medio y la sociedad misma.

Gracias a las respuestas dadas por los padres de familia encuestados de la UEES, se puede apreciar además que los planes, proyectos, programas y acciones ejecutadas por la gestión administrativa, están siempre enmarcados en los lineamientos de la visión y misión institucionales, encontrándose una coherencia entre lo que la institución plantea y lo que día a día ejecuta.

Analizando todo el contexto de la investigación podemos visualizar problemas que puede generar una pérdida de identidad institucional y a la larga una deserción tanto de alumnos como de docentes:

- Falla en los canales de comunicación, por parte de algunos docentes para con los estudiantes y padres de familia.
- Relativa aplicación en la práctica de valores, en los estudiantes, padres de familia y algunos docentes.
- Existen un desconocimiento de ciertas acciones de liderazgo llevadas a cabo desde la administración, por parte de estudiantes, docentes e incluso de algunos padres de familia.
- Ausencia de seminarios o talleres de capacitación tanto para docentes como para padres de familia.
- Mal aprovechamiento de infraestructura física.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 7.1. Conclusiones

Luego del análisis, de los instrumentos de gestión educativa, estructura organizativa, la matriz FODA, y el procesamiento de datos de las encuestas y entrevistas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, podemos tener una visión clara de la capacidad de gestión y liderazgo desarrollado hasta la actualidad en el centro educativo; obteniéndose como conclusiones de la investigación las siguientes:

1. En los directivos predominan el estilo de liderazgo democrático, porque toman en cuenta las distintas opiniones y puntos de vista de sus colaboradores, además también desarrollan el tipo de liderazgo transformacional, ya que su influencia como líderes provoca actitudes de cambio y compromiso en favor de la comunidad educativa.
2. La Gestión realizada por la Sra. Rectora cuenta con la admiración y el respeto de gran parte de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, por su estilo de liderazgo y compromiso social con la comunidad.
3. En la institución predomina un clima de respeto y consenso, donde se puede apreciar que los planes, proyectos, programas y acciones ejecutadas por la gestión administrativa, están enmarcados en los lineamientos de la visión y misión institucionales, existiendo coherencia entre lo que la institución plantea y lo que día a día la mayor parte del personal ejecuta.
4. Sin embargo existe lamentablemente una relativa aplicación de valores, por parte de ciertos miembros de la comunidad educativa, sobre todo en los estudiantes y padres de familia
5. Las metodologías de trabajo de *algunos* docentes en el proceso de enseñanza –aprendizaje son tradicionales, en parte debido a que encuentran cierta resistencia o escepticismo de padres de familia, de directivos e incluso

de los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

6. Hay infraestructura física de la institución que está siendo mal utilizada; y que podría ser adaptada de mejor manera para generar otros métodos de enseñanza- aprendizaje
7. Se ha evidenciado fallas en los canales de comunicación de algunos docentes para con las autoridades, alumnos y padres de familia.
8. El ambiente escolar laboral está siendo afectado por algunos docentes que no se sienten comprometidos con la institución, con el liderazgo de las autoridades, ni con el sistema de calidad exigido por la institución.
9. Hay desconocimiento de los instrumentos de gestión educativa por parte de algunos docentes; que puede llevar a una pérdida de identidad institucional, ya que desconocen las gestiones que desde la gerencia administrativa se están realizando, para lograr la excelencia educativa.
10. No existe una política definida de capacitación y formación para autoridades, docentes o padres de familia.

## 7.2. Recomendaciones

1. Trabajar en el fortalecimiento de los valores: *en estudiantes*, a través de actividades lúdicas como títeres, teatro, cuyo mensaje sea encaminado a la concienciación de valores; *en padres de familia*, con la implementación de la escuela para padres, a través de charlas y talleres.
2. Dotar de una biblioteca virtual, con una sala de cómputo y audiovisuales para que los docentes puedan mejorar sus procesos tradicionales de enseñanza con la inclusión de las TIC's en sus planificaciones pedagógicas, y proyectos de aula.
3. Adecuar infraestructura física que está siendo mal utilizada, para la aplicación de otros métodos de enseñanza-aprendizaje que permitan al estudiante aprender además de la teoría, la práctica y la experimentación, con proyectos de ayuda al medio ambiente, como huerto escolar, reciclaje, etc.
4. Mejorar los canales de comunicación entre docentes y alumnos, por medio de convivencias, diálogos, debates. Entre docentes y padres de familia, a través de reuniones periódicas, charlas, diálogos sinceros, buscando mecanismos de mejora para el envío de información. Entre directivos y docentes para llegar a acuerdos claros en cuanto a deberes y derechos de cada una de las partes.
5. Actualizar los instrumentos de Gestión Educativa, y darlos a conocer a la comunidad educativa, para afianzar la identidad institucional y llegar a un verdadero compromiso con la misión y visión institucionales, en el mejoramiento de la excelencia y calidad educativa.
6. Implantar un programa de perfeccionamiento continuo, en la aplicación de valores y liderazgo, a través de una Escuela para padres.

## **8. PROPUESTA DE MEJORA**

### **8.1. Título de la propuesta**

Introducción de un programa de perfeccionamiento continuo, en la aplicación de valores y liderazgo, a través de una *Escuela Para Padres*, dirigido desde la gestión administrativa, en la “UEES”.

### **8.2. Justificación**

La investigación llevada a cabo en la “Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, UEES” durante el período lectivo 2011-2012, nos indica que ciertos miembros de la comunidad educativa practican una relativa aplicación de valores.

A pesar de ser una institución, que desde su misión promueve “*Una educación integral y de calidad, con una formación sólida en valores*”; y que para ello día a día trabaja con los estudiantes como ejes transversales los valores; con charlas, relatos, dramatizaciones, a lo largo de todo el año escolar, esto no es suficiente.

Puesto que “*los valores no se enseñan ni se aprenden de igual modo que los conocimientos y habilidades*”. Como nos lo indica Arana, en su trabajo sobre la educación en valores; ella nos hace ver que “*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.*”

La educación en valores por tanto, es un proceso complejo, que se ve influenciado por un sin número de factores, y la escuela no es la única que contribuye a su formación y desarrollo; su interiorización es un trabajo conjunto con los padres de familia, cuyo accionar influye en el de sus hijos; la carencia de valores en casa, repercute directamente en los estudiantes y en lo que ellos consideran como importante o valioso.

Es así que como Institución Educativa, los esfuerzos deben ir encaminados a renovar el pacto educativo entre la familia y la escuela, donde son los padres de familia y representantes de los niños, jóvenes adolescentes, los principales



participantes, pero no como invitados pasivos, sino como protagonistas activos en la inculcación de valores, a través del ejemplo.

Si recordamos hasta hace algunas décadas, los padres y maestros compartían en gran medida las pautas acerca de los conceptos básicos de educación, había un convenio tácito que los ponía del mismo lado a la hora de establecer normas y hacerlas cumplir, que hoy ya no existe.

Muchos padres esperan que la escuela no solamente les enseñe a sus hijos los conocimientos básicos que los preparen para la vida, sino que además los reemplace, consolidando en sus hijos actitudes y comportamientos socialmente adecuados.

Sin embargo lamentablemente, hay algunos padres que no atribuyen a los maestros la suficiente autoridad para evaluar la conducta intelectual o social de sus hijos, y a menudo reaccionan aliándose con ellos a toda costa, creando un ambiente hostil de ataque y defensa, donde no hay ganadores, solo perdedores.

Ambos: padres de familia y docentes deben cambiar sus posturas, comenzando por reconocer mutuamente la difícil tarea que cada uno tiene y la necesidad de complementarse y ayudarse; estableciendo un acuerdo concreto de cooperación bilateral.

No se debe olvidar que son justamente los adultos los que juegan un rol decisivo en la construcción de la identidad de los niños y jóvenes; son aquellos que han convivido bajo el mismo techo desde su infancia, preocupándose de alimentarlos y cuidarlos, siendo patrones de referencia a seguir.

En los niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da a través de la imitación, y el proceso de socialización aparece durante los primeros años de vida en casa, lo que se consolidará, reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido en la escuela.

Propongo por tanto una educación para padres, a través del incremento de la información, el conocimiento y las habilidades de estos para atender las necesidades de los niños a lo largo de su desarrollo; con la finalidad de incrementar

la utilización de sus aptitudes y competencias parentales para mejorar las prácticas educativas en el contexto familiar.

“La escuela para padres es un espacio de apoyo y sostén profesional para encarar y buscar solución a dificultades constitutivas de ser padres” ([En línea] (Disponible en: <http://www.escuelapapadres.net/>) [Consulta 24/04/2012]). La novedad que presenta esta propuesta es una orientación amena, dinámica y entretenida ante los principales problemas con los que se enfrentan los padres de hoy, utilizando un lenguaje claro y sencillo, apoyándose en recursos didácticos que faciliten la comprensión de los temas; pero principalmente su base de acción será la interiorización y motivación a la aplicación de valores.

No se trata de juzgar, o dar consignas a las familias de cómo educar a sus hijos, tampoco evaluar sus costumbres, creencias o valores, sino mejorar las prácticas institucionales y profesionales de comunicación, de convocatoria, de construcción de acuerdos y de cooperación con las familias.

Al final de todo el proceso, los grandes ganadores seremos todos: padres de familia, estudiantes, docentes y la comunidad en general.

### **8.3 Objetivos de la Propuesta**

#### **8.3.1. Objetivo General**

“Diseñar y ejecutar un programa de Escuela para padres en la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, con la aplicación de valores y liderazgo, para lograr un cambio de actitud y forma de crianza de los niños y jóvenes que nos impulsen al mejoramiento continuo y la excelencia académica”.

#### **8.3.2. Objetivos Particulares**

1. Concienciar sobre la importancia de mejorar la aplicación de valores desde los hogares, a través del trabajo con los padres de familia, para que estos se conviertan en buenos referentes para sus hijos.
2. Establecer un precedente de transformación educativa, a nivel de valores y liderazgo, que se vea reflejado en los estudiantes como agentes de cambio

comprometidos con la sociedad y consigo mismos; dejando las bases para futuros proyectos de mejora institucional.

3. Contribuir a mejorar las relaciones padre – hijo, fortaleciendo los lazos psicoafectivos y emocionales, a través de una concienciación y cambios de actitud de los padres de familia, para lograr el cambio en sus hijos.
4. Construir acuerdos de cooperación mutua entre la escuela y los padres de familia, a la hora de dar pautas de comportamiento y disciplina de los estudiantes.

#### **8.4. Actividades**

Para conseguir los objetivos propuestos, se plantean un Programa de Escuela para padres, basados en El manual de Orientación familiar I, dado por Martínez, Guillermo (2002); este es un Curso práctico dirigido a los maestros de los niveles el sistema de educación básica, para Jalisco México; donde se plantean 10 sesiones.

La presente propuesta se ha resumido en 5 sesiones, tipo taller centradas en las temáticas de interés de los padres de familia, y enfatizando la importancia de la aplicación de valores y liderazgo desde sus hogares.

Se comenzará por dividir a la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría UEES, en dos frentes, con la finalidad de orientar las temáticas de acuerdo a la necesidad, intereses y edades de los estudiantes; además de manejar grupos más pequeños de padres de familia, que permitirán una mejor interacción con el instructor y el grupo; así:

1. Escuela para padres de niños de 3 a 11 años
2. Escuela para padres de adolescentes.

Al final de todo el proceso se entregará un certificado o diploma por haber participado en la escuela para padres, en presencia de toda la comunidad educativa durante una sesión solemne, donde sus hijos se sentirán orgullosos al saber que sus padres se están preparando para ser mejores.

Este esfuerzo se verá recompensado por los efectos positivos que tienen los programas para padres en los siguientes aspectos (Bartau y otros, 1999)

1. Mejora del desarrollo de los niños
2. Mejora de las relaciones familiares
3. Mayor sentimiento de satisfacción y auto competencia de los padres en torno a sus tareas y responsabilidades como padres y madres.
4. Mejora en las relaciones familia-escuela-comunidad.

Las actividades se pueden llevar a cabo de acuerdo a un cronograma con fechas tentativas; que iniciará enviando una carta de invitación a todos los padres de familia; en donde consten los lineamientos del programa: las temáticas, objetivos, actividades, lugar, fecha, hora, etc. Es importante concienciar a todos, pero de preferencia a aquellos cuyos hijos han manifestado problemas de conducta, bajas calificaciones o alguna alteración del comportamiento.

Posteriormente se realizará la difusión y promoción del programa, a través de los estudiantes, para que motiven a sus padres a asistir, enfocando los beneficios que se adquirirán luego del proceso.

Los talleres se organizarán para clases de una hora y media, procurando ser puntuales tanto al inicio como al término de cada reunión; se puede hacer un sondeo con los padres de familia para poner a su consideración el horario y el día en el que se les facilite su asistencia.

Desde la primera reunión se debe recalcar la importancia de la escuela para padres, como una herramienta de apoyo para la adquisición de habilidades, la concienciación e interiorización de valores, que ayuden a los padres a resolver los problemas cotidianos, generados por el desarrollo y socialización de los niños y jóvenes.

A lo largo del programa, se debe crear un ambiente agradable, que despierte confianza, desarrollado con un lenguaje sencillo, poniendo ejemplos de la vida diaria; con dinámicas, y reflexiones que conducirán a verdaderos cambios de actitud y a una convivencia armónica.

Se evaluará durante todo el desarrollo de la escuela para padres, esto servirá de retroalimentación, visualizando las fallas que se pudieron dar a lo largo del curso, y para mejorar las actividades dados a los padres de familia.

Las temáticas a tratar en los cinco talleres son las siguientes:

- Responsabilidad de los padres en la educación de los hijos
- Conociendo a mis hijos y educándolos en valores
- Formación de la conducta y el carácter
- La autoridad de los padres
- Comunicación y convivencia familiar

## Cronograma: Desarrollo del Proyecto de Escuela para Padres

**Tema 1:** Responsabilidad de los padres en la educación de los hijos

**Jornada:** 19h00 – 20h30

**Responsable:** Personal del DOBE y Comisión docente

**Dirigido a:** Padres de familia

**Objetivo:** Reconocer la función educadora de los padres de familia, su significado y trascendencia, presentes a través del ejemplo para desarrollar las potencialidades de sus hijos

**Valor:** Responsabilidad; tiene implícitos otros valores como: deber, organización, respeto, disciplina, justicia, puntualidad.

PERÍODO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONTENIDOS TEÓRICOS	RESULTADOS ESPERADOS
19:00 - 19:15	Inauguración	Saludo y Bienvenida	Concienciar en los padres de familia sobre el valor de la responsabilidad que tienen en la educación de sus hijos.
19:15 - 19:25	Dinámica	Canasta Revuelta	
19:25 - 20:15	Exposición del Tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es educar?</li> <li>• Análisis de las Características de los padres efectivos.</li> </ul>	
20:15 - 20:25	Reflexión	Lo que siente nuestro hijo	
20:25 - 20:30	Despedida,	Invitación para el próximo taller	

Autora: Silvana Ojeda

El tema central de esta sesión es enfatizar la responsabilidad que tienen los padres en la educación de los hijos, tomando como eje transversal el valor de la responsabilidad, que está íntimamente ligada a otros como: el deber, la organización, el respeto, la disciplina, la justicia, la puntualidad; por lo que resulta imperativo enseñar a los niños y jóvenes a tener responsabilidades desde pequeños y estas irán en función de sus capacidades.

### Desarrollo

En la primera reunión, se debe dar la bienvenida a los padres de familia, enfatizando los objetivos del Curso de Escuela para Padres, además del procedimiento, reglas y demás indicaciones básicas para facilitar su desarrollo y crear hábitos en los invitados; insistir en la importancia de su presencia y el respeto a la puntualidad.

En los talleres, se llevará una lista de los participantes, y así llevar un registro en cada sesión.

- *Saludo y Bienvenida:*

Dar la bienvenida a los padres asistentes, agradeciendo su presencia y reconociendo su esfuerzo al estar presentes; además felicitarlos, por la decisión de convertirse en mejores padres de familia, enfatizando que en esta ardua tarea no se puede dar el lujo de cometer errores.

La escuela para padres, es un proceso educativo permanente, no formal; es un órgano de participación activa, un medio para la educación que permite el planteamiento de problemas de la vida diaria, y la búsqueda de soluciones acordes a nuestra época actual.

Su objetivo es el de proporcionar a los padres de familia diversas estrategias para entender, apoyar, comprender y dar respuesta a los cambios propios del proceso de desarrollo por el cual están pasando sus hijos, tanto en el ámbito emocional, afectivo, académico, como social.

Además es una oportunidad para que los padres de familia conozcan y aprendan métodos efectivos para apoyar a sus hijos en el mejoramiento y superación académico, que permita además vivenciar los más altos valores humanos y

familiares, contribuyendo a que los padres establezcan una óptima comunicación con sus hijos.

*“La Escuela para Padres es como un anzuelo para aprender a pescar, no es un pez para comer un día solamente. Para los padres, es el principio de una necesaria e imprescindible educación continua, en las virtudes y valores humanos, y así poder educar bien a sus hijos, vivir largos y fructíferos matrimonios y con ello la sociedad se beneficia.”* ([En línea] (Disponible en:

<http://blog.micumbre.com/2010/01/26/escuela-para-padres-que-es-para-que-sirve-y-como-funciona-de-forma-virtual/> [consulta 24/04/2012]).

Por tanto este espacio de Escuela para padres, es una oportunidad para permitir a los padres de familia, reflexionar sobre la realidad en la cual están inmersos; y concienciar en que ellos son los principales actores en la formación de sus hijos.

Nuevamente Bienvenidos y felicitaciones por su deseo y anhelo de ser mejores padres.

- *Dinámica:* La Canasta Revuelta:

Esta dinámica se la realizará con la intención de conocernos y familiarizarnos con los nombres de los participantes, además de liberar tensiones propias de cuando no se conocen.

- *Exposición del Tema:*

Es responsabilidad de los padres, sacar adelante a sus hijos, y aunque no existe una educación formal, todos aprendemos tras el ensayo y el error, sin embargo, podemos aprovechar de las experiencias de otras personas, del conocimiento de conceptos básicos de psicología y de la literatura disponible sobre el tema, para tratar de ser mejores y de cometer menos errores a lo largo del proceso.

La escuela para padres conjuga estas tres herramientas y las amalgama con los valores, respetando ideologías, posturas y credos.

No se puede argumentar ignorancia, falta de preparación, de tiempo, o de conocimiento sobre la situación por más difícil que sea, es nuestra obligación

acompañar a nuestros hijos en el descubrimiento de lo bueno, lo bello y lo verdadero de ellos mismos y de la sociedad; educándolos en virtudes y valores humanos.

Para enseñar debemos ser buenos modelos a seguir, porque la palabra convence, pero es el ejemplo el que te arrastra a considerarlo como cierto y hacerlo en ti un estilo de vida.

Desde siempre la primera escuela formadora es la familia, es la encargada de satisfacer las necesidades de los hijos, desde las más básicas como salud y bienestar, hasta las más complejas como la construcción de su personalidad; la misma que se consolida gracias a la interacción con su medio más cercano que es su familia.

Así nos lo confirma el Programa Nacional de convivencia escolar en su trabajo sobre la Renovación del Pacto Educativo entre la Familia y la Escuela citado textualmente *“Los niños toman de los adultos más cercanos el material para construir el ideal de sí mismos...la primera manera de ser uno mismo es desear parecerse a otro”*.

De acuerdo a este programa, los niños pasan por dos fases: la primera es querer parecerse a sus referentes cercanos, lo que implica temor en los adultos al pensar en qué tal vez no cumplan con las cualidades necesarias para ello; sin embargo hay un segundo momento que es la construcción de su propia identidad donde se diferencia del otro y se independiza, llegando a pensar y a valerse por sí mismo.

Los adultos de referencia no solo juegan un papel muy importante cuando son imitados por los niños, sino también cuando permiten favorecer su diferenciación; sin la presencia de estos límites el niño no puede construir su propio sentido de la realidad, hay un desajuste entre percepción y realidad, ese límite permite diferenciar entre el mundo deseable, del mundo real.

De manera general el aporte de los adultos no solo es por la vía verbal, sino también de manera particular por la vía de la comunicación que se establece por el comportamiento, la presencia o ausencia y los sentimientos.

El niño al sentirse cuidado, protegido, atendido, favorece su autopercepción positiva, porque se ve merecedor de ese cuidado, preocupación y atención; que es una



información básica para el desarrollo de su autoestima. Pero por otro lado cuando es excesivamente sobreprotegido, el mensaje que percibe es como un ser impotente, frágil y dependiente.

Los adultos, entonces ayudan pero no reemplazan al niño en sus potencialidades de acción, ayudan a consolidar su personalidad y a su socialización.

### **¿Qué es educar?**

Según la Wikipedia, en la red, la palabra educación proviene del latín educare, que significa formar, instruir. Y puede definirse como:

“Proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no solo se produce a través de la palabra, pues está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes”. ([En línea] (Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n>) [Consulta 24/04/2012])

Además García, ([En Línea] (Disponible en: <http://www.educar.org/articulos/queeseducar.asp>) [Consulta 20/05/21012] considera a la educación como un binomio de información y formación, la información proporciona los conocimientos necesarios para desenvolvemos en la sociedad y conseguir una capacitación profesional, con la adquisición de habilidades, y procedimientos de acción que permita perfeccionar las facultades humanas; sin embargo esta no basta, hace falta que vaya acompañada de una orientación, que es lo que llamamos formación.

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

En toda educación es importante la figura del educador (padre y profesor) y su tarea depende menos de su palabra que de su ejemplo. Los niños necesitan un modelo de identidad, una persona ejemplar a la que admirar y de quién aprender.

Son los padres los llamados a inculcar en sus hijos, valores, virtudes, principios, convicciones desde sus hogares, la escuela únicamente cumple con la función de complementar o de ayuda; la clave no está en las aulas, sino debemos estar convencidos de que los hogares son los semilleros de valores que permitirán a sus hijos una realización plena y feliz, como persona y como ser humano; porque de nada le sirve llegar a ser un eminente profesional, sino posee los valores que le permitirán poner su conocimiento en favor de la humanidad.

### **Características de los padres efectivos.**

Lectura y análisis: “Reconocimiento de las 10 actitudes de los padres efectivos”

1. Los padres efectivos aman a sus hijos y les proveen de un ambiente estable y seguro
2. Los padres efectivos promueven el respeto mutuo
3. Los padres efectivos controlan el uso de los medios de comunicación de sus hijos.
4. Los padres efectivos enseñan con su ejemplo
5. Los padres efectivos enseñan directamente por medio de la explicación.
6. Los padres efectivos utilizan el cuestionamiento para promover el pensamiento moral de sus hijos.
7. Los padres efectivos dan verdaderas responsabilidades a sus hijos
8. Los padres efectivos ayudan a sus hijos a proponerse metas.
9. Los padres efectivos son maduros y equilibrados en su disciplina.
10. Los padres efectivos promueven el desarrollo espiritual de sus hijos.

- *Reflexión:*

Lectura “Lo que siente nuestro hijo”.

- *Despedida:*

Agradecemos la presencia de los padres de familia, pasamos la lista e invitamos para la próxima sesión, precisando la fecha y hora.

**Tema 2:** Conociendo a mis hijos y educándolos en valores

**Jornada:** 19h00 – 20h30

**Responsable:** Personal del DOBE y Comisión docente

**Dirigido a:** Padres de familia

**Objetivo:** Proporcionar información relevante sobre aspectos a tomar en cuenta para conocer a los hijos y ayudarlos a identificar que son importantes en la sociedad.

**Valor:** Honestidad: implica valores como: Verdad, sinceridad, autenticidad, valentía, confianza, fidelidad, amistad

PERÌODO	ESTRATEGIAS DE ACCIÒN	CONTENIDOS TEÒRICOS	RESULTADOS ESPERADOS
19:00 - 19:15	Encuadre	Saludo	Fomentar el amor y unión familiar, a través del entendimiento del desarrollo y crecimiento de los hijos.
19:15 - 19:25	Dinámica	Palma de la mano	
19:25 - 20:15	Exposición del tema	<ul style="list-style-type: none"><li>• Niveles de crecimiento y desarrollo.</li><li>• Claves para educar a un hijo</li></ul>	
20:15-20:25	Reflexión	Tus hijos quieren un paquete	
20:25-20:30	Despedida	Invitación para la próxima sesión	

Autora: Silvana Ojeda

El segundo taller: Conociendo a mis hijos y educándolos en valores, tiene como base el principio de que: “Para educar bien a los hijos, primero tienen que estar bien educados los padres, para poder dar ejemplo”. ([En línea] (Disponible en:<http://blog.micumbre.com/2010/01/26/escuela-para-padres-que-es-para-que-sirve-y-como-funciona-de-forma-virtual/>) [Consulta 24/04/2012])

Se trabajará con valores como la honestidad; que lleva implícitos otros valores como: Verdad, sinceridad, autenticidad, valentía, confianza, fidelidad, amistad, entre otros.

Desarrollo:

Al iniciar el segundo taller, nuevamente damos una corta bienvenida.

- *Dinámica: “La palma de la mano”*

Esta dinámica está encaminada a demostrar que las personas en ocasiones decimos que conocemos algo como la palma de nuestra mano, esto es falso, porque el ser humano tiene voluntad, inteligencia y temperamento, que lo hacen reflexionar de diferentes formas, ante diferentes situaciones.

- *Exposición del Tema:*

### **Niveles de crecimiento y desarrollo**

Para educar a los hijos, debemos tomarnos el tiempo de conocerlos integralmente, y saber de los cambios que irán pasando durante su crecimiento. Papalia, D. (2001) nos presenta dos clases de cambio en su desarrollo:

- Un cambio cuantitativo: se da en número o cantidad, como en el crecimiento de estatura, peso, vocabulario o frecuencia de la comunicación.
- Un cambio cualitativo: es una modificación en clase, estructura u organización; el cambio cualitativo está marcado por la aparición de nuevos fenómenos que no se pueden predecir con rapidez a partir del funcionamiento inicial.

Las características de personalidad, comportamiento, crecimiento entre otros rasgos típicos, están influenciados por factores internos como la herencia y la genética y por factores externos como el medio, la cultura, la comunidad, etc.; existiendo un consenso en considerar que hay una influencia bidireccional entre ambos: los niños cambian su mundo tal como éste los cambia a ellos.

Vamos a puntualizar que existen cuatro etapas en el crecimiento de nuestros hijos, cada una de ellas tiene características especiales en cuanto a su desarrollo físico, cognoscitivo y psicosocial que los hacen diferentes y únicos.

Estas etapas según Papalia (2001) son:

- Infancia y etapa de los primeros pasos: Desde el nacimiento hasta los 3 años de vida. Sus habilidades cognoscitivas se basan en conexiones físicas en el cerebro, las cuales se forman con las sensaciones iniciales de

imágenes, sonidos, olores, sensaciones al tacto y sabores. Aprenden explorando e imitando.

- **Niñez Temprana:** de 3 a 6 años; a menudo llamados años del preescolar; los niños viven la transición de la etapa de los primeros pasos a la niñez, Su cuerpo se vuelve más delgado, sus capacidades motrices y mentales se agudizan, su personalidad y las relaciones que establece se vuelven más complejas.
- **Niñez Intermedia:** de 6 hasta cerca de los 11 años, suelen llamarse los años de la escuela, porque esa es la experiencia central durante esta época, un punto de enfoque para su desarrollo físico, cognoscitivo y psicosocial. Crecen más, aumentan su fuerza y adquieren las destrezas motrices necesarias para participar en juegos y deportes organizados.
- **Adolescencia:** a partir de los 11 hasta la edad adulta; el cambio no solo es en el aspecto físico como resultado de los procesos hormonales de la pubertad, su forma de pensar también se modifica, pues tiene mejor capacidad de pensar de manera abstracta e hipotética, sus sentimientos cambian con respecto a todo, su principal tarea es la de establecer su propia identidad, incluyendo la sexual que le llevará hasta la edad adulta.

Como se ha puntualizado los niños viven su mundo de manera diferente en cada etapa de su desarrollo, su percepción del mundo es distinta y sus acciones estarán en función de lo que ha aprendido y de cómo ha desarrollado sus capacidades físicas, cognoscitivas y psicosociales.

Sin embargo hay principios y normas básicas de convivencia, que se aplican en todas las edades, reconociendo en cada edad las capacidades de asimilación del concepto, poniendo ejemplos y reglas acordes a la edad del niño.

### **Claves para educar a un hijo**

A pesar de no existir una fórmula mágica o una receta infalible sobre cómo lograr que nuestros hijos tengan el comportamiento que deseamos, porque como hemos visto, cambian constantemente en su forma de pensar y de actuar de acuerdo a la

etapa de desarrollo; sin embargo Corredor, N. ([En línea] (Disponible en: <http://www.serpadres.es/familia/vida-en-familia/educar-hijo-familia.html>) [Consulta 24/05/2012]) nos da unas pautas, que nos ayudarán a mejorar nuestras prácticas parentales.

### Las 10 claves para educar a un hijo

1. Un ejemplo vale más que mil sermones.
2. Practicar constantemente la comunicación, el diálogo y la comprensión; si demostramos que nos interesa su opinión, el niño se sentirá querido y escuchado.
3. Establecer límites y disciplina, sin amenazas; las normas deben ser claras y coherentes, e ir acompañadas de explicaciones lógicas, hacerle saber que el problema no son sus sentimientos, sino su mala conducta.
4. Dejarle experimentar aunque se equivoque; para crear confianza en sí mismos; la sobreprotección protege a los padres de ciertos miedos, pero no a los niños.
5. No comparar, ni descalificar; tampoco hacer generalizaciones usando frases como: nunca haces caso.
6. Compartir nuestras experiencias con otros padres puede servirnos de utilidad; nos puede dar una orientación, y una pauta para saber qué hacer en determinada situación que otro padre ya pasó.
7. Hay que reconocer nuestras equivocaciones; tenemos derecho a equivocarnos y eso no significa que seamos malos padres; lo importante es reconocer nuestros errores y usarlos como fuente de aprendizaje.
8. Reforzar las cosas buenas; está demostrado que refuerzos positivos como gestos de cariño, estímulos y recompensas resultan más eficaces a la hora de educar que los castigos. Tan importante como rectificar sus malas conductas es reconocer y reforzar las buenas.

9. No hay que pretender ser sus amigos; mientras que entre amigos el trato es de igual a igual, los padres y educadores estamos situados en un escalón superior; desde allí les ofrecemos nuestros cuidados, experiencia y protección; pero también nuestras normas.

10. Ellos también tienen emociones; el mundo emocional de los niños es igual o más complejo que el nuestro, por eso es conveniente dar importancia a sus emociones y ser conscientes de ellas.

Adicionalmente de estas 10 claves es necesario educar a nuestros hijos en la responsabilidad desde pequeños, la misma que irá en función de su edad y capacidad de entendimiento.

- *Reflexión:*

Lectura “Tus hijos quieren un paquete”

- *Despedida:*

Antes de la despedida, nuevamente agradecemos su presencia, tomamos lista de asistencia e invitamos para la próxima sesión, confirmando la fecha y horas.

**Tema 3:** *Formación de la conducta y el carácter*

**Jornada:** 19h00 – 20h30

**Responsable:** Personal del DOBE y Comisión docente

**Dirigido a:** Padres de familia

**Objetivo:** Reconocer las diferencias entre conducta y carácter, y como encaminarlas a un desarrollo integral de las capacidades del ser humano.

**Valor:** Respeto, implica valores como la tolerancia, la bondad, el amor, la solidaridad.

PERÌODO	ESTRATEGIAS DE ACCIÒN	CONTENIDOS TEÒRICOS	RESULTADOS ESPERADOS
19:00 - 19:15	Encuadre	Saludo	Aprender a consolidar conductas positivas y corregir las negativas.
19:15 - 19:25	Dinámica	Nada personal	
19:25 - 20:15	Exposición del tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formación de la conducta</li> <li>• Estimulación de conductas positivas</li> <li>• La formación del carácter</li> <li>• Tipologías y temperamentos</li> </ul>	
20:15-20:25	Reflexión	Los niños aprenden lo que viven	
20:25-20:30	Despedida	Invitación para el próximo taller	

Autora: Silvana Ojeda

Para trabajar este tema de La formación de la conducta y el carácter, tomaremos como eje transversal el valor del respeto; que a la vez lleva implícito valores como: la tolerancia, la bondad, el amor, la solidaridad, entre otros.

#### Desarrollo:

Al iniciar la tercera sesión, damos una bienvenida corta.

- *Dinámica: “Nada personal”*

El objetivo de esta dinámica es reconocer que al hablar y actuar se reflejan características propias de nuestro carácter y temperamento.

- *Exposición del tema:*

#### **La formación de la Conducta**

Como vimos anteriormente el niño realiza aprendizajes desde su nacimiento; según el contexto donde se desenvuelva. Adquiere el conocimiento de habilidades básicas



para vivir y paralelamente también adquiere aprendizajes erróneos de las conductas que no son deseables como rabietas, peleas, miedos, etc.

Las conductas se aprenden por un proceso de asociación, en el que intervienen lo que ocurre antes de la conducta y lo que ocurre después de la conducta; es decir el comportamiento del niño está en función de las consecuencias que obtiene.

La conducta infantil se aprende y puede cambiarse si les entrenamos para ello, administrando reforzadores sociales (Sonrisa, elogio, motivación, etc.) y convirtiéndonos en modelos a imitar. Por tanto la conducta no solamente es una cuestión interna del ser humano, de su forma de ser, sino de las relaciones que establece con el medio.

### **Estimulación de conductas positivas**

Para aumentar conductas adecuadas en nuestros hijos debemos:

- Observar y describir conductas de forma clara y precisa como método para comprender el comportamiento de nuestros hijos. Proponer un objetivo concreto al niño y definirlo claramente.
- Explicar al niño lo que deseamos que haga
- Valorar positivamente todo intento de realizar ese trabajo por parte del niño.
- Debemos ignorar, cuando sea posible, las conductas inadecuadas
- Que el premio vaya después de haber hecho la conducta que queremos aumentar.
- Hacer hincapié en el hecho de que él vale y es bueno y puede cambiar sus conductas erróneas
- Cumplir las promesas que hacemos y hacer lo que decimos.
- Ayudarles a solucionar sus problemas pensado con ellos en posibles soluciones
- Exponer positivamente nuestros deseos.

([En línea] (Disponible en: [http://apoclam.org/cdprimaria/doc/1ciclo/padres/la\\_conducta\\_de\\_los\\_ninos\\_y\\_sus\\_problemas.pdf](http://apoclam.org/cdprimaria/doc/1ciclo/padres/la_conducta_de_los_ninos_y_sus_problemas.pdf)) [Consulta 28/05/2012])

## **Formación del carácter**

En cuanto al carácter; *“este inicia su formación desde el nacimiento, la forma en que un bebé expresa sus necesidades y logra satisfacerlas, marcan una pauta clara del estilo de características innatas que lo acompañan...Sin embargo, estas características genéticas pueden modificarse a través de la interacción con su medio ambiente, especialmente con su medio familiar. El tipo de estímulos y consecuencias a que sea expuesto modificará y educará su temperamento “([En línea] (Disponible en centro [http://www.revistabcm.com/formacion\\_caracter](http://www.revistabcm.com/formacion_caracter)) [Consulta 28/08/2012]).*

A medida que el niño va creciendo su relación con el mundo cambia, pasa de una vivencia egocéntrica donde él era el centro de todo, a reconocer el espacio de otras personas; el contacto con las primeras reglas y límites le darán una visión clara de su espacio físico y emocional.

Gradualmente aprenderá a ceder su lugar, a negociar, a esperar y en ocasiones a perder, enfrentándolo así a sus primeras frustraciones. Que tienen una parte positiva en la formación del carácter, el mensaje oculto que se transmite es que cada vez que nos topamos con una puerta cerrada, nos provoca buscar otra puerta o ventana abierta. Aprendemos que un fracaso es solo un proceso de retroalimentación, la oportunidad de intentarlo de nuevo con nuevas estrategias.

Una vida sin tropiezos impide el desarrollo de mecanismos saludables de defensa, que en un futuro les permitirá esforzarse de nuevo para conseguir ese algo anhelado, y no simplemente caer ante la primera derrota o fracaso.

- *Reflexión:*

Lectura “Los niños aprenden lo que viven”

- *Despedida:*

Para culminar la tercera sesión es importante motivar a los padres de familia a continuar, y hacerles reflexionar de sobre las cosas que estamos aprendiendo y las acciones que debemos cambiar.

Se pasa lista de los asistentes y se invita para la próxima sesión, confirmando la fecha y hora.

**Tema 4:** *La autoridad de los padres*

**Jornada:** 19h00 – 20h30

**Responsable:** Personal del DOBE y Comisión docente

**Dirigido a:** Padres de familia

**Objetivo:** Concienciar en los padres de familia la responsabilidad de ejercer una autoridad equilibrada para formar a sus hijos, como personas responsables, autónomas, maduras, equilibradas y dueñas de sí mismas.

**Valor:** Obediencia: implica valores como: amor, respeto, fidelidad, humildad, tolerancia, paz.

PERÍODO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONTENIDOS TEÓRICOS	RESULTADOS ESPERADOS
19:00 - 19:15	Encuadre	Saludo	Empoderamiento en los padres de familia de la responsabilidad que tienen como autoridades en la vida de sus hijos.
19:15 - 19:25	Dinámica	La imagen y el espejo	
19:25 - 20:15	Exposición del tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de autoridad</li> <li>Tipos de padres con relación a la autoridad</li> <li>La autoridad y la disciplina</li> </ul>	
20:15-20:25	Reflexión	Compartiendo un secreto	
20:25-20:30	Despedida	Invitación para el próximo taller	

Autora: Silvana Ojeda

En la cuarta sesión, sobre la autoridad de los padres, es muy importante hacer reflexionar a los padres de que deben ejercer una autoridad equilibrada, sin excesos ni negligencias, que repercutirán en la salud mental en sus hijos.

Se trabajará con el valor de la obediencia, que implica valores como el amor, el respeto, la fidelidad, la humildad, la tolerancia, la paz, entre otros.

Desarrollo:

Al iniciar la cuarta sesión, damos una corta bienvenida.

- *Dinámica: “La imagen y el espejo”*

Esta dinámica tiene como objetivo reconocer que algunos comportamientos se adquieren por imitación y reflexionar el hecho de que tipo de espejo somos, y que reflejo es el que estamos proyectando.

- *Exposición del tema*

### **Definición de autoridad**

Según el diccionario de la Lengua Española (2001) se define como autoridad: *“Potestad, facultad de mandar y hacerse obedecer”*

Este concepto en términos generales se entiende como imposición; sin embargo la autoridad debe ejercerse como un servicio a los demás, es nuestra responsabilidad ejercer autoridad en nuestros hijos.

*“La autoridad de los padres, de hecho y de derecho, les viene dada, por la ley natural y avalada por las leyes civiles de cada país, también contemplada en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948. No es una potestad de dominación, para esclavizar a los hijos, que conlleve una obediencia y subordinación ciega. Es un derecho y un deber, unidos a una serie de obligaciones. Los padres tienen una indiscutible e irrenunciable autoridad moral, legal y social sobre sus hijos, que comienza desde que están en la cuna y continúa mientras estén bajo su patria potestad, sigan viviendo en el hogar familiar o no se hayan emancipado legalmente”.* ([En línea] (Disponible en: <http://blog.micumbre.com/2011/03/22/la-indiscutible-autoridad-de-los-padres-para-educar-a-los-hijos/>) [Consulta 24/04/2012])

Para ejercer autoridad, se debe marcar límites y objetivos claros, que le permitan a nuestros hijos diferenciar entre lo que está bien de lo que está mal; sin embargo uno de los errores más grandes de padres y madres es el excederse en la tolerancia, porque de ahí nacen los problemas.

Debemos buscar un equilibrio; recordar frases como “Una autoridad débil no da libertad, sino desconcierto” y “Una autoridad que grita, atemoriza, pero no educa”. En otras palabras, la autoridad no impone, sino que propone las direcciones correctas y convenientes con la intención de ayudar al otro a sacar lo mejor de sí mismo y convertirse en un ser humano plenamente realizado.

## **Tipos de padres con relación a la autoridad**

Existen diversas formas de autoridad que los padres ejercen sobre sus hijos; sin embargo “Los padres deben analizar el estilo de educación que se está dando a sus hijos; no todos los modelos de educación son iguales. Es posible que la mezcla de algunos tipos de formas de educar sea el coctel para cada hijo,” ([En línea] (Disponible en: <http://blog.micumbre.com/2012/01/04/como-educar-bien-a-los-hijos-estilos-criterios-caracteristicas-errores-y-sentencias/>) [Consulta 24/04/2012]).

Según Jiménez, J. (2006) ([En línea] (Disponible en: <http://www.piura450.edu.pe/congreso/documentos/modulos/Como%20ejercer%20la%20autoridad%20en%20ninos%20de%206%20a%20>) [Consulta 24/05/2012]) Se puede clasificar a los padres por el ejercicio de su autoridad en:

- *Padre agresivo o autoritario:* Los padres ejercen su autoridad a través de gritos, amenazas y castigos. Casi siempre están enfadados y descargan sus tensiones con sus hijos.
- *Padres pasivos o permisivos:* Son padres que se dejan dominar por sus hijos, constantemente se quejan de que no les obedecen, pero no hacen nada para solucionarlo o cambiarlo.
- *Padres enérgicos:* Ejercen una autoridad de servicio, es decir en aquello que es bueno para sus hijos, son padres firmes, con objetivos claros; saben encontrar el equilibrio entre rigidez y flexibilidad, imposición y auto dirección, control y participación. Los hijos reconocen este tipo de autoridad y se sienten más seguros.

Debemos recordar que la autoridad es un componente del amor verdadero, que exige esfuerzo y perseverancia, que no es un fin, sino un medio para orientar, formar y enseñar.

## **La autoridad y la disciplina**

Como hemos puntualizado es nuestra obligación ejercer autoridad sobre nuestros hijos, pero no como una imposición arbitraria, sino como un acto de amor con el objetivo de formar hombres y mujeres felices.

Sin embargo los excesos de la autoridad, afectan la salud emocional de nuestros hijos, derivando en una baja de su autoestima, y pérdida de la creatividad. Muchas veces ejercemos nuestra autoridad para supuestamente disciplinar a nuestros hijos, aplicando castigos arbitrarios.

Se debe diferenciar la disciplina del castigo. La primera implica un cambio en su comportamiento, mostrándole al niño alternativas, permitiéndole elegir la conducta más adecuada para una situación, y enseñándole a ser responsable con sus acciones. Mientras que el castigo solo le enseña al niño lo que no debe hacer, y puede servir a corto plazo, pero no enseña al niño a ser disciplinado.

- Reflexión:

Lectura “Compartiendo un secreto”

- *Despedida:*

Al culminar la 4ta sesión recalcar que solo nos queda una sesión más y que vale la pena que puedan traer sus dudas e inquietudes sobre lo que hemos tratado a lo largo de los talleres.

También exponer que pueden aportar con otras temáticas, que servirán para iniciar otro taller para padres posteriormente.

Tomar lista de los asistentes. Invitar para la 5ta sesión reiterando la fecha y hora.

<b>Tema 5:</b>	<b><i>Comunicación y convivencia familiar</i></b>
<b>Jornada:</b>	19h00 – 20h30
<b>Responsable:</b>	Personal del DOBE y Comisión docente
<b>Dirigido a:</b>	Padres de familia
<b>Objetivo:</b>	Establecer la importancia de una buena comunicación, que permita mejorar la convivencia familiar, buscando el interés y apoyo de sus miembros para convivir en armonía
<b>Valor:</b>	Amor, implica valores como: entrega, solidaridad, generosidad, compasión, humildad, tolerancia, respeto, comprensión.

PERIODO	ESTRATEGIAS DE ACCIÒN	CONTENIDOS TEÒRICOS	RESULTADOS ESPERADOS
19:00 - 19:15	Encuadre	Saludo	Comprender que para llegar a una buena convivencia familiar debe primar una buena comunicaci3n.
19:15 - 19:25	Dinámica	Uno para todos, todos para uno	
19:25 - 20:15	Exposici3n del tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicaci3n familiar</li> <li>• La importancia de la comunicaci3n familiar</li> </ul>	
20:15-20:30	Despedida	Reflexi3n final: Lectura "Un Guardadito".	

Autora: Silvana Ojeda

Al desarrollo de la quinta sesi3n de trabajo, sobre comunicaci3n y convivencia familiar, se prestará singular atenci3n a valores como el Amor, que lleva implícito valores como: entrega, solidaridad, generosidad, compasi3n, humildad, tolerancia, respeto, comprensi3n.

Desarrollo:

Dar una corta bienvenida y reflexionando que aunque es nuestra última sesi3n, esperamos no sea la última vez que nos reunamos, sino dejar la posibilidad abierta a futuros encuentros.

- *Dinámica: Uno para todos, todos para uno*

El objetivo de esta dinámca es Reflexionar sobre la importancia de la comunicaci3n en la convivencia familiar.

- *Exposici3n del tema:*

Para que exista una buena convivencia familiar deber haber una buena comunicaci3n. En la comunicaci3n existe dos elementos imprescindibles: el emisor y el receptor. Si uno de los dos no quiere comunicarse por mucho que se empeñe el otro la comunicaci3n es nula.

Una vida familiar plena y satisfactoria requiere de una buena comunicación, y de pequeños detalles que enriquezcan su unión, que con el paso del tiempo se vean fortalecidos esos lazos de amor, y respeto.

Para establecer una buena convivencia debemos poner en práctica los siguientes principios: ([En línea] (Disponible en: <http://www.ieslosremedios.org/~paqui/trabajos/convivencia-familiar-cuadernillo-profesores.html>) [Consulta 25/05/2012])

- La comunicación: El diálogo es la base para el entendimiento, si queremos entender el proceder de los miembros de nuestra familia, debemos propiciar conversaciones oportunas, sinceras y enriquecedoras.
- El respeto: Hacia las demás personas, debemos aceptar la dignidad de los otros, sin prejuicios, ni discriminaciones, entendiendo que tiene sus propios pensamientos que pueden incluso ser diferentes de los nuestros.
- La afabilidad: Que es una actitud positiva en relación con los demás; un ambiente de cordialidad facilitará nuestras relaciones.
- La sinceridad: Permitir la espontaneidad, la bondad y la confianza entre los miembros de la familia, es la mejor forma de servir de ejemplo a nuestros hijos.
- La generosidad: Al fomentar más, el dar que el recibir; creamos conductas que fomentan la grandeza.
- La alegría: *“Decía Goethe que la alegría y el amor son las alas de las grandes acciones. En las relaciones familiares ha de instalarse siempre la alegría, la visión optimista de la vida. La alegría y la sonrisa son los mejores euforizantes y antidepresivos naturales que han de procurar a grandes dosis los padres, para sí mismos y para sus hijos”.*
- La tolerancia y la empatía: La cordialidad y el buen entendimiento es el resultado de un proceder flexible.



- La igualdad: No debe haber preferencias entre los miembros de la familia, las acciones deben ser justas y equitativas para todos, para evitar envidias y resentimientos.
- La fidelidad: Mantener el compromiso con mi familia, responsabilizándome de mis decisiones y aceptando las consecuencias de la elección. Esto permitirá la confianza mutua.
- La inteligencia: No siempre son suficientes las buenas intenciones; es importante hacer uso de nuestra inteligencia al momento de conversar con alguien, tratando de no ser impertinente ni molestar con comentarios ofensivos o denigrantes.

- *Reflexión:*

Lectura “Un guardadito”

- *Despedida:*

Tomamos lista de los asistentes, agradecemos la presencia y felicitamos por la acertada decisión de formarse y capacitarse para mejorar las relaciones con sus hijos.

Se estima como logro al final del proceso que esta inculcación de valores, se verán reflejados en el liderazgo de los padres hacia los hijos, que contribuirán a desarrollar sus capacidades básicas de autonomía, pensamiento crítico, reflexión, solución de conflictos y disposición al cambio, obteniendo congruencia entre pensamientos, sentimientos y acciones.

### **8.5. Localización y cobertura espacial**

La presente propuesta será aplicada en la “Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría”, ubicada en la parte sur del Ecuador, provincia de El Oro, al Noreste del Cantón Huaquillas, en la parroquia urbana Unión Lojana, a la altura del km 1 ½ vía a Arenillas en la Avenida Panamericana.

## **8.6. Población Objetivo**

El presente trabajo investigativo está dirigido a todos los padres de familia y representantes de niños, niñas y adolescentes de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría, durante el período lectivo 2012 – 2013, para así lograr un cambio de actitud y forma de crianza en niños y jóvenes.

## **8.7. Sostenibilidad de la Propuesta**

Los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta son:

- *Humanos.*- Se necesita contar con:
  - 2 Facilitadores que serán los encargados de dictar las charlas,
  - Docentes; que ayudaran como auxiliares de los facilitadores,
  - Padres de familia.
  - Investigadora; colaborará con la supervisión del proceso.
  
- *Tecnológicos y físicos.*- Se debe contar con:
  - Una sala de audiovisuales, de preferencia con aire acondicionado, dadas las características climáticas del lugar,
  - Una pizarra
  - Un proyector con una computadora
  - Cámara de fotos
  - Suficientes mesas y sillas para trabajar cómodamente.
  
- *Materiales.*- Para cada taller se debe proveer materiales como:
  - Papelotes
  - Marcadores para pizarra y permanentes
  - Cartulinas
  - Copias y/o material impreso.
  
- *Económicos.*- Los recursos económicos que genera el pago a los facilitadores y materiales se financiará gracias al cobro de \$5 a cada padre de familia asistente a la Escuela Para Padres; el restante será financiado por la administración de la institución educativa.

- *Organizacionales.*- Para el desarrollo de las diferentes actividades se contará con el apoyo del departamento del DOBE y de los Directivos de la Institución.

### 8.8. Presupuesto

Considerando que existen padres de familia que tienen 2, 3, o hasta 4 hijos dentro de la institución, asistirán 120 personas y el presupuesto sería:

Cantidad	Acepciones	Precio U. (\$)	Precio T. (\$)
2	Facilitadores (\$15 horas c/u)	15.00	450.00
720	Copias	0.03	21.60
20	Marcadores para pizarra y permanentes	0.50	10.00
60	Papelotes	0.15	9.00
10	Pliegos de cartulina	0.50	5.00
120	Diplomas	1.00	120.00
	Imprevistos		61.40
<b>Total</b>			<b>\$ 677.00</b>

Autora: Silvana Ojeda

### *Líneas de gestión*

Como se mencionó anteriormente los costos de este presupuesto pueden ser canalizados de la siguiente manera:

Actividad	Financiamiento
Inscripciones (\$5 por cada asistente)	\$ 600.00
Administración de la institución	\$ 77.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 677.00</b>

Autora: Silvana Ojeda

### 8.9. Cronograma

Se plantea un cronograma de fechas tentativas, trabajando las charlas para los dos grupos, en la misma semana así:

El grupo A: Padres de familia de niños de 3 a 11 años, los días martes

El grupo B: Padres de familia de adolescentes, los días miércoles

N°	TIEMPO ACTIVIDADES	Julio	Agosto				Septiembre			
		5°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
1.	Entrevista con la Sra. Rectora para dar a conocer el proyecto educativo									
2.	Socializar el proyecto con los docentes, y con el personal del DOBE									
3.	Sesión entre directivos y padres de familia para dar a conocer la propuesta y las fechas de iniciación.									
4.	Taller N°1. Responsabilidad de los padres en la educación de los hijos									
5.	Taller N°2 Conociendo a mis hijos y educándolos en valores									
6.	Taller N°3 Formación de la conducta y el carácter									
7.	Taller N°4 La autoridad de los padres									
8.	Taller N°5 La comunicación y convivencia familiar y Clausura.									
9.	Evaluación									

Autora: Silvana Ojeda

### 8.10. Resultados Esperados

- Mejorar las relaciones intrafamiliares entre padres de familia e hijos, gracias a un cambio de actitud de ambas partes.
- Mejorar los canales de comunicación entre docentes, alumnos y padres de familia.
- Lograr que los padres de familia se interesen más por sus hijos en lo concerniente a su desempeño académico.
- Concienciar en la importancia del ejemplo que dan los padres a sus hijos, a través de sus acciones y la aplicación de valores.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, L.E. (2001) Guía Didáctica, Maestría Gerencia y Liderazgo Educativo III ciclo. Instructivo para la elaboración de Tesis Proyecto de grado I. Loja: UTPL.
2. Arana, M. y Batista, N. La educación en Valores: Una propuesta pedagógica para la formación profesional [En línea]. (Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>) [Consulta 10-08-2011])
3. Bartau, I, & otros (1999): Programa de formación para padres. Una experiencia Educativa *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*.
4. Corredor, N. ([En línea] (Disponible en: <http://www.serpadres.es/familia/vida-en-familia/educar-hijo-familia.html>)[Consulta 24/05/2012] )
5. Chavarría, M. (2007). Educación en un Mundo Globalizado. México: Trillas
6. Chiaverano, M, & otros. Programa Nacional de Convivencia Escolar. Renovación del pacto educativo entre la familia y la escuela. Buenos Aires, Argentina.
7. Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956). Madrid: Espasa.
8. Diccionario de la Lengua Española (2001). Madrid: Espasa.
9. Díaz, Mota y Tobar (2008) ([En línea] (Disponible en <http://johanatov.blogspot.es/>) [Consulta 10-01-2012])
10. García, L. [En Línea] (Disponible en: <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestión.htm>) [Consulta 08-08-2011]
11. García, A. [En Línea] (Disponible en: <http://www.educar.org/articulos/queeseducar.asp>) [Consulta 20/05/2012] ]
12. González. M, (2003) Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensiones y Procesos. Madrid: Pearson - Prentice - Hall.

13. Guillen. M, (2008) *Ética en las Organizaciones. Construyendo Confianza* Madrid: Pearson - Prentice - Hall.
14. Jiménez, J. (2006) ([En línea] (Disponible en: <http://www.piura450.edu.pe/congreso/documentos/modulos/Como%20ejercer%20la%20autoridad%20en%20ninos%20de%206%20a%20>) [Consulta 24/05/2012])
15. Maggi, R.; Barriga, F.; Madrigal, C.; Ríos, P.; Zavala, J. (2005) *Desarrollo Humano y Calidad. Valores y Actitudes*. México: Limusa.
16. Maldonado, M. (2011) *Guía Didáctica, Maestría Gerencia y Liderazgo Educativo IV ciclo. Instructivo para la elaboración de Tesis Proyecto de grado II*. Loja: UTPL.
17. Manual de convivencia de la Unidad Educativa Particular Mixta Espíritu de Sabiduría para el período lectivo 2009 -2010.
18. Martínez, Guillermo (2002) *Manual de Orientación familiar I Curso práctico dirigido a los maestros de los niveles del sistema de educación básica*. Jalisco México ([En Línea] (Disponible en: [http://www.zona-bajio.com/manual\\_of.pdf](http://www.zona-bajio.com/manual_of.pdf)) [Consulta 10-03-2012])
19. Mcmillan. J, y Schumacher, S. (2010) *Investigación Educativa*. Madrid: Pearson - Prentice - Hall.
20. Munch, L. Galicia, E. Jiménez, S. Patiño, F. Pedronni, F. (2011) *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
21. Papalia, D. Wendkos, S. Duskin, R. (2001) *Psicología del desarrollo*. Octava Edición. Mc Graw Hill: Colombia.
22. Robbins, S. y Decenzo, D. (2002) *Fundamentos de Administración*. Madrid: Pearson- Prentice - Hall.

23. Ruiz, G. (2002) Gestión Educativa y Gestión Escolar. [En línea] (Disponible en: <http://www.educar.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>) [Consulta 08-07-2011]
24. Sistema Nacional de Evaluación y Rendición de cuentas del Ministerio de Educación (2008). Quito.
25. Terán Olguín. La importancia de la Gestión en la Escuela ([En línea] (Disponible en: [http://foros.anuies.mx/media\\_superior/pdf/La\\_importancia\\_gestion\\_escuela.pdf](http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf)) [Consulta 15-02-2012])
26. Warren Bennis, autordellibro "leaders: the strategies for taking charge", [En Línea]. (Disponible en: [http://www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo#tipos\\_de\\_liderazgo](http://www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo#tipos_de_liderazgo)) [Consulta 01-09-2011]
27. <http://www.definicionabc.com> [Consulta 09-08-2012]
28. <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com> [Consulta 08-08-2011]
29. <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.htm> [Consulta 08-08-2011]
30. <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com> [Consulta 08-08-2011]
31. <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm> [Consulta 08-08-2011]
32. <http://www.educacion.gov.ec/upload/plandecenaldeeducacion.pdf> [Consulta 08-08-2011]
33. <http://es.wikipedia.org/wiki/liderazgo> [Consulta 12-08-2011]
34. [http://www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo#tipos\\_de\\_liderazgo](http://www.es.wikipedia.org/wiki/liderazgo#tipos_de_liderazgo) [Consulta 12-08-2011]

35. <http://www.buscaremprego.es/profesiones/com-de-ser-un-buen-lider.html> [Consulta 30-08-2011]
36. <http://www.buenastareas.com/ensayos/el-concepto-de-liderazgo-educativo/1290590.html> [Consulta 08-08-2011]
37. [http://www.helios3000.net/retazos/jefe\\_lider.shtml](http://www.helios3000.net/retazos/jefe_lider.shtml)[Consulta 02-09-2011]
38. <http://www.ordenjuridico.gob.mx/estatal/chiapas/manuales/chiaman31.pdf> [Consulta 20-01-2012]
39. <http://definicion.de/codigo-de-etica/> [Consulta 20-01-2012]
40. [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx) [Consulta 20-01-2010]
41. <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20091217120506aa8r0qm> [Consulta 20- 01-2012]
42. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Instrumentos-De-Gesti%C3%B3n-Educativa/444815.html> [Consulta 20-01-2012]
43. <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html> [Consulta 20-01-2012]
44. <http://www.escuelaparapadres.net/> [Consulta 24/04/2012]).
45. <http://blog.micumbre.com/2010/01/26/escuela-para-padres-que-es-para-que-sirve-y-como-funciona-de-forma-virtual/> [Consulta 24/04/2012])
46. <http://blog.micumbre.com/2012/01/04/como-educar-bien-a-los-hijos-estilos-criterios-caracteristicas-errores-y-sentencias/> [Consulta 24/04/2012])
47. <http://blog.micumbre.com/2011/03/22/la-indiscutible-autoridad-de-los-padres-para-educar-a-los-hijos/> [Consulta 24/04/2012]).



48. [http://apoclam.org/cdprimaria/doc/1ciclo/padres/la conducta de los ninos y sus problemas.pdf](http://apoclam.org/cdprimaria/doc/1ciclo/padres/la_conducta_de_los_ninos_y_sus_problemas.pdf) (Consulta 28/05/2012)
49. [http://www.revistabcm.com/formacion\\_caracter](http://www.revistabcm.com/formacion_caracter) (Consulta 28/05/2012))
50. <http://www.ieslosremedios.org/~paqui/trabajos/convivencia-familiar-cuadernillo-profesores.html>) (Consulta 25/05/2012)

## 10. APÉNDICES

### Anexo 1

#### 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.

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )  
Edad: 25 -30 anos ( )                      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)			
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**

- 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. (\_\_\_\_)

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*



## 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 toma 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 deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

### Anexo 3

#### ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sr. (Srta.) 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 por favor que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector:      Urbano                      ( )      Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1.El 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			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo 4

### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. (Sra.) Padre de familia:

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario, que intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentran estudiando sus hijos. Sus respuestas serán de gran ayuda para nuestra investigación.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: 25 -30 anos ( )                      31-35 años ( )                      36-40 años ( )

                    41-45 años ( )                      46-50 años ( )                      51-55 años ( )

Nivel de Instrucción:                      Primaria ( )                      Bachillerato ( )

    Universitario ( )                      Superior ( )

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector:                      Urbano ( )                      Rural ( )

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

## 2. CUESTIONARIO DEL CENTRO EDUCATIVO:

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Desde la gerencia educativa, se plantean programas que brinden información de cómo desarrollar condiciones o ambientes que apoyen el aprendizaje.			
2. Promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje armónico, seguro y estimulante.			
3. Provee información, instrucción, asistencia para todos los padres que lo requieran o solo para los que pueden asistir a talleres o reuniones en el colegio.			
4. Aplica una encuesta anual para que los padres compartan información y preocupaciones sobre necesidades de los estudiantes y reacción hacia programas escolares.			
5. Envía a la casa comunicaciones sobre el trabajo y comportamiento del estudiante, para que usted lo revise, de su comentario y de ser necesario haga correcciones.			
6. Los docentes y directivos promueven la investigación a nivel educativo, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
7. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
8. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.			
9. Las autoridades toman en cuenta sus opiniones, sugerencias y aportaciones.			
10. Se promueve la educación en valores y virtudes.			
11. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

12. Proporciona información específica a los padres en cómo ayudar a los estudiantes con destrezas que ellos necesitan mejorar.			
13. Programa regularmente tareas interactivas que requieren que sus hijos, demuestren y discutan lo que están aprendiendo con miembros de su familia.			
14. Involucra a los padres de familia en una forma organizada, a tiempo y continúa en el planteamiento, revisión y mejoramiento de programas y currículo escolares.			
15. Se siente satisfecho con el rendimiento académico que ha logrado su hijo en la institución.			
16. Se siente satisfecho con la infraestructura física que le ofrece la institución.			

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

## Anexo 5

### ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Por medio del siguiente cuestionario intentamos recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO presentes en la Institución que usted dirige. Sus respuestas serán de gran ayuda para nuestra investigación.

Nº	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	
2	¿El Centro Educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	
8	En el caso de existir anti valores ¿Cuáles son?	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Anexo 6**

**MATRIZ 1 DE PROPUESTA ESTRATÉGICA GENERAL 2009-2014**

PROBLEMAS PRIORIZADOS	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	TIEMPO (AÑOS)	NIVEL DE RESPONSABILIDAD								
			ORGANOS DE SUPERVISIÓN				DEPARTAMENTOS				
			CONSEJO DIRECTIVO	COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA	COMISIONES PERMANENTES	DIRECTORES DE ÁREA	VICEREC-TORADO	INSPECCIÓN GENERAL	D.O.B.E.	PLANIFICACIÓN ASESORÍA PEDAGÓGICA	
Falta de proyecto Educativo actualizado que registre las necesidades sociales	Elaboración del Proyecto Educativo del Plantel que registren propuestas de solución a las actuales necesidades sociales y adelantos tecnológicos	1			X			X	X	X	X
	Ejecución y evaluación del Proyecto Educativo	5	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fortalecimiento de la oferta Curricular del Bachillerato	Elaboración e implementación del Proyecto de Innovación Curricular del Bachillerato en Ciencias	1	X		X	X	X	X	X	X	X
Desactualización del Reglamento Interno y Manual de Funciones de la institución	Elaboración de la estructura normativa del reglamento Interno y del Manual de funciones	1	X		X	X	X	X	X	X	X
Determinación de Líneas de actualización Docente en las áreas pedagógicas y científicas	Organización y desarrollo de eventos de actualización docente.	5	X		X	X	X		X		X
Falta de elaboración de Proyectos de gestión de aula.	Elaboración y socialización de Proyectos de gestión y de aula	1	X	X	X			X			X
	Desarrollo de proyectos de gestión	5	X	X							



## Anexo 7

### MATRIZ 2 DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTO	RESPONSABLE	TIEMPO
1) Auspiciar y promover la participación del personal de la Comunidad Educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concienciar a todo el personal la necesidad de colaborar en la elaboración del Proyecto Educativo</li> <li>➤ Involucrar a todo el personal en la elaboración del Proyecto Educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reuniones de Directores DPI, D.O.B.E. Áreas de estudio, personal docente en la coordinación de acciones para la elaboración del P.E.I.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participación de las Autoridades, Personal Administrativo, Docente y resto de la comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Directivos.</li> <li>➤ D.P.I.</li> <li>➤ D.O.B.E.</li> <li>➤ Áreas de Estudios.</li> <li>➤ Personal Docente.</li> </ul>	6 meses: Abril a septiembre del 2008.
2) Facilitar la aplicación del nuevo Proyecto Educativo para Unidad Educativa Particular Mixta "Espíritu de Sabiduría".	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicar el nuevo Proyecto de Reforma al Bachillerato y Ciclo Básico a partir del Año Lectivo 2009 – 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programar en forma activa la puesta en práctica del nuevo Proyecto del Bachiller y el Ciclo Básico con su monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bachilleres y estudiantes del ciclo básico con una nueva visión y misión, aptos para insertarse en el mercado laboral y poder continuar sus estudios superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Directivos.</li> <li>➤ D.P.I.</li> <li>➤ D.O.B.E.</li> <li>➤ Áreas de Estudios.</li> <li>➤ Personal Docente.</li> <li>➤ Personal Administrativo</li> </ul>	Años lectivos: 2009 – 2010. 2010 – 2011. 2011 – 2012. 2012 – 2013. 2013 – 2014.

## MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTO	RESPONSABLE	TIEMPO
3) Hacer uso de la autogestión para lograr una mejor implementación y capacitación de la Unidad Educativa Particular Mixta "Espíritu de Sabiduría".	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concertar con los padres de familia las bondades de la ejercitación del Proyecto Educativo Institucional en lo referente a la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos para servir a la comunidad en exposiciones y socializaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seminarios, talleres de capacitación familiar y docente.</li> <li>➤ Convenios con la empresa privada mercantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estudiantes y padres de familia insertados socialmente en el aparato productivo como alternativa emprendedora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Directivos.</li> <li>➤ D.P.I.</li> <li>➤ D.O.B.E.</li> <li>➤ Áreas de Estudios.</li> <li>➤ Personal Docente.</li> </ul>	<p>Años lectivos:</p> <p>2009 – 2010.</p> <p>2010 – 2011.</p> <p>2011 – 2012.</p> <p>2012 – 2013.</p> <p>2013 – 2014.</p>
4) Trabajo en equipo a lo referente al Programa de Alfabetización con los estudiantes del Segundo de Bachillerato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementación de las áreas de influencias donde se aplicará el programa para una adecuada implantación educativa al servicio de los beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seminarios, taller de capacitación familiar y estudiantil.</li> <li>➤ Convenios con la comunidad beneficiaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estudiantes y comunidad beneficiada insertados socialmente en el aparato educativo como alternativa de un mejoramiento de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervisores.</li> <li>➤ Directivos.</li> <li>➤ Coordinadores.</li> <li>➤ D.O.B.E.</li> <li>➤ Personal Docente</li> </ul>	

## MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTO	RESPONSABLE	TIEMPO
5) Participaciones en concursos de carácter científico – tecnológico, social, cultural, artístico y deportivo.	➤ Demostrar a la comunidad como una rendición de cuentas lo aprendido en el año lectivo.	➤ Ejercitación y confirmación constante de contenidos relacionados con la realidad.	➤ Estudiantes aptos para el correcto desenvolvimiento de destrezas y estrategias que solucionan problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Directivos.</li> <li>➤ Coordinadores.</li> <li>➤ D.O.B.E.</li> <li>➤ Personal Docente.</li> </ul>	Años lectivos: 2009 – 2010. 2010 – 2011. 2011 – 2012. 2012 – 2013. 2013 – 2014
6) Convenio con el SECAP y otras instituciones.	➤ Capacitar acertadamente en forma tecnológica al estudiante para su innovación de conocimientos útiles en la vida mercantil, social, etc.	➤ Evaluación periódica de los aprendizajes y versatilidad de la información al servicio de los beneficiarios.	➤ Estudiantes aptos para el manejo comercial emprendedor de las diferentes actividades que la tecnología y la vida cotidiana plantea en solución de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Directivos.</li> <li>➤ Coordinadores.</li> <li>➤ D.O.B.E.</li> <li>➤ Personal Docente.</li> </ul>	

Anexo 8

**MATRIZ 3 DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA**

ESTRATEGIAS	RESULTADO	COSTO	FINANCIAMIENTO	TIEMPO
1) Diseño del Proyecto de Reforma al Bachillerato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concertar con los padres de familia las bondades de la ejercitación del P. E. I. en lo referente a la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos para servir a la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ USD\$ 2000 son dos mil dólares americanos.</li> <li>➤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presupuesto auto financiado internamente por el Consejo de Promotores.</li> </ul>	6 meses: Abril a septiembre del 2008
2) Expo Micro empresarial Emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interpretar y obtener la práctica emprendedora de los conocimientos adquiridos en el aula al servicio del beneficiario visitante, logrando positivamente una buena acreditación en la escala de evaluaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ USD\$ 150 promedio en costos de materiales de apoyo de exposición por paralelo o año de estudio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presupuesto interno elaborado y aplicado por los padres de familia de cada año de estudio.</li> </ul>	6 meses: Abril a septiembre del 2008.
3) Seminario taller de capacitación docente y escuela para padres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participación activa de la Comunidad Educativa y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aporte del 20% a cargo del CC.PP.FF. y del 80% del monto a cargo de los Promotores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presupuesto interno elaborado y aplicado por los padres de familia y Consejo de Promotores.</li> </ul>	.Se aplica en los meses de marzo, junio, septiembre, noviembre.

## Anexo 9

### MATRIZ 4: PLAN OPERATIVO ANUAL

ESTRATEGIA	PROYECTOS IMPLEMENTADOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA (MESES)							FUENTE DE VERIFICACIÓN		
						3	4	5	6	7	8	9			
Convenio con una entidad dedicada al campo Psicopedagógico	"Cómo cambiar la falta de hábitos de estudio en los estudiantes"	Lograr el cambio de mentalidad en los estudiantes para mejorar sus costumbres de estudiar en su propio beneficio.	<p>Gestionar en la Dirección Provincial de Educación el convenio para laborar con un equipo de técnicos expertos en las áreas metodológicas de estudio</p> <p>Realizar actividades culturales y deportivas para ayudar a financiar el proyecto y potenciar la importancia de la actividad.</p> <p>Vistar centros educativos en donde se ha logrado éxitos.</p> <p>Ejecución</p>	En proceso de trámite con Promotores y Comité Central de Padres de Familia	Promotores, autoridades, Comité Central de Padres de Familia, Consejo estudiantil									<p>Firmar convenio con la Dirección Provincial de Educación.</p> <p>Inversión del 40% de Consejo de Promotores; 30% de profesores; 15% Padres de Familia y 15% estudiantes.</p> <p>Departamentos de Planificación de las entidades educativas</p>	
							x		x		x				
								x							
										x					
											x				
												x			
													x		
														x	

ESTRATEGIA	PROYECTOS IMPLEMENTADOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA (MESES)							FUENTE DE VERIFICACIÓN	
						3	4	5	6	7	8	9		
Escuela para padres	"Cómo cambiar la mentalidad en los padres para mejorar sus condiciones de vida predicando con el ejemplo d eser responsable para una mejo sustentabilidad familiar"	Lograr el cambio de mentalidad en los padres para mejorar sus condiciones de vida predicando con el ejemplo d eser responsable para una mejo sustentabilidad familiar.	Charlas y Seminarios Talleres del DOBE  Invitar a conferencistas para que nos expongan sus vivencias y leyes de Ejecución	En proceso de trámite con Promotores y Comité Central de Padres de Familia	Promotores, autoridades, Comité Central de Padres de Familia, Consejo estudiantil.	x		X	X				X	Departamento de Bienestar Estudiantil, Planificación Curricular e Inspección.
						x		X	X				X	
						x		X	X				X	

ESTRATEGIA	PROYECTOS IMPLEMENTADOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA (MESES)							FUENTE DE VERIFICACIÓN	
						3	4	5	6	7	8	9		
Conferencias motivadoras de relaciones humanas.	"Potenciar la autoestica para lograr un mejor nivel de vida emocional en la práctica docente y administrativa.	Establecer convenios y reglas de juego para una mejor coexistencia laboral y personal en beneficio de la comunidad liceísta.	Invitación a participar con los especializados conferencistas de relaciones humanas y motivadores.  Realizar luego de las exposiciones, talleres para evaluar lo que receiptó el personal del mensaie prouuesto. Ejecución	En proceso de trámite con Promotores.	Promotores, autoridades, DOBE.	x								Autoridades del plantel, Personal docente, administrativo y de servicio.
						x		x	x				x	Personal Docente, Administrativo y de servicio.
								X					X	

Anexo 10

**FOTOS DE LOS ESTUDIANTES DE TERCER AÑO DE BACHILLERATO  
RESPONDIENDO LA ENCUESTA.**



## Anexo 11

### FOTOS DE DOCENTES RESPONDIENDO A LA ENCUESTA





Anexo 12

FOTO DE LA SRA Rectora RESPONDIENDO A LA ENTREVISTA



## Anexo 13

### FOTOS DE LA SRA INSPECTORA (AUTORIDAD) DURANTE LA ENCUESTA



## Anexo 14

### FOTOS DE PADRES DE FAMILIA DURANTE LA ENCUESTA

