

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**



*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*Tema: "Gestión del Liderazgo y Valores en la  
Administración de la Unidad Educativa  
María Auxiliadora, durante el año 2010- 2011"*

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

**AUTORA:**

Lic. Landa Pillajo Esmeralda Marlene

**DIRECTORA DE TESIS:**

Mgs. Gloria Noemí Jumbo Salinas

**CENTRO UNIVERSITARIO MACAS  
2012**

## **CERTIFICACION**

Loja, Febrero del 2012

### **DIRECTORA DE TESIS**

Mgs. Gloria Noemí Jumbo Salinas

### **CERTIFICA:**

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

.....

Mgs. Gloria Noemí Jumbo Salinas

**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

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

f.....

**Lic. Esmeralda Landa**

**CI. 1802732253**

## ACTA DE SECIÓN

Yo, Esmeralda Marlene Landa Pillajo, 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 de la Universidad”.

Loja, febrero del 2012

f.....

**Lic. Esmeralda Landa**

**CI. 1802732253**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja, por abrirme sus puertas y lograr que este sueño se haga realidad

A los directivos de la Unidad Educativa María Auxiliadora por facilitar información necesaria y ser un apoyo motivador para su desarrollo

A mi directora de tesis Mgs. Gloria Noemí Jumbo Salinas por ser la Orientadora incondicional en el proceso y culminación de este trabajo.

*GRACIAS*

## DEDICATORIA

*Con mi corazón dulce de una esperanza renovada.*

*Dedico a Dios por ser mi compañero inseparable y darme la luz del entendimiento*

*A mis padres por haberme dado la vida y ser la fortaleza para seguir adelante.*

*A mis hermanas por su comprensión y apoyo verbal en todo momento.*

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

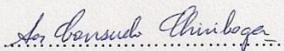
### ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Macas Provincia de Morona Santiago Sor Consuelo Chiriboga en calidad de Rectora de la Unidad Educativa María Auxiliadora, con la finalidad de apoyar al docente con el desarrollo del proyecto investigativo sobre **GESTION DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**, se compromete a facilitar la participación de los estudiantes, docentes y directivos en la aplicación de encuestas con temas relacionados al proyecto, así como información necesaria para su avance.

La docente se compromete acatar horarios convenidos para la aplicación del trabajo investigativo y a mantener información reservada sobre los resultados que aporte los mismos, únicamente será proporcionado a los directivos como ética profesional.

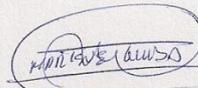
Con el objetivo de incentivar la preparación y capacitación continua del docente y sabiendo que sin esta manifestación expresa no puede iniciarse el desarrollo del Proyecto firman las partes como compromiso de lo convenido.

Macas, 31 de enero del 2011



Sor Consuelo Chiriboga  
RECTORA

**UNIDAD EDUCATIVA MARIA AUXILIADORA  
MACAS - ECUADOR  
RECTORADO**



Lic. Esmeralda Landa  
DOCENTE

## RESUMEN

Este trabajo de investigación se desarrolló en la Unidad Educativa María Auxiliadora, de la ciudad de Macas, Provincia de Morona Santiago, con la finalidad de determinar y conocer la Gestión de Liderazgo y Valores de los directivos y docentes, en la ejecución de planes pedagógicos y operativos de la institución educativa.

Mediante el análisis de la investigación realizada a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del bachillerato, se determina como problema la “Falta de colaboración de los padres de familia en el seguimiento y la asistencia para una formación integral de sus hijas-hijos”.

Los padres de familia especialmente en estudiantes del bachillerato dejan de lado la asistencia permanente, lo abandonan y confían que debido a su edad están utilizando bien su tiempo libre, se olvidan que el joven también necesita que sus padres lo dediquen un espacio de tiempo para que conozca de sus actividades, necesidades, opinión esa que lo estimulen por las cosas bien realizadas o que conozcan las razones por las que no lo están realizando correctamente.

A pesar que la institución promueve en un alto porcentaje la educación en valores con la finalidad de brindar una educación de calidad y lograr en el estudiante un crecimiento y madurez humana, cristiana, cultural y social, el apoyo del padre de familia como primer gestor en la educación es indispensable y la falta de este la educación tiende a declinarse y no se logra los objetivos propuestos por la institución, razón para enfocar como problema y establecer alternativas de solución.

La investigación aplicada en el presente trabajo de investigación es el descriptivo, se utiliza la encuesta como técnica y los cuestionarios como instrumento, desarrollados mediante preguntas cerradas y de selección, en el análisis de resultados se aplica el método estadístico, mediante el diseño las tablas estadísticas cuyos resultados están expresados en porcentajes.

Para fortalecer la gestión de liderazgo y valores en los directivos, se ha determinado la siguiente propuesta de mejora, “Rescato y aplico los valores para mi Proyecto de Vida”. Mediante la “Formación de una escuela para Padres” en ella se desarrollará charlas familiares y encuentros de convivencia con padres de familia, estas se realizará una cada trimestre durante el año escolar.

# INDICE

## PAGINA

PORTADA.....	I
CERTIFICACION.....	II
AUTORÍA .....	III
ACTA DE SESIÓN .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL .....	VII
RESUMEN .....	VIII
I N D I C E.....	IX
1. INTRODUCCION .....	1
2. MARCO TEORICO.....	7
2.1. LA GESTIÓN.....	7
2.1.1. Concepto.....	7
2.1.2. Importancia.....	9
2.1.3. Tipos de Gestión.....	10
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL .....	13
2.2.1. Conceptos.....	15
2.2.2. Tipos de Liderazgo.....	21
2.2.3. Características del Liderazgo Educativo.....	28
2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.....	29
2.3.1. El directivo .....	29
2.3.2. El Líder.....	32
2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.....	39
2.4.1. Definición.....	39
2.4.2. Clases .....	40
2.4.3. Educación moral .....	42
2.4.4. Educación en valores.....	43
2.4.5. Los valores en el currículo.....	45
2.4.6. Características de la sociedad actual: razones para una educación en valores ...	48

3. METODOLOGIA.....	52
3.1. PARTICIPANTES .....	53
3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS. ....	59
3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO. ....	61
4. RESULTADOS .....	62
4.1. DIAGNÓSTICO .....	62
4.1.1. Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	62
4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA. ....	72
4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia con Valores.....	88
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores. ....	89
4.1.3. ANÁLISIS FODA.....	96
4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	100
4.2.1. De los directivos.....	100
4.2.2. Resultados de la encuesta a docentes.....	118
4.2.3. De la encuesta a estudiantes.....	121
4.2.4. De los padres de familia .....	125
4.2.5. De la entrevista a directivos .....	128
5. DISCUSIÓN.....	132
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	137
7. PROPUESTA DE MEJORA .....	139
7.1. Título de la propuesta.....	139
7.2. Justificación .....	139
7.3. Objetivos de la propuesta .....	140
7.4. Actividades.....	140
7.5. Localización y cobertura espacial.....	142
7.6. Población Objetivo.....	142
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta.....	142
7.8. Presupuesto.....	143
7.9. Cronograma de actividades.....	144
8. BIBLIOGRAFÍA.....	146
9. APÉNDICES .....	149

## 1. INTRODUCCION

“La experiencia de todos los países del mundo, señala que la educación es la estrategia más efectiva para lograr la equidad, el desarrollo humano, la afirmación de las identidades y la justicia social. Siendo como el motor fundamental para lograr el crecimiento económico y la competitividad en los nuevos mercados globalizados. A nivel de las personas y las familias es uno de los mejores canales para romper las desigualdades, salir de la pobreza y desarrollar la movilidad social”. (Garvin, 2005:97) escritor y profesor de Harvard gestión y calidad

Toda educación, mira necesariamente hacia el futuro, tiene entre sus propósitos la formación de los adultos del mañana. Mirar el futuro siempre a resultado una tarea difícil para los educadores, exige capacitación y actualización permanente, debido a la velocidad con la que ocurren los cambios científicos y tecnológicos.

La Educación que imparten las Instituciones Salesianas entre ellas la Unidad Educativa María Auxiliadora de la ciudad de Macas, tienen como finalidad formar “Buenos cristianos y honrados ciudadanos”, se fundamenta en el Sistema Preventivo de Don Bosco y María Mazzarello, cuyas bases son: razón, religión y amor educativo. Ofertando a la sociedad una educación de calidad en donde garantiza la presencia del pensamiento cristiano seguro para discernir los valores que definen a la persona y llevan a participar activamente a la construcción de la sociedad, la Comunidad Educativa esta llamada a una participación responsable y activa en el campo de sus funciones, para formar al estudiante comprometido con la iglesia y la sociedad.

La Educación Salesiana en concordancia con la innovación educacional, exige un educador competente, fraternal – juvenil que responda a las exigencias de los tiempos actuales, de la ciencia y de la técnica,

La Institución Educativa con la finalidad de fortalecer el espíritu educativo salesiano en la formación de educadores y educandos, a partir del año lectivo 2008-2009, labora con un nuevo diseño curricular, priorizando una cultura pedagógica acorde a

la exigencia contemporánea, la reactivación de la espiritualidad en base a las perspectivas pedagógicas referenciales, que permiten la maduración integral de la persona según la propuesta educativa característica del sistema preventivo, contribuyendo a crear un ambiente de reflexión y responsabilidad educativa dentro y fuera de la institución.

El proceso de investigación referente a la Gestión de Liderazgo y Valores en los directivos destaca una gran importancia para nuestra Unidad Educativa, por medio de su análisis se determinó que la educación en el bachillerato, para que cumpla su objetivo de formación integral debe contar con el apoyo y acompañamiento del padre de familia, como parte fundamental de la educación en valores de sus hijas / hijos ya que la falta de este acompañamiento provoca la flaqueza de valores, razón por la que se determina como problema la “ Falta de colaboración de los padres de familia en el seguimiento y la asistencia para una formación integral de sus hijas- hijos”.

Además permite a los docentes y directivos manifestar que es relativamente frecuente encontrar situaciones en las que los padres no acuden a las llamadas del profesorado y se ausentan ante la búsqueda de soluciones conjuntas, acuden sólo cuando hay problemas y en ocasiones asisten a la unidad educativa en busca de información sobre el progreso académico de sus hijos al final del periodo escolar.

El acompañamiento permanente, la comunicación y la dedicación de un corto tiempo pero con calidad del padre de familia hacia su joven hija / hijo, hace que conozca varias inquietudes y dificultades por las que atraviesa el joven estudiante en el mundo actual, la velocidad del tiempo y los cambios tecnológicos llevan a que el joven utilice estos medios como parte de su información y satisfacción a sus curiosidades, que sin el control y orientación adecuada se vuelven negativos en la formación personal del estudiante, por lo tanto se hace un llamado de reflexión y acompañamiento permanente del padre de familia en el proceso de formación para que el estudiante sepa discernir entre lo positivo y lo negativo y utilice bien su tiempo libre.

Para aportar a la solución del problema identificado se elabora la siguiente propuesta de mejora, **“Rescato y aplico los valores para mi Proyecto de Vida”**.

Esta se logrará mediante la “Formación de una escuela para Padres” en la que se fomentará el acompañamiento continuo y la comunicación de padres de familia e hijas/hijos”, se desarrollará charlas familiares y encuentros de convivencia con padres de familia, estas se llevará a cabo cada tres meses durante el año escolar, se contará con la intervención de profesionales en el tema y personal del departamento DOBE de la institución.

Esta propuesta beneficia a los estudiantes, padres de familia, directivos y la sociedad en general, ya que el estudiante fortalecido de una convivencia en valores, orientación adecuada por parte del padre de familia y la educación en valores que el joven recibe en la Unidad Educativa contribuirá a su formación integral.

Esta hace que las gestiones que realizan los directivos fortalezcan el liderazgo y los valores en todas sus instancias pretendiendo garantizar en el estudiante la presencia de un pensamiento cristiano, como un criterio seguro para discernir los valores que definen a la persona y llevan a participar activamente en la construcción de una sociedad que fomente la paz y la seguridad de la personas con una mentalidad abierta y crítica que contribuya activamente en la vivencia de los valores y derechos humanos.

La ejecución de esta propuesta de mejora hará que el padre de familia se sienta comprometido con la educación de sus hijas / hijos, y facilitara su presencia más frecuente en la institución para conocer sobre actitudes personales del estudiante y no solamente de las actividades académicas, permitiendo de esta manera una solución conjunta de problemas en beneficio del estudiante y la comunidad educativa.

Cuando el padre de familia se sienta motivado, comprometido, no justificará su ausencia manifestando que en la actualidad la vida familiar es muy compleja y está sometida a muchas más presiones externas como la migración, la desintegración familiar, la incorporación de la mujer al mundo laboral, los cambios económicos,

tecnológicos y sociales, condicionando su participación, apoyo y colaboración, su asistencia es necesaria en el seguimiento y desarrollo del proceso de formación de sus hijas / hijos.

En vista que la calidad e innovación educativa exige del docente una capacitación permanente y debido a que el tema de investigación causa interés en los directivos por conocer cuál es su desempeño de liderazgo y valores dentro de la institución educativa, contribuyen al desarrollo y ejecución del presente trabajo investigativo, facilitando información y los medios necesarios para su ejecución y culminación.

Para la elaboración y digitación de los instrumentos de evaluación y desarrollo del trabajo investigativo se utilizó los recursos y medios tecnológicos como la computadora, el internet, el teléfono, el texto guía, la calculadora, las videoconferencias como orientación, la ejecución de este trabajo investigativo hace que el docente se familiarice con el manejo y funcionamiento de estos recursos permitiendo alcanzar con satisfacción los objetivos generales y específicos planteados en el presente trabajo.

## **OBJETIVO GENERAL**

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

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

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

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

- b.** Describir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
  
- c.** Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
  
- d.** Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

### **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.**

- Fortalecer la participación y acompañamiento permanente del padre de familia a sus hijas / hijos para una formación integral.
  
- Crear en el padre de familia un compromiso con la educación de sus hijas/ hijos y una comunicación abierta para conocer de sus inquietudes y dificultades.

El desarrollo de este trabajo investigativo permite establecer las siguientes conclusiones:

- Los directivos de la Unidad Educativa promueven la educación en valores en todos sus integrantes, razón por la que exige del padre de familia el apoyo incondicional en la vivencia de valores como eje transversal de la formación integral del ser estudiante.
  
- Los padres de familia de los estudiantes de bachillerato, se han descuidado en el acompañamiento e interés por conocer de las actitudes formativas de su hija / hijo para lograr colectivamente su formación integral.
  
- Los directivos consideran que dirigir es trabajar con y por medio de los individuos para alcanzar objetivos, por tanto hace un llamado a padres de

familia a la asistencia y acompañamiento permanente en la formación de sus hijas/ hijos.

- La Gestión de liderazgo de los directivos en el área académica busca la innovación y cambio en los métodos habituales de enseñanza – aprendizaje a través de una educación integral y capacitación continua del docente.
- La administración y liderazgo de la Unidad Educativa crea excelencia académica y desarrollo profesional de los docentes.
- La Unidad Educativa cuenta con los fundamentos legales y soportes curriculares de planificación educativa para la ejecución y delegación de funciones.

Pongo a consideración del lector este trabajo de investigación como fuente de apoyo en el tema de estudio.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1. LA GESTIÓN.

#### 2.1.1. Concepto.

Gestión: es la acción y efecto de gestionar, entendiéndose por gestionar, el hacer diligencias conducentes al logro de un deseo cualquiera. (Diccionario de la Real Academia Española)

La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la institución, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados.(Pascual,2007: 56)

"La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados". (Hernández, 1997: 33)

Gestión es la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

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.

(Hernández, 997: 39)

La Gestión son 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. (Echevarría, 1998: 76)

La dirección de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos, la eficiencia y eficacia de esta

depende de los recursos, esfuerzos y compromiso de sus ejecutores para lograr objetivos en el tiempo requerido.

La gestión, ejecutada mediante un dinámico compromiso de los directivos con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia permite alcanzar grandes metas y satisfacer necesidades.

### **Capacidades propias de la gestión**

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión. (Philip B. Crosby 1999)

#### ➤ **Capacidades técnicas**

Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.

#### ➤ **Capacidades analíticas**

Las capacidades analíticas, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

#### ➤ **Capacidades para la toma de decisiones**

Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

### ➤ **Capacidades informáticas**

Los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos.

### ➤ **Capacidades para tratar con las personas**

Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital.

Las capacidades para tratar con las personas son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.

### ➤ **Capacidades conceptuales**

Las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

Los directivos y las personas que realicen actividades de gestión deben contar con las habilidades mencionadas, estas harán que la persona se sienta con capacidad y confianza de sí para lograr objetivos propuestos, permitiendo así el desarrollo personal e institucional.

## **2.1.2. Importancia**

La gestión juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados (Heinz, Heihrich. 2000)

Podemos apreciar la importancia que adquirió la gestión escolar en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidos del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc.

La importancia de la gestión en el contexto educativo permite **pensar las modalidades de gestionar** las escuelas para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos. Patz, Alan L. y Rowe, Alan J (1982).

La Gestión es importante ya que nos indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. Ander( 1989).

La gestión es importante en las instituciones ya que se considera un proceso integrado, las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

### **2.1.3. Tipos de Gestión**

- **Gestión Tecnológica:** es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
  
- **Gestión Social:** es un proceso completo 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.

- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de 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.
- **Gestión Ambiente:** 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 las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.
- **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **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 Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.
- **Gestión de la Producción** es un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones propiamente tales de la producción sean realizadas respetando las condiciones de calidad, de plazo y de coste que se desprenden de los objetivos y de las estrategias de la empresa.
- La **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. ([www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gestion\\_Educacional.ppt](http://www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gestion_Educacional.ppt)).
- La **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. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia. [www.gestionescolar.cl/.../gestion....pdf](http://www.gestionescolar.cl/.../gestion....pdf).

**La gestión escolar consiste en:**

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

- La **gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de la institución 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 sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las diferentes [www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm](http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm)

Los diferentes tipos de gestión están establecidos de acuerdo a la función que desempeñan cada institución, nosotros nos acogeremos al tipo de gestión educativa y escolar, estos dos tipos enmarcan definiciones relacionadas directamente con la educación, como también nos podemos apoyar en la gestión institucional, administrativa, de proyecto, todas estas conjuntamente proporcionan elementos básicos para desarrollar actividades de gestión.

## 2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

### Liderazgo

Es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí. ([www.lider.cltroque](http://www.lider.cltroque))

Es el proceso de ejercer una autoridad mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.

El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica. ([www.monografias.com](http://www.monografias.com) Recursos Humanos)

La esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.

En el caso específico de la Formación Técnica y Profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

Por consiguiente, el liderazgo en la Formación Técnica y Profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor. ([www.congresoliderazgo.cl/](http://www.congresoliderazgo.cl/))

El liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

Liderazgo implica un compromiso moral y ético que el maestro transmite con su actitud personal; significa grandeza, cargada de todos los valores que como misión deben transmitirse a las nuevas generaciones.

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos”, (Chiavenato, 1993: 75)

Un directivo para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de objetivos comunes debe tener habilidades de liderazgo, ya que el liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales, es atributo exclusivo de los seres superdotados, potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

### 2.2.1. Conceptos

- Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. (Learning, 1998:76).

Liderazgo es lograr el desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo llegue a cada miembro individualmente.(Learning, 1998:80).

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional. (Learning, 1998:102)

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El liderazgo educativo demanda una modificación en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo piensa y siente en el salón de clase; requiere un enfoque mental más flexible y dispuesto al cambio permanente de nuestro entorno.

El **Liderazgo Educativo** en todos los niveles a él subordinados, tendrá que ser capaz de:

#### I.-Combinar en su gestión:

- ❖ La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.

- ❖ El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- ❖ La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- ❖ El espíritu autodidacto con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de una política educacional, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

## **II.- Lograr en su gestión:**

1. La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la estimulación del sentido de pertenencia.
2. Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
3. Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
4. Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
5. El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecvente de nuevos métodos y estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo educativo demanda una modificación en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo piensa y siente en el salón de clase; requiere un enfoque mental más flexible y dispuesto al cambio permanente de nuestro entorno.

### **Liderazgo docente**

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras.

Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve.

### **Liderazgo pedagógico.**

Sydney Hook planteó en una ocasión:

"Cualquiera que recuerda su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas.

El profesor es la persona clave de la situación educativa. El hace y deshace programas ¿Qué es entonces el liderazgo pedagógico?

La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial.

La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores >. Es autoridad moral.

EL líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus estudiantes, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente del grado sobre grupo de estudiantes.

La diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación. El liderazgo pedagógico tiene que ver también con el sentido que cada docente le confiere a su trabajo pedagógico.

Cuentan que en una ocasión un supervisor educativo entró a una escuela y notó que en tres salones se estaba desarrollando un proceso pedagógico.

Entró al primer salón y le preguntó al docente:

¿Qué estás haciendo?

- Ganándome la vida, le contestó el docente.

Luego preguntó en el segundo salón y el docente le respondió:

- Estoy impartiendo una clase.

Por último le hizo la misma pregunta al tercer docente y éste le respondió:

- Estoy formando hombres para cambiar y mejorar el futuro.

Este tercer docente, sin lugar a dudas, era un líder pedagógico.

Ahora bien, no basta con reunir los requisitos necesarios para ser docente, no basta con acumular una larga experiencia docente, las posibilidades de éxito pedagógico en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del profesor de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la Pedagogía y la Didáctica, dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia.

***“EL LÍDER PEDAGÓGICO NO NACE, SE HACE; EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO ES ALGO SUSCEPTIBLE DE SER APRENDIDO, UNA CONDICIÓN QUE PUEDE SER ALCANZADA POR AQUELLOS DOCENTES QUE SIENTEN LA NECESIDAD DE HACER BIEN LAS COSAS Y TIENEN LA DISPOSICIÓN DE CONSAGRARSE AL TRABAJO PEDAGÓGICO CREADOR, COMO PRUEBA DE FIDELIDAD A UNA LÍNEA DE ACCIÓN, UNA PROFESIÓN, UNA OBRA O UNA CAUSA DE MARCADA SIGNIFICACIÓN SOCIAL: LA EDUCACIÓN”.***  
(Ortiz, 2010:33)

## EL LIDERAZGO EDUCATIVO Y SU PAPEL EN LA MEJORA: UNA REVISIÓN ACTUAL DE SUS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES

La literatura sobre eficacia y mejora de la escuela ha destacado el papel crítico que ejerce la dirección en organizar buenas prácticas pedagógicas en los centros educativos e incrementar los resultados del aprendizaje. Se hace una revisión actual de las investigaciones sobre cómo el liderazgo educativo es un factor de primer orden en la mejora de resultados. Hasta ahora, tanto en España como en Chile, la dirección ha tenido escasa capacidad para incidir en la mejora de las prácticas docentes; sin embargo, las nuevas orientaciones de la investigación y de las políticas educativas potencian el **liderazgo pedagógico**. El perfil directivo de gestión se está, ampliando a un liderazgo pedagógico.

Un liderazgo para el aprendizaje, más allá de la dirección, se tiene que ampliar, de modo distribuido, a través del liderazgo del profesorado y de las comunidades profesionales de aprendizaje. Se discute igualmente las graves limitaciones que la dirección actual tiene para diseñar entornos de mejora del aprendizaje de todos los alumnos. Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora.

Puedo mencionar que **Liderazgo** es la capacidad de ejercer autoridad ante un grupo de personas.

**En educación**, el liderazgo docente es la que ejerce el profesor ante sus alumnos. Todas las personas poseemos esta virtud, en mayor o menor grado, la cual se va desarrollando a través del tiempo.

**El liderazgo educativo**, se desarrolla y viene de la mano con el trabajo en equipo.

Para realizar nuestro trabajo en el aula es necesario, en primer lugar, saber trabajar y compartir nuestras experiencias educativas con nuestros compañeros y superiores, ya que el rol de **líder** requiere tener confianza en uno mismo, expresar nuestras opiniones y tener personalidad para pararnos ante un grupo de personas, ya sea nuestros alumnos o apoderados, es imprescindible para ser líder, estar seguro de nuestra propia persona y de nuestros conocimientos, ya que así podremos sentirnos dueños de nuestro espacio (la sala de clases) y más seguros de lo que estamos enseñando.

El docente debe llegar a ser un líder pedagógico, no basta con la experiencia o los amplios conocimientos, el tiempo, sino la calidad con la que se expresa, las desarrolla y se las pone en práctica combinando la pedagogía con la didáctica para que la enseñanza sea de tipo constructivista y el aprendizaje en el estudiante sea significativo.

### 2.2.2. Tipos de Liderazgo

Los tipos de liderazgo y las características de cada uno de ellos se han definido y clasificado de forma diferente, resaltando y matizando aspectos que nos ayudan a identificar el perfil de los distintos líderes de una organización con base a su actuación y el ejercicio de su liderazgo.

Como se sabe, el ser humano es increíblemente sorprendente por su muy diversa forma de reaccionar ante un mismo estímulo, o igual ante estímulos diferentes, por eso la dirección humana alcanza altos niveles de complejidad y se ha considerado más como un arte que requiere agudeza, sensibilidad, flexibilidad y estrategia, el liderazgo no se define solamente en función al tipo de interés del grupo, sino también en función a formas de conducción personal del grupo y como logra establecer un clima organizacional, veremos a continuación sus diferentes clasificaciones:

#### **Clasificaciones más frecuentes:**

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

- **Liderazgo formal:** preestablecido por la organización.
- **Liderazgo informal:** emergente en el grupo. Mares (2005)

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

- **Liderazgo dictador:** fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- **Liderazgo autocrático:** el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, 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.

- **Liderazgo democrático:** el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. 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.
- **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.
- **Liderazgo liberal**(laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

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

- **Liderazgo transaccional:** los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- **Liderazgo transformacional o carismático:** el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

- **Liderazgo auténtico:** es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- **Liderazgo lateral:** se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- **Liderazgo en el trabajo:** en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

### **Otras clasificaciones**

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de

1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los 'líderes informales', como un tema relevante de la sociología de la organización.

### **El liderazgo también puede clasificarse así:**

- liderazgo individual (ejemplo a seguir)
- liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto)
- liderazgo institucional

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

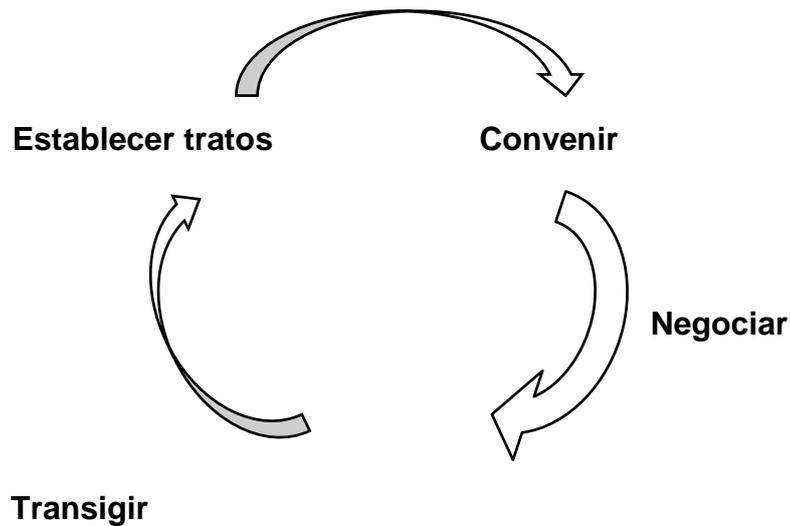
### **La literatura científico – investigativa clasifica tres Tipos de liderazgo.**

Ríos de Torres, Ph. D. mayo 2007

- El liderazgo transaccional
- El liderazgo transformacional
- El liderazgo "laissez faire, laissez passer". Expresión francesa que significa "*dejad hacer, dejad pasar*".

## El liderazgo transaccional

Conlleva la acción y efecto de transigir



- Consentir en parte con lo que no se cree justo, razonable o verdadero, a fin de acabar con una diferencia o disputa.
- Ajustar algún punto dudoso o litigioso, para convenir voluntariamente las partes, en algún medio que componga y parta la diferencia de la disputa.
- Llegar a un acuerdo por consenso, por consentimiento, entre los miembros de un grupo o de varios grupos.

## El liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se caracteriza, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación.

### Tres elementos definen el liderazgo transformacional.

1. Una actitud de colaboración compartida en **la toma de decisiones** de los objetivos que se persiguen. Estos líderes creen que los objetivos institucionales pueden alcanzarse mejor si hay un compromiso y colaboración compartida.

2. Un énfasis en el profesionalismo del profesor, **su motivación**, preparación constante, liderazgo y auto evaluación.

3. Una comprensión del cambio que incluye cómo **motivarlo a los otros**,

Los líderes transformacionales son agentes de cambio y están comprometidos con la educación de los alumnos.

En síntesis, enfatizan el mejoramiento continuo, se comprometen con la optimización del proceso y del beneficio que éste supone para sus alumnos, alientan el cambio como necesidad sentida, impulsan la motivación en otros y promueven la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de las demás personas de la comunidad.

Este tipo de liderazgo no es fácil, enfrenta mucha hostilidad: Genera dudas, provoca amenaza, amedrenta, intimida, Crea sospechas, genera burlas y hasta murmuraciones.

Para ejercer un liderazgo transformacional, es necesario reconocer la existencia de los siguientes factores, que obran como variables, y ejercen influencias sobre esta acción:

- Nueva generación de alumnos
- Rediseño de la educación.
- Reconocimiento de que el poder está en el dominio y en el acceso a la información.
- Empleo de las múltiples aplicaciones de las nuevas tecnologías.

(Agudo, 2001: 66)

El líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la

cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos

La tarea docente, como líderes transformacionales, consiste en crear a partir de lo que conocen los alumnos, a partir de sus conocimientos previos, estrategias que reconstruyan sus aprendizajes, y al cabo del tiempo, lo vuelvan a "desaprender-aprender". En esta era postmoderna, el saber no es absoluto, sino relativo. De ahí que se hable de ese proceso "aprender-desaprender-aprender". El maestro no es el que tiene la verdad, sino el que sabe cómo construir en sus alumnos la forma de obtenerla.

Estamos frente a una generación que tendrá nuevos retos, a la que no le servirá de mucho haber pasado un examen, sino saber cómo y en dónde indagar, comparar, analizar, valorar y elegir.

### **El liderazgo "laissez faire, laissez passer "**

**Liderazgo "laissez faire, laissez passer ""dejad hacer, dejad pasar".**

O liderazgo liberal, donde el liderazgo no se asume completamente quedando el grupo a su mando en completa libertad y albedrio.

- Dejar hacer.
- Impera un anarquismo.
- Es neo-liberalista.

Ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva. ¿Cuándo es bueno? Cuando el grupo es maduro, responsable y esta altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.(Grupo editorial latinoamericano, Paulinas. 1996)

### 2.2.3. Características del Liderazgo Educativo

- El líder educativo es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educativo, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educativa.
- El liderazgo educativo tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.
- El liderazgo educativo propicia el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para respaldar el cambio, en primer lugar en las personas.
- El líder educativo es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.
- Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.
- La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa
- Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables,

estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Las diferentes formas de ejercer la dirección en la institución y como logra llevar un clima organizacional permite definir al tipo de liderazgo, como en nuestra actividad de docente estaría más adecuado un liderazgo transformacional, este se caracteriza, por un lado, en promover en otros el proceso continuo de mejoramiento y estar en posición de influir para producir la innovación.

Llama al docente a crear a partir de lo que conocen los alumnos, a partir de sus conocimientos previos, estrategias que reconstruyan sus aprendizajes, y al cabo del tiempo, lo vuelvan a "desaprender-aprender". En esta era postmoderna, el saber no es absoluto, sino relativo, el docente no es el que tiene la verdad, sino el que sabe cómo construir en sus alumnos la forma de obtenerla.

## **2.3. DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

### **2.3.1. El directivo**

#### **El Rol del Directivo** Poggi (1998)

¿El rol directivo conduce, dirige o gestiona?

El director es un líder que dirige líderes.

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas.

El directivo pregunta: "¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?".

El directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- ❖ Planificar
- ❖ Controlar
- ❖ Definición de objetivos
- ❖ Decisiones para solucionar problemas
- ❖ La comunicación
- ❖ Capacitación del personal
- ❖ La influencia del poder.

La función del director es la de crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no los instrumentos. Como director no puede sacrificar ningún actor en detrimento de otros, ya que evidenciaría una falta una desarmonía en la ejecución, es decir la función del directivo es solucionar los problemas.

La carrera profesional de un directivo es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo.

El liderazgo del director debe estar orientado a la tarea y al apoyo socio – emocional, ninguna direccionalidad debe priorizar sobre la otra o anularla, probablemente según la situación institucional y los momentos de las mismas tendremos que orientarnos más una, que a otra, por ejemplo, ante la muerte de un familiar cercano de alguno de los actores perteneciente a la institución sería un desacierto, “aquietar las aguas”, o tratar de armonizar la situación direccionando el enfoque solo a la tarea, en una suerte de obviar el estado emocional de la comunidad como si nada pasara. El dar un tiempo a la contención de la situación sería lo aconsejable.

Lo que implica estar en una actitud empática con relación a los actores institucionales, actitud que le permitirá un acercamiento o alejamiento de los mismos, según el grado de madurez afectiva individual y colectiva, y su eficiencia en el logro de sus tareas, para intervenir direccionando su conducta o quehaceres.

En la vida institucional el directivo no puede estar presente en todas las actividades, tomas de decisiones, para estar en todo y a la vez en nada debería por un lado organizar sus espacios de mayor incumbencia, o de mayor urgencia o como también los prioritarios y delegar en otros actores la realización de determinadas tareas. (Drucker, 2004: 82)

La comunidad educativa quiere un Director con todas o la mayoría de estas características:

- Un líder de un proyecto al frente de un equipo que realiza una gestión eficaz
- Que realiza un trabajo en equipo y que toma decisiones acertadas basadas en una competencia en su trabajo
- Que cree en lo que hace proyecta esa credibilidad en su entorno dando a su vez credibilidad al proyecto y a todos los que lo integran y desarrollan
- Que ejerce la autoridad pedagógica respetando la libertad de trabajo del profesorado y avalando su competencia profesional
- Que administra los recursos con criterios objetivos, conocidos y aprobados por el Consejo Escolar.

- Que ejerce su trabajo con autoridad velando por las relaciones humanas fluidas y por un clima de trabajo agradable.
- Que se preocupa por los resultados y que sabe decidir lo que conviene en cada momento
- Que se preocupa por el trabajo de los profesores, del personal no docente y fomenta la participación de padres, alumnos y entorno en los órganos de participación y en la vida del centro en general.
- Que proyecta la actividad del centro más allá del mismo.

### 2.3.2. El Líder

**Líder: Guía= conducir = guiar**

Líder es la persona, liderazgo es el proceso.

- Persona que encabeza y dirige un grupo o un movimiento.
- Persona que ocupa el primer lugar en una clasificación o en una competición.
- Los líderes son carismáticos.
- El líder empuja, manipula, manda.
- El líder crea, inspira, motiva, genera acciones, genera cambios, decide,
- El líder, no sólo es palabra, va de la palabra a la acción.
- Es modelo que da ejemplo al grupo.

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas

**Un líder** es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerárquica para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad. Identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. (Zaleznik, 2000: 83)

### **Cualidades del líder:**

- ❖ Está dispuesto a correr riesgos.
- ❖ Audaz, inteligente.
- ❖ Vence su desánimo y las ideas negativas.
- ❖ Es paciente y consistente.
- ❖ Buen carácter.
- ❖ No le asusta ser un inconformista.
- ❖ Lucha por la calidad.
- ❖ Prevé las necesidades a largo plazo.
- ❖ Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- ❖ Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- ❖ Hábil en la toma de decisiones.
- ❖ Arrastra y no empuja.
- ❖ Tiene autoridad moral.
- ❖ Aprende constantemente.
- ❖ Desarrolla a las personas y las involucra.
- ❖ Adaptabilidad.
- ❖ Creatividad.

### **Requisitos del líder:**

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

### **Conocimientos del líder:**

- ❖ Conocimientos de las personas.
- ❖ Conocimientos de la práctica docente.
- ❖ Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- ❖ Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

### **Habilidades del líder:**

- ❖ Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- ❖ Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- ❖ Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- ❖ Habilidad para confiar en otros, aun si el riesgo es grande.
- ❖ Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

Ser líder significa ejercer autoridad, pero no en el sentido de ser estricto e imponer reglas dentro del aula, sino que se refiere a que los alumnos o estudiantes se den cuenta de que la persona que está parado ante ellos es un docente y no un alumno más. Liderazgo también implica respeto de ambas partes, profesor y alumno deben respetarse, ya que ser líder no supone pasar a llevar a los demás.

El líder educativo insiste en los procesos aprender-desaprender-aprender y entiende el milagro, misterio y necesidad de un desarrollo para la cooperación y la solidaridad. Liderazgo implica un compromiso moral y ético que el maestro transmite con su

actitud personal; significa grandeza, cargada de todos los valores que como misión deben transmitirse a las nuevas generaciones.

Es ésta la revolucionaria misión del líder docente en la educación, ya que en este mundo "lo único permanente es el cambio" (Alvin Toffler). Tu tarea de líder educativo está marcada por la necesidad de infundir en tus alumnos la curiosidad y el espíritu crítico, abordar el conocimiento desde el cuestionamiento y el razonamiento, interactuar con sus compañeros y contigo, sabiendo leer la información de los medios que los "golpea" permanentemente y, por sobre todas las cosas, transmitirles la convicción absoluta del poder transformador del individuo (el poder de UNO) para crear y recrear su propia realidad, con una conciencia de responsabilidad social en este mundo globalizado en donde la solidaridad es el único puente que enlaza a los individuos.

"En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder". Señala Fullan (1993).

**Entre las diferencias de directivos y líderes se establece las siguientes:**

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. (Mintzberg, 2001: 92)

Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas.

En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas.(ZALEZNIC 2007: 55)

En este sentido, afirmaba Zaleznic, los líderes tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos.

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.(ZALEZNIC 2007: 57)

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas, son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones, en este proceso integrador las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar. Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), 1998

## DIFERENCIAS ENTRE DIRECTOR Y LÍDER

DIRECTORES	LÍDERES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</li> <li>• Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados, le es más fácil pero dentro de ciertos límites.</li> <li>• Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</li> <li>• Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</li> <li>• Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</li> <li>• Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</li> <li>• Es proactivo en la mayoría de sus relaciones, muestra un estilo personal, puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</li> <li>• Puede hacer que la gente se involucre y comprometa.</li> <li>• Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo.</li> <li>• Permite que la gente actúe.</li> <li>• Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás.</li> <li>• Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</li> <li>• Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</li> </ul>

<p>grupo necesitan o deben saber.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</li> <li>• En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.</li> <li>• Se sustenta en la legalidad estatutaria y el procedimiento formal de designación.</li> <li>• Confía en la disciplina y solidez de la organización.</li> <li>• Responde a plazos estrictos.</li> <li>• Basta con SER.</li> <li>• Siempre aspira a ser líder.</li> <li>• El carisma es institucional y se traspasa.</li> <li>• Manda.</li> <li>• Es un oficio.</li> <li>• Confía más en la omisión (gradualismo).</li> <li>• Quiere que se respeten los principios.</li> <li>• Se inclina por la capacidad y la efectividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</li> <li>• Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</li> <li>• Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</li> <li>• Se sustenta en la legitimidad del mandato que asume.</li> <li>• Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores.</li> <li>• No está sometido a términos o fechas.</li> <li>• Debe SER y PARECER.</li> <li>• Suele transformarse en dirigente, aunque no lo sea.</li> <li>• El carisma es personalísimo e intransferible.</li> <li>• Convence.</li> <li>• Es un arte.</li> <li>• Cree en la acción (transformación súbita).</li> <li>• Quiere que los principios se disfruten. Capacidad, efectividad e ideología.</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Las instituciones educativas requieren de un directivo líder, de un docente líder que lleve a todo un grupo a cumplir objetivos y metas conjuntas, que no sea por su don de autoridad que la gente realice tareas sino por su forma de ser, de actuar, de solucionar problemas, la educación necesita de personas que estén dispuestas al

cambio a la innovación, que desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas, que luchan y motivan que todo esté en armonía, es decir a que toda la comunidad educativa cumpla con sus deberes, obligaciones y goce también de sus derechos .

El docente líder se preocupa por ser creativo e innovador, hacer que el estudiante se involucre y se comprometa a desarrollar tareas significativas para su aprendizaje, insiste en los procesos aprender-desaprender-aprender y entiende el milagro, misterio y necesidad de un desarrollo para la cooperación y la solidaridad, facilita a que el estudiante vea las oportunidades para trabajar en equipo.

Liderazgo educacional implica un compromiso moral y ético que el maestro transmite con su actitud personal.

## **2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.**

### **¿QUÉ SON LOS VALORES?**

#### **2.4.1. Definición**

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.(Cornejo, 1996: 46)

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello. (Cornejo, 1996: 52)

El valor es captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela. (Cornejo, 1996: 78)

El valor como esquema de comportamiento que define lo bueno y lo malo como parte de la búsqueda de la felicidad del ser humano.(Gonzales, 1998: 32)

El valor está en el ser de cada persona, lo permite actuar en bien personal y de los demás, no busca las cosas negativas, las evade, hace el bien y se identifica con lo bueno, con lo perfecto, con lo valioso de uno mismo y de los que lo rodean, estos están relacionados con la conducta de cada persona, mientras más valores se está viviendo, mejores comportamientos se demuestra ante los demás.

#### **2.4.2. Clases**

##### **Valor Moral**

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

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano.

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

Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano. ( D' Ángelo, 1996:83)

Dentro del valor moral tenemos:

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

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

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

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

Se dice también, que la finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad. Para ello una de las cosas que debe hacer la persona, es la valoración de su vida y establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la carta de presentación "moral" del individuo.(Carreras, 1997:55)

Frente a las diversas manifestaciones se puede decir que no son el dinero, ni la capacidad organizativa, ni siquiera los conocimientos los que falta para mejorar el mundo, sino el valor moral necesario que posee el ser humano, este valor nos invita ser más humanos, ya que el ser humano no es un ser aislado, siempre necesitamos del otro, para entender sus problemas debemos recorrer varios caminos los que están elanzados unos con otros.

### 2.4.3. Educación moral

#### a. Sócrates

Al igual que Sócrates, está convencido que el conocimiento es la virtud más grande que puede poseer y practicar el ser humano. Para ello propone un ambicioso programa educativo cuyo camino es posible para unos "pocos privilegiados" pues el conocimiento moral involucra un estado de abstracción alto.

#### b. Platón

Es el desarrollo del carácter la virtud más grande a la que puede aspirar el hombre: Énfasis educativo en la voluntad y creación de hábitos, a través de un entrenamiento práctico prolongado donde el papel de un buen maestro es esencial. El conocimiento requerido para alcanzar la virtud moral esta al alcance de todos y que el bien del hombre se alcanza en relación con otros hombres.

#### c. Aristóteles

En su obra **El Leviatán** , asevera que el hombre no puede vivir libre y ser gobernado al mismo tiempo: Renuncia a su "libertad natural" para acatar un " contrato social", más -como todos los hombres- al luchar por su propio interés, dicho contrato debe ser apoyado por las leyes y/o por la fuerza.

Entonces, la libertad, para el hombre, se acerca a un estado natural sin ley, siendo la sociedad una estructura ajena a su naturaleza.

d. Jean

La fuente principal de nuestro conocimiento es la experiencia captada por nuestros sentidos: hablar de Dios o de la Libertad no tiene sentido, pues no es verificable. Por ello la moralidad es materia del sentimiento, expresada en una inclinación a la benevolencia (lo entiende como un interés generoso por el bienestar general de la sociedad).

Para alcanzar una educación de calidad en el futuro, es necesario hacer una reforma de pensamiento, que situé al ser humano en nuevas formas de un pensamiento libre, la educación, el conocimiento, y el trabajo deben estar conducidos a la comprensión ética y educación moral del ser humano, ya que la educación es la única que realiza transformaciones dentro de la sociedad y contribuye al progreso del futuro.

#### **2.4.4.Educación en valores.**

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores.

El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo. (Boselló, 1.998:79)

Por lo tanto la educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no

importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

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

Educar en valores es educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

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 estudiantil.

(Carreras, 1997:53).

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de la educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va más allá, busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético. (D'Angelo, 1996:3).

La educación en valores se encarga de ofrecer espacios en los que los alumnos interiorizan, viven los valores, desarrollan cualidades espirituales, establecen respuestas correctas a sus emociones desagradables y permiten descubrir el placer de estar en un continuo proceso de crecimiento y transformación para lograr un fortalecimiento personal y ayudar a los demás, mediante las actitudes que son generadas por la manera de pensar y de actuar, de tal forma que permite a que se interrelacione las facultades intelectuales y las facultades espirituales.

Los seres humanos utilizan el intelecto para reflexionar, relacionar y elaborar conclusiones las mismas que facilitan la elección entre lo bueno y lo malo o hacer el bien y a evitar el mal, a elegir sus acciones por la mejor respuesta posible en bien de si mismo y de los demás, permite actuar con la moral del ser humano independientemente de su raza, cultura, ideología o religión, es decir es formar una vida adecuada que le haga crecer como persona y relacionarse con los demás.

#### **2.4.5. Los valores en el currículo**

La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores. Los valores deben estar definidos en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos.

Más concretamente los valores se hacen presentes en el aula mediante los temas transversales, estos temas transversales van a responder a realidades o necesidades que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad, como hechos los temas transversales es una propuesta curricular concreta.(Schmelkes, 1996:73)

En el diseño curricular, la educación en valores se encuentra en los objetivos de enseñanza generales, esta educación es abierta y flexible, es abierta porque cada profesor en su centro la define y una vez tomada la decisión debe ir en el PEI y en el PCCE (Proyecto Curricular del Centro Educativo).(Cornejo, 1999: 22)

Los valores también se muestra en los contenidos actitudinales por ello se encuentran en cada sesión de aprendizaje.(Cornejo, 1999:22)

Los temas transversales entran de lleno en la educación en valores, hablar de temas transversales es hablar de valores y debe estar expresado en el PEI como los objetivos generales de la etapa, estos temas transversales van a responder a problemas en el ámbito social y requieren una respuesta educativa.(Aldea, 1999:30)

La educación en valores es educarse moralmente, esto significa que el alumno sepa elegir entre algo que importa y algo que no importa, por ende formar una vida adecuada que le haga crecer como persona y relacionarse con los demás.

La escuela es un agente ideal para la formación de valores en los alumnos, estos valores en el currículo se hace patente en los temas transversales, pues estos temas se desarrollan a lo largo a de los contenidos(BREZINKA, 1.998: 96)

***“La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores”***(Lucini, 1997)

La convivencia humana inicia en la familia y continúa en el ámbito escolar, por tanto cada institución educativa tiene la facultad de diseñar estrategias que fomente la práctica de valores, todo grupo humano requiere de principios básicos para asegurar la armonía entre sus integrantes.

En nuestra Institución Educativa contamos con el Código de Convivencia para regular y conciliar las relaciones humanas de sus miembros y de esta manera regular, reducir o controlar los conflictos que surgen en la cotidianidad, en él se

establece de forma clara los derechos y responsabilidades de los diferentes estamentos en función de los valores que responden a la identidad institucional.

**En el currículo ecuatoriano encontramos los siguientes valores del sistema educativo.**

**Honestidad**, para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e íntegros.

**Justicia**, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción.

**Respeto**, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medioambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.

**Paz**, para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas.

**Solidaridad**, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad

**Responsabilidad**, para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos.

**Pluralismo**, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

El papel de la escuela consiste en acoger y tratar en las aulas aquellos conflictos que en el momento actual constituyen ámbitos prioritarios de preocupación social.

**La Educación Ambiental como eje transversal**

La educación ambiental se constituye en eje transversal del currículo, como respuesta urgente a los graves problemas ambientales que están afectando a nuestro planeta, y a la inaplazable necesidad de enfrentarlos con el desarrollo de una conciencia activa de conservación y protección de nuestro medio ambiente.

Como eje transversal, la educación ambiental tiene mucho valor tanto para el desarrollo personal e integral de los alumnos, como para el proyecto social nacional caracterizado por libertad, paz y respeto por las personas y por la naturaleza.

La educación ambiental debe generar, con urgencia, cambios en la calidad de vida y mayor conciencia en la conducta personal, así como armonía entre los seres humanos y entre éstos con otras formas de vida»

#### **2.4.6. Características de la sociedad actual: razones para una educación en valores**

Fenómenos que tienen especial incidencia en el mundo educativo y que pueden representar consecuencias específicas para la **educación en valores** tenemos:

##### **a) Las nuevas demandas de formación**

Exigen aprendizajes innovadores, capaces de anticiparse a los problemas, además de implicarse en su resolución. El primer aspecto tiene relación con el denominado pensamiento divergente, habitualmente poco cultivado, al menos en relación con la presencia y atención prestada al pensamiento convergente. Mientras el segundo se aprecia en tareas con una única solución correcta, el primero se abre a las ideas nuevas y se relaciona con la creatividad. (PÉREZ, 1999: 96)

##### **b) Los cambios en la familia.**

La familia es considerada como la célula básica de la sociedad y como el elemento fundamental en la educación.

En la actualidad, los movimientos feministas ponen énfasis en la liberación de la mujer en varios campos, la salida de la mujer del hogar, las tensiones de la vida moderna, los desplazamientos al lugar del trabajo, la incompatibilidad de horarios de los padres entre sí y de estos con los hijos, suponen problemas añadidos. La familia

progresivamente va teniendo menos tiempo y el que tiene de menor calidad para la educación de los hijos: difícilmente puede pedírsele una total responsabilidad educativa durante todo el período de formación. (PÉREZ, 1999: 96)

### **c) Un mundo tecnológico y sin barreras**

El mundo de final del segundo milenio es muy diferente; los cambios son muchos, muy profundos y se producen con enorme rapidez, sin apenas tiempo para poder asimilarlos. (PÉREZ, 1999: 96)

### **d) Las nuevas tecnologías**

Uno de los campos en que los cambios son más significativos para nosotros es el de las nuevas tecnologías, sobre todo por lo que representan para la comunicación, el aprendizaje, la información y el saber. Las tecnologías traen consigo notables repercusiones para el trabajo, la ciencia y el progreso en general. (PÉREZ, 1999: 97)

Violencia, sexo, intolerancia, injusticia, se mezclan sin solución de continuidad con ejemplos de entrega, de respeto, de amor..., pero no siempre se está en condiciones de valorar con objetividad los mensajes de uno y otro tipo. (PÉREZ, 1999: 97)

Será necesario contar con formación suficiente para defenderse de tales intromisiones, no quedando inermes ante ellas, de entre las múltiples aportaciones de las tecnologías. (PÉREZ, 1999: 97)

En las sociedades modernas, las nuevas tecnologías representan formas de influencia de enorme potencial, capaces de irrumpir en la vida personal de modo secreto, modificando las posiciones y valores propios.

El ser humano se ve bombardeado por la información, esto puede ser un elemento muy peligroso ya que el bombardeo de ideas, doctrinas, posiciones fundadas o infundadas... está continua, reiterada e intensamente machacando las mentes de los seres humanos, en especial de los más jóvenes, de los menos formados, de los más inexpertos. (PÉREZ, 1999: 97)

**e) Entre el ciudadano del mundo y la lucha por la identidad.**

Las migraciones están dando lugar a sociedades multiculturales; no es raro que en determinados países convivan personas de raza, cultura y religión muy diversas.

La diversidad no siempre es vista como un bien, como una riqueza; en ocasiones se percibe como amenaza lo que origina movimientos de defensa, cuando se rechaza. En ocasiones se plantea su aceptación desde una posición de superioridad: se habla de la tolerancia entendida como aceptación benévola, como condescendencia, como consentimiento. (PÉREZ, 1999: 99)

La educación debería dar un paso más, encaminado al respeto del otro y hasta a la valoración positiva de las diferencias como elemento enriquecedor del yo para convertirlo en un nosotros más completo. (PÉREZ, 1999: 99)

**f) Consecuencias para la educación.**

Si bien, la familia, tradicional recinto de la formación básica de las nuevas generaciones, como consecuencia de los cambios en su tamaño, composición y roles desempeñados por el padre y la madre, no está en condiciones de asumir funciones hasta ahora privativas de ella y necesita ayuda y colaboración por parte de otras instituciones.

Si los cambios derivados del avance de las nuevas tecnologías representan potenciales peligros para la configuración de la propia identidad, para la posesión de criterios propios, coherentes y adecuados; si el mundo moderno pone a las jóvenes generaciones ante problemas cada vez más difíciles y complejos, cuya solución requiere formación y criterio propio, parece lógico llegar a dos tipos de conclusiones:

- ❖ Las jóvenes generaciones deben recibir formación, y no sólo instrucción, para no quedar inermes ante estímulos que no saben dominar y que pueden realmente dominarles, no dejándoles ser plenamente personas dado el potencial manipulador de los mismos.

- ❖ La escuela debe asumir competencias en campos hasta hace poco ajenos a su ámbito de preocupación, o los ciudadanos se encontrarán sin la formación necesaria para abordar los desafíos que les esperan. (PÉREZ, 1999: 96 -105)

Cuando hablamos de educación y de educación en valores estamos en presencia de una misma realidad.

La educación forma el carácter, mental y moral del individuo (Dewey, 1995), es por ello que la educación es esencialmente un proceso de educación en valores.

## **REFLEXIÓN**

Es inevitable que en esta etapa de globalización se produzcan conflictos de valores por la preponderancia de las máquinas ante los hombres, en este mundo es importante reconstruir los valores culturales, locales para luego construir los valores globales.

A pesar de que la familia se considera la primera responsable de la enseñanza de valores y normas en la sociedad, las instituciones educativas es uno de los núcleos de integración de valores. La interacción de los alumnos entre si y la relación profesor alumnos favorece la creación de valores y normas de grupo.

La integración de valores relacionadas con la formación y la educación es sumamente importante dado que es el grupo escolar donde se inician, estabilizan y modifican los valores de los alumnos y el profesor es un elemento activador importante para incidir en la enseñanza aprendizaje de valores y normas.

En nuestra sociedad se puede ver que hay una tendencia al vacío moral, es una responsabilidad de toda institución educativa establecer como ejes transversales y deben estar integrados por el PEI, en el proyecto curricular y en las programaciones

anuales y de aula, ya que la educación en valores es una instancia de reflexión, de crecimiento personal que facilita la incorporación de alumnos y alumnas, inicialmente, a un sistema educativo que les permita desarrollarse en un plano de equidad como personas, únicas y responsables de su propia vida.

Es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como persona, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de los valores llegan a diferenciar lo positivo y lo negativo para su desarrollo personal y tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir su historia personal y colectiva.

### **3. METODOLOGIA**

#### **PRESENTACIÓN**

La Unidad Educativa “María Auxiliadora” de la ciudad de Macas, Provincia de Morona Santiago, como institución educativa católica está afiliada a la FEDEC en cada provincia en el ámbito local, y a la CONFEDUC a nivel nacional, pertenece a las instituciones educativas Fisco misionales, su funcionamiento cumple las Leyes, Reglamentos y disposiciones establecidas por el Ministerio de Educación y el Reglamento de la CONFEDUC.

La formación que imparte la Institución se identifica con el Sistema Preventivo de Don Bosco y Madre Mazzarello, educa y evangeliza integralmente a niñas, niños, adolescentes y jóvenes, mediante la pedagogía, ambiente caracterizado por un clima de diálogo, solidaridad, alegría, confianza, participación y de trabajo, acorde con las innovaciones curriculares, científico-técnico actuales, que favorecen el crecimiento personal y la responsabilidad social.

Preparar a jóvenes para el mundo de hoy, sujetos activos de cambio y desarrollo social, eficientes y eficaces como “buenas-os cristianos y honradas-os ciudadanos”.

La comunidad educativa: estudiantes, padres de familia docentes seculares, comunidad religiosa, personal administrativo y de apoyo está llamado a una

participación responsable y activa en el campo de las propias funciones, para formar al estudiante comprometido con la iglesia y la sociedad.

### 3.1. PARTICIPANTES

#### POBLACIÓN

El desarrollo del tema de tesis se basa en el muestreo por grupos, se ha seleccionado una población de 814 miembros los cuales están integrados de la siguiente manera:

- Personal directivo: 4
- Personal docente: 31
- Personal Administrativos 5
- Personal de apoyo: 4
- Estudiantes 770

**TABLA 1**

#### PERSONAL DOCENTE

#### CLASIFICADOS POR EDAD

Nº	RANGO DE EDAD	FRECUENCIA	PORSENTAJE
1	25 A 30	5	16.13
2	31 A 35	4	12.90
3	36A 40	10	32.26
4	41A 45	8	25.81
5	46A 50	3	9.68
6	51 A 55	1	3.22
	<b>TOTAL:</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: secretaría de la institución

Elaborado: Esmeralda Landa

**TABLA 2**  
**PERSONAL DOCENTE**  
**CLASIFICADOS POR SEXO**

<b>Nº</b>	<b>SEXO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORSENTAJE</b>
1	Femenino	25	80.65
2	Masculino	6	19.35
	<b>TOTAL:</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: secretaría de la institución  
 Elaborado: Esmeralda Landa

**TABLA 3**  
**PERSONAL DOCENTE**  
**CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO**

<b>Nº</b>	<b>TITULO ACADEMICO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORSENTAJE</b>
1	Profesor	6	19.35
2	Técnico	1	3.23
3	Tecnólogo	2	6.45
4	Licenciatura	18	58.06
5	Ingeniería	2	6.45
6	Economista	1	3.23
7	Magister	1	3.23
	<b>TOTAL:</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: secretaría de la institución  
 Elaborado: Esmeralda Landa

**TABLA 4**  
**POBLACION ESTUDIANTIL**  
**CLASIFICADOS POR SEXO**

Nº	SEXO	FRECUENCIA	PORSENTAJE
1	Femenino	513	66.62
2	Masculino	257	33.38
	<b>TOTAL:</b>	<b>770</b>	<b>100%</b>

Fuente: secretaría de la institución  
 Elaborado: Esmeralda Landa

**TABLA 5**  
**POBLACION ESTUDIANTIL**  
**CLASIFICADOS POR AÑO DE EDUCACION BASICA O ESPECIALIDAD**

Nº	AÑO DE EDUC. BASICA /ESPECIALIDAD	FRECUENCIA	PORSENTAJE
1	1ro Básica	88	11.43
2	2do Básica	80	10.39
3	3ro Básica	82	10.65
4	4to Básica	75	9.74
5	5to Básica	62	8.05
6	6to Básica	65	8.44
7	7mo Básica	59	7.66
8	8vo Básica	60	7.79
9	9no Básica	55	7.14
10	10mo Básica	58	7.53
11	1ero bachillerato	33	4.29
12	2do bachillerato	26	3.38
13	3ero bachillerato	27	3.51
	<b>TOTAL:</b>	<b>770</b>	<b>100%</b>

Fuente: secretaría de la institución  
 Elaborado: Esmeralda Landa

## MUESTRA

De la población existente se ha seleccionada una muestra de 59 representantes los mismos que proporcionaron información sobre el tema a investigar y están conformados de la siguiente manera:

- Directivos 4
- Docentes de básica y bachillerato 20
- Estudiantes de bachillerato 20
- Padres de familia de bachillerato 15

**TABLA 6**  
**PERSONAL DIRECTIVO**

Nº	RANGOS DE EDAD	MUJERES		HOMBRES	
		f	%	f	%
1	40 - 50	2	50	0	0
2	51 - 60	1	25	0	0
3	61 - 65	1	25	0	0
	<b>TOTALES:</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: secretaría de la institución  
Elaborado: Esmeralda Landa

**TABLA 7**  
**PERSONAL DIRECTIVO**  
**CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO**

Nº	TÍTULO ACADÉMICO	f	%
1	Licenciatura	2	50
2	Doctorado	1	25
3	Magister	1	25
	<b>TOTALES:</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: secretaría de la institución  
Elaborado: Esmeralda Landa

**TABLA 8**  
**PERSONAL DOCENTE**

Nº	RANGOS DE EDAD	MUJERES		HOMBRES	
		f	%	f	%
1	25 - 30	5	25	0	0
2	31 - 35	3	15	1	5
3	36 - 40	4	20	0	0
4	41 - 45	1	5	4	20
5	46 - 50	1	5	1	5
	<b>TOTALES:</b>	<b>14</b>	<b>70%</b>	<b>6</b>	<b>30%</b>

Fuente: secretaría de la institución

Elaborado: Esmeralda Landa

**TABLA 9**  
**PERSONAL DOCENTE**

Nº	TÍTULO ACADÉMICO	f	%
1	Tecnóloga	1	5
2	Licenciatura	17	85
3	Economista	1	5
4	Magister	1	5
	<b>TOTALES:</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: secretaría de la institución

Elaborado: Esmeralda Landa

TABLA 10

## POBLACION ESTUDIANTIL

Nº	RANGOS DE EDAD	MUJERES		HOMBRES	
		f	%	f	%
1	16 - 18	18	90	2	10
<b>TOTALES:</b>		18	90%	2	10%

Fuente: secretaría de la institución  
Elaborado: Esmeralda Landa

TABLA 11

## PADRES DE FAMILIA

Nº	RANGOS DE EDAD	MUJERES		HOMBRES	
		f	%	f	%
1	30 - 40	2	13.33	2	13.33
2	41 - 50	5	33.33	2	13.33
3	51 - 60	3	20.00	1	6.67
<b>TOTALES:</b>		<b>10</b>	<b>66.67%</b>	<b>5</b>	<b>33.33%</b>

Fuente: secretaría de la institución  
Elaborado: Esmeralda Landa

TABLA 12

## PADRES DE FAMILIA

Nº	BACHILLERATO	f	%
1	Primer curso	3	20.00
2	Segundo curso	5	33.33
3	Tercer curso	7	46.67
	<b>TOTALES:</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: secretaría de la institución

Elaborado: Esmeralda Landa

### 3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS.

Para la recolección de la información empírica, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

**La del fichaje**, la cual posibilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumeran y describen las fuentes bibliográficas.

La **lectura**, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre Liderazgo y valores

**La encuesta estructurada escrita**, se utilizó para la obtención de información de los directivos, docentes, padres de familia y de los estudiantes seleccionados mediante la aplicación del cuestionario estructurado de una lista de preguntas que permitieron medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas.

- **La Encuesta** es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se lo realiza a las personas con el fin de

obtener determinada información necesaria para una investigación.(Münch,1988:96)

- La encuesta es **estructurada** cuando está compuesta de listas formales de preguntas que se les formulan a todos por igual(Münch,1988:98)
  
- La encuesta es **escrita** cuando se realiza el uso del instrumento del **cuestionario**.(Münch,1988:98)
  
- **El Cuestionario** es el instrumento de la encuesta, formado por un conjunto de preguntas preparadas cuidadosa y rigurosamente estandarizadas sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra, por ello las preguntas del cuestionario son los indicadores.(Salinas,1991:74)

### **Tipo de preguntas aplicadas en el cuestionario.**

Las preguntas que se expusieron en el cuestionario según el grado de libertad de la respuesta, son de tipo cerradas de selección múltiple y alternativas.

### **Preguntas cerradas**

Permitirán obtener las posibles respuestas que más se aproxime a su posición.

Estas preguntas se clasifican en:

- ❖ **Preguntas alternativas**, de dos respuestas o dicotómicas, en algunos casos se incluye además una tercera alternativa.
- ❖ **Preguntas de selección múltiple.**

Las preguntas cerradas tienen la gran ventaja de ser excelente por su simplicidad, lo cual facilita su formulación y el análisis, responde con más facilidad, pueden

presionar un juicio de opinión sobre un tema de interés. (Münch, y Angeles, Ernesto, 1988: 62)

En nuestro trabajo de investigación se aplicó la técnica de la **encuesta estructurada escrita** para obtener de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en la investigación, como instrumento de recolección de información y datos se utilizó el **cuestionario** previamente elaborado con preguntas cerradas, alternativas y de selección múltiple, que se aplicó las personas que conformaron la muestra seleccionada para obtener respuestas precisas que permitieron una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

### 3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO.

El tipo de investigación que se aplicó es el descriptivo.

**Método Descriptivo:** Su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica; identificar aspectos relevantes de la realidad. Pueden usar técnicas cuantitativas (test, encuesta...) o cualitativas (estudios etnográficos...).(Bartolomé,1988: 57).

Se utilizó el **método descriptivo** para explicar y caracterizar la realidad de la gestión del liderazgo educativo y el impulso de valores en la institución educativa.

La aplicación de este método permitió especificar las características y los perfiles de las personas que intervinieron en los grupos de investigación permitiendo aclarar conceptos, reunir información, y acceder al conocimiento de la realidad para realizar su respectivo análisis y plantear el problema.

Se utilizó el método **analítico – sintético**, pues este facilitó la reestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo.

El método **inductivo y el deductivo** se utilizó para configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

El método **estadístico**, se utilizó para organizar la información alcanzada en tablas estadísticas, facilitando los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

El método **Hermenéutico**, se aplicó en la recolección e interpretación bibliográfica para la elaboración del marco teórico.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

#### **4.1.1. Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.**

##### **4.1.1.1. El Manual de Organización.**

###### **Definición**

Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.( Espinoza,2000:95)

El Manual de Organización y Funciones, constituye un documento de gestión institucional que describe la organización estructural y funcional dela Institución Educativo, hasta el nivel de funciones específicas del cargo puntualizados en el Cuadro para Asignación de Personal Institucional. (Idrovo, 1999: 56)

La unidad educativa no cuenta con un manual de organización como documento específico, pero sí con una estructura organizativa (organigrama) y un **Manual de Funciones y Procedimientos** el mismo que tiene como objetivo fundamental constituirse en un instrumento de apoyo para el funcionamiento organizativo de la institución educativa, en él se ha establecido los lineamientos generales sobre los que se basa la operatividad de los diferentes estamentos que constituyen los niveles estructurales de la acción directriz de la unidad educativa.

Su estructura sigue los principios de carácter jerárquico que tiene los planteles educativos acorde a las disposiciones reglamentarias tanto de nivel gubernamental como institucional.

Cada uno de los organismos tratados consta con su denominación, sus funciones generales como específicas, ubicación dentro de los niveles jerárquicos de desempeño de la responsabilidad, el objetivo que se propone, los procedimientos que los diferentes responsables deben seguir para realizar correctamente la aplicación de las funciones.

#### **4.1.1.2. El código de Ética.**

##### **Definición**

Un código de ética, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

Código de Ética fija las normas tendientes a regular el comportamiento de las personas dentro de un determinado contexto, como ser el de una profesión, una empresa u organización, entre otros.

La Unidad educativa plantea un código de Ética para todos los que participan en la acción educativa de niñas/ niños y jóvenes.

Este documento, protege los derechos de las niñas- os y jóvenes que reciben una educación formativa en la institución, el mismo que es de obligatorio cumplimiento para todo el personal seglar y religioso que se vinculan en el trabajo educativo, demostrando una acción eficaz.

Como comunidad dedicada a la educación demuestra responsabilidad de proteger a los niños y jóvenes, guiándolos y respetándolos en su integridad, acompañándoles en su camino de maduración y permitiendo una verdadera proyección futura, a estilo de Don Bosco, por eso cada acción que imparte debe tener el sello de la bondad y de la transparencia educativa.

Los valores consignados en este código son los que sirven como guía en la formación de niñas/ niños y jóvenes ecuatorianos conscientes de su nacionalidad y del ejercicio de ciudadanía en un ambiente de una nueva democracia, capaces de conocer el mundo y la realidad en que viven aplicando lo que aprenden y reconocen, con identidad y capacidades para actuar en beneficio de su desarrollo personal y de la comunidad, de utilizar y aplicar eficientemente sus saberes científicos y técnicos adaptados al medio donde se desenvuelven, jóvenes con actitudes positivas y emprendedoras para el trabajo colectivo.

➤ **Valores institucionales**

Solidaridad, responsabilidad, respeto, eficiencia, honestidad, entusiasmo, sencillez, integridad, tolerancia, la conciencia crítica.

➤ **Valores básicos de la reforma educativa**

Identidad, honestidad, solidaridad, libertad, responsabilidad, respeto, criticidad, creatividad, calidez afectiva y amor.

Además el código de ética de nuestra institución exige tener presente las siguientes **prospectivas pedagógicas** en el desarrollo curricular y pedagógico diario del docente estas permiten la maduración integral de la persona según la propuesta educativa característica del Sistema Preventivo. Tal finalidad se consigue conjugando prospectivas estrechamente integradas entre sí: como la **prospectiva cultural, la evangelizadora, la social y la comunicativa**. Son puntos de vista parciales que permiten tener presente la complejidad y la totalidad de la realidad humana.

A nivel metodológico el código de ética de la unidad educativa pretende orientar a las niñas-os, jóvenes y a toda la comunidad educativa a optar por el bien, a dirigir su riqueza afectiva hacia el don de sí, ayudando a superar el egocentrismo hacia el encuentro transformador con Dios, en Cristo. Permitiendo alcanzar el buen vivir consigo mismo y la sociedad.

A este código se asocia el **proyecto de pastoral**, que está conformado por el asociacionismo del oratorio, docentes guías de curso, jefes de área, comisiones, rectora, vicerrectora, consejo directivo, comité central de padres de familia, comunidad religiosa salesiana, todos ellos conforman la Iglesia local centrada en la niña-o y jóvenes con la finalidad de llegar a establecer una formación integral, este proyecto integra a toda la comunidad educativa en la acción en valores, a la vez por ser un nuevo planteamiento su coordinación camina con pocas falencias haciendo lo posible para alcanzar sus objetivos.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico.**

##### **Definición**

El **plan estratégico** es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un **plan estratégico** se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

El **Plan estratégico**, indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

El Plan Estratégico de la Unidad Educativa está a cargo de la comisión de innovación curricular, diseñada para fortalecer los objetivos de la institución y establecer alternativas de solución a los diferentes nudos críticos, esta herramienta permite realizar el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual, no sólo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el ambiente educativo; si no también, para proponer y concretar las transformaciones que requiere su entorno.

La planificación sigue la estructura normal, este Plan Estratégico tiene tres momentos: el diagnóstico situacional actual de la Unidad Educativa, su proyección futura y la Elaboración de estrategias para lograr los cambios.

La Comisión de Planificación Estratégica construyó un instrumento para la recolección de problemas y expectativas relacionados con la Unidad Educativa identificando los problemas focales y los problemas raíces de la Institución, donde se obtiene los elementos necesarios para estructurar la interrelación de objetivos, estableciendo los resultados que se quiere lograr, como también las políticas, estrategias y proyectos que operacionalicen esos logros enfocados en la misión y visión de la unidad educativa.

Las alternativas de solución a cada nudo crítico son planteadas como estrategias, realizables a corto y mediano plazo y proyectos cuya reaplicación se dará a largo plazo.

La realización de las estrategias planteadas permitirán promover espacios de comunicación activa entre todos los integrantes de la Unidad educativa, conocer la

filosofía y políticas institucionales de la UEMA, elevar el nivel de autoestima de las/los estudiantes, determinar un sistema normativo de admisión de las /los estudiantes en coordinación con los directivos de la UEMA , gestionar la implementación de un laboratorio de informática acorde a las exigencias de los tiempos actuales, establecer procesos de acercamiento entre la escuela y la familia para concienciar sobre el rol importante que cumplen, orientar positivamente a los jóvenes para que hagan un uso adecuado del tiempo libre.

La elaboración y ejecución de algunas estrategias ha permitido elevar la calidad educativa, alcanzar los objetivos, en caminarnos hacia la misión y proyectar hacia la visión institucional.

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

##### **Definición**

Un **plan operativo** es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como **plan operativo anual (POA)**. El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

El Plan Operativo Anual (2010-2011) de la Unidad Educativa tiene como objetivos:

- Continuar fortaleciendo la práctica de valores y buenos modales en cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
- Mejorar el nivel académico de los alumnos mediante la colaboración responsable de los Padres de Familia y de los Docentes y alumnos.

- Mejorar la presentación del Establecimiento mediante el respectivo cuidado de los muebles e inmuebles y de toda la Institución.
- Mentalizar al alumnado sobre el cuidado de los bienes del colegio.
- Aprovechar el material existente y adquirir lo mínimo necesario para el funcionamiento del laboratorio.
- Organizar la sala de Audiovisuales con el material existente.
- Equiparar el laboratorio de computación.

Todos estos objetivos son alcanzables, mediante el desarrollo de actividades coherentes a cada uno de los objetivos planteados durante todo el año escolar, con la colaboración activa y participativa de toda la comunidad educativa esto permite mejorar la misión educativa que brinda la institución, en el aspecto económico esta el apoyo de padres de familia y gestiones realizadas por los directivos.

Para verificar si las actividades realizadas dieron éxito se realiza evaluaciones trimestrales y secuenciales durante el año, especialmente el rendimiento académico.

La infraestructura de la institución, su presentación es uno de los puntos básicos en el servicio educativo salesiano y es como las autoridades tratan de cumplirlo.

La organización de la sala de audiovisuales y equiparamiento del laboratorio de computación se viene organizando año tras año, hasta la actualidad contamos con un 70%, este es un proyecto de largo plazo y va acorde al movimiento económico anual y gestión directiva. (Comisión de innovación curricular, 2010)

#### **4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)**

##### **Definición**

El Proyecto educativo Institucional (PEI), es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y

dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución educativa. (Geiler, 2000:58)

El PEI resulta de un proceso creativo, participativo de los miembros de la comunidad educativa. (Geiler, 2000:60)

¿Por qué elaborar el Proyecto Educativo Institucional?

Porque los nuevos paradigmas educativos demandan cambios sustantivos en su principal escenario que es la Institución Educativa. (Geiler, 2000:60)

El PEI Proporciona un marco global sistemático y con visión de futuro, hacia donde se encamina la gestión de la Institución Educativa Constituye una herramienta para liderar cambios planificados en la educación. (Geiler, 2000:62)

El Proyecto Educativo hoy en día no es solo una necesidad de los centros educativos, son una condición de **“Ser “ con calidad**, las condiciones actuales requieren que todos los esfuerzos se orienten al mejoramiento **de la calidad de la educación**, permitiendo que las instituciones educativas unifiquen su quehacer educativo curricular como respuesta a las exigencias del nuevo milenio y además no sólo se consideren como sitios sociales que reproducen la producción científica y técnica, sino también como espacios culturales que contribuyan a la formación integral de la personalidad.

La Unidad Educativa bajo esta condición y para responder a las necesidades urgentes en el campo educativo, ha diseñado el **Proyecto Educativo de Innovación Curricular que parte del año lectivo 2007-2008**, el mismo que se fundamenta en los siguientes postulados: las-os jóvenes son el centro de todas las intervenciones educativo-evangelizadoras y busca su crecimiento integral según el

proyecto de Dios, mediante innovaciones curriculares de calidad y procesos significativos de aprendizaje y promueve el aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender para vivir.(Comisión de innovación curricular, 2007: 22)

La concepción del proyecto tiene una nueva visión ya que se incorpora en forma directa algunas prospectivas pedagógicas que permitan la maduración integral de la persona según la propuesta educativa característica del Sistema Preventivo. Tal finalidad se consigue conjugando prospectivas estrechamente integradas entre sí: la **prospectiva cultural, la evangelizadora, la social y la comunicativa**. Son puntos de vista parciales que permiten tener presente la complejidad y la totalidad de la realidad humana.

A estas prospectivas se incorporan las competencias dentro del currículo base, la revisión curricular no termina con la selección de contenidos culturales científicos sino que actualmente incluye el desarrollo de capacidades y habilidades, siendo la planificación curricular del docente la estrategia que posibilita el desarrollo de los aprendizajes en los cuales, se visualizan las prospectivas a potenciar, en las instituciones educativas salesianas.

El proyecto está conformado de cinco fases:

- 1) Identidad Institucional
- 2) Marco teórico Institucional
- 3) Diagnostico situacional
- 4) Plan Operativo anual
- 5) Evaluación

A estas fases se ha incorporado las prospectivas ya mencionadas, son nuevas para la aplicación pedagógica del docente, este proyecto educativo pretende dar un cambio en la orientación pedagógica y personal en conjunto, lleven a la práctica las cuales se fundamenta la filosofía, pedagogía y el diseño curricular de Don Bosco y el sistema preventivo.

Cada una de sus fases presenta los elementos constitutivos del proyecto educativo, su intencionalidad, las particularidades su estructura y ejemplificaciones, son apoyos didácticos. Todos los fundamentos teóricos del proyecto se encuentran vinculados con los lineamientos propuestos por el Ministerio de Educación y están sujetas a la dinámica de renovación que se pueden dar en función de las necesidades da la institución.(Comisión de innovación curricular,2007: 35)

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

El Reglamento Interno de la Unidad Educativa presenta los siguientes objetivos:

- a) Propiciar la convivencia de la Comunidad Educativa Salesiana.
- b) Dar a conocer a la Comunidad educativa la reglamentación del proceso educativo de la Institución
- c) Orientar la formación y fomentar la responsabilidad de la y del estudiante salesiano
- d) Normar las relaciones entre los diferentes niveles de la Unidad Educativa tanto en el campo administrativo como en el académico, de conformidad con el Art. 154 del Reglamento General de la Ley de Educación.
- e) Redefinir, en la institución funciones y responsabilidades de los estamentos.

El Reglamento Interno está conformado de trece capítulos y tres niveles cada uno con sus debidos componentes.

(Manual de funciones y procedimientos, 2008: 28)

#### **Otras Regulaciones**

##### **De los libros y registros.**

En el Reglamento interno se encuentran expuestos de manera clara los derechos y responsabilidades de sus diferentes estamentos que son aplicadas en el ejercicio de su trabajo.(Manual de funciones y procedimientos, 2008: 46)

**Los derechos** constituyen los valores de la convivencia cuyo fundamento está en la dignidad humana.

Las **responsabilidades** son los comportamientos exigidos para posibilitar la libertad y crecimiento personal.

El presente código refleja las condiciones mínimas que deben ser garantizadas a todas las personas desde una perspectiva formativa que permita el crecimiento personal en todas sus instancias, como se establece en el sistema preventivo de Don Bosco.

A este código se adjunta el reglamento del Gobierno estudiantil y el Código de la Niñez y Adolescencia. (Manual de funciones y procedimientos, 2008: 42)

#### **4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.**

##### **4.1.2.1. Misión y Misión**

###### **Misión**

“La Unidad Educativa “María Auxiliadora”, de la ciudad de Macas, desde el horizonte del Sistema Preventivo de Don Bosco y Madre Mazzarello educa y evangeliza a niñas, niños y jóvenes integralmente, mediante la pedagogía de ambiente caracterizada por un clima de diálogo, solidaridad, alegría, confianza, participación y de trabajo; acorde con las innovaciones curriculares científico-técnico actuales, que favorecen el crecimiento personal y la responsabilidad social. Capaz de preparar a jóvenes para el mundo de hoy, sujetos activos de cambio y desarrollo social, eficientes y eficaces como “buenas cristianas y honradas ciudadanas”. (Proyecto Educativo Institucional, 2008:56)

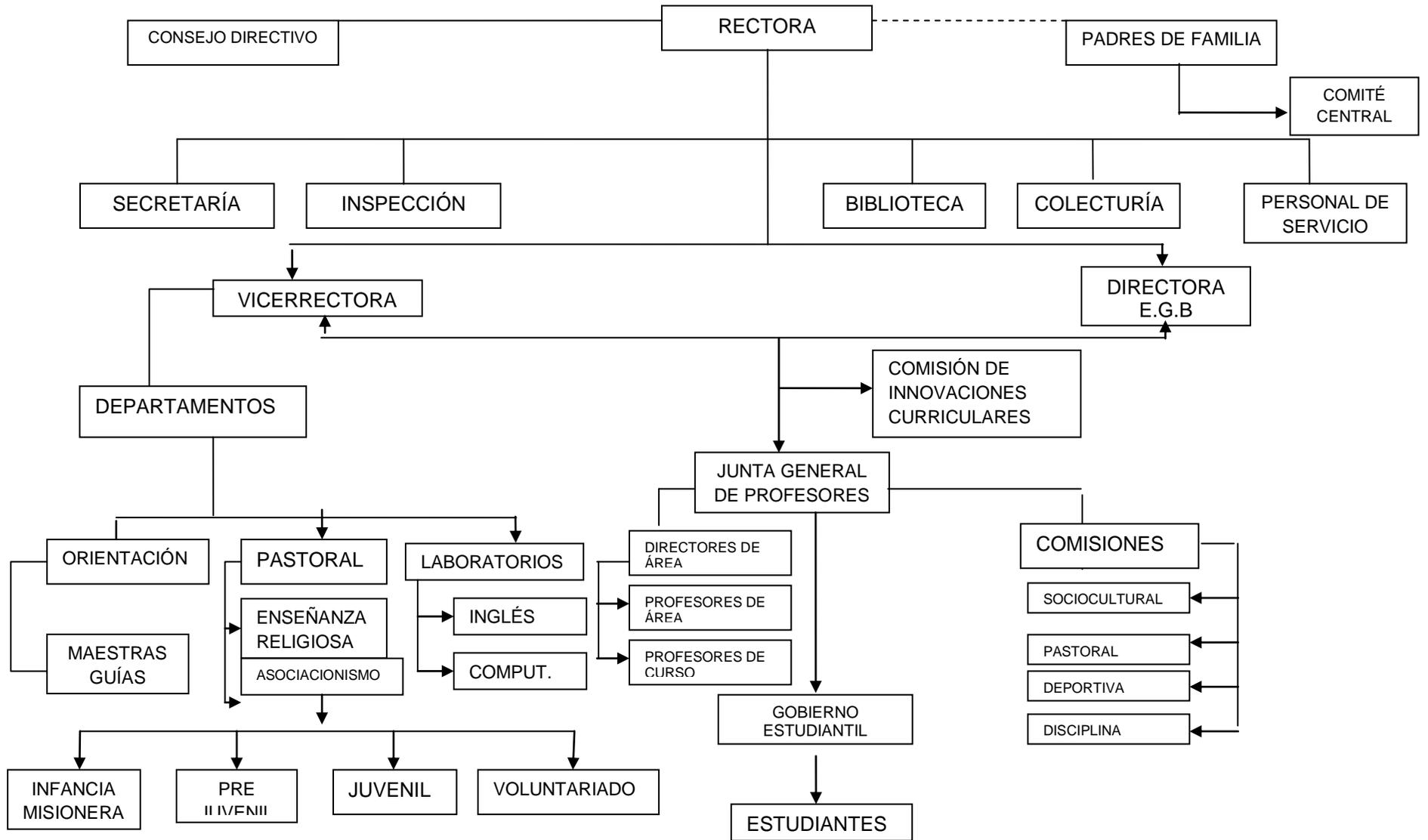
## **Visión**

Durante los próximos 5 años la Unidad Educativa Fiscomisional “María Auxiliadora”, se distinguirá por ofrecer a la sociedad mujeres líderes, íntegras, competentes, creativas con una praxis coherente de valores y excelencia académica e investigación científica-técnica que aporten al desempeño laboral; cristianas capaces de convertirse en agentes de cambio en la sociedad y en la iglesia. Y contar con un personal docente, y administrativo altamente calificado e identificado con la filosofía institucional. (Proyecto Educativo Institucional, 2008:57)

La Unidad Educativa se caracteriza un ambiente salesiano brinda un espacio organizado y rico de propuestas donde los jóvenes y las jóvenes proyectan la vida, experimentan la confianza y hacen experiencia de grupo, donde la educación personalizada va a la par con la del ambiente y donde la alegría, fruto de la valoración positiva de la existencia, constituye la atmósfera de fondo de la familiaridad entre los miembros de la comunidad educativa.

La presencia educativa se visualiza a través de la asistencia, la cual abre el diálogo a todos los niveles, favorece la creación de las relaciones familiares sencillas y serenas, con los educadores y las jóvenes que comparten la experiencia de trabajo, oración, recreación, este ambiente favorece el surgimiento de un fuerte sentido de pertenencia a la comunidad y a los objetivos propuestos por la unidad educativa, fortaleciendo la vivencia de los sacramento, la presencia activa de María que desembocan en una fe comprometida en la construcción de la civilización del amor.

### 4.1.2.2. Organigrama



Las instituciones educativas salesianas como es la Unidad Educativa María presenta un organigrama de estructura vertical de arriba hacia abajo partiendo del rectorado. Desde el punto de vista administrativo, existe una sola dirección rectora, centrada en la Representante legal de la UEMA, que representa a la comunidad religiosa salesiana. Ella coordina de manera directa con dos autoridades inmediatas, Directora de la Escuela y Vicerrectora del colegio. Estas, a su vez, con Jefes departamentales y Jefes de Área. A ellos se suman los organismos directivos (Consejo Directivo y Comisión de Innovaciones Curriculares). (Proyecto Educativo Institucional, 2008:17)

Desde el punto de vista académico, las directrices son comunes para las dos secciones. Para fines de organización interna, la Directora de la Escuela y Vicerrectora del colegio son las responsables directas de la marcha académica. La Comisión de Innovaciones Curriculares como organismo colegiado asesora a los dos niveles, es más sus representantes máximos integran dicha Comisión y, por ende, monitorearán el proceso como UEMA. Este propósito se ve fortalecido con las instancias académicas internas, tales como Comisión Pedagógica o Consejo Técnico.

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

##### **4.1.2.3.1. De la Rectora**

###### **Descripción del cargo**

Es la representante oficial de la Institución Educativa, es designada por el Obispo a petición del Párroco y es de libre remoción. Es la responsable directa de la administración, del funcionamiento y de la disciplina del Establecimiento.

## Funciones

Son deberes y atribuciones de la Rectora, las señaladas en el Art. 96 del Reglamento General a la Ley de Educación:

Además, son sus deberes y atribuciones los siguientes:

- a. Velar por la implementación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.
- b. Aprobar las actividades de asociacionismo estudiantil (clubes, gobierno estudiantil, infancia misionera, grupo juvenil,....) y facilitar el funcionamiento de los mismos.
- c. Seleccionar junto con El Párroco y el Vicerrector el personal docente, autorizar su nombramiento y la aceptación de su renuncia.
- d. Facilitar a los padres de familia los informes de calificaciones parciales y trimestrales acerca del rendimiento y formación de sus hijas/jos.
- e. Evaluar constantemente al personal Administrativo y de Servicio.
- f. Favorecer la integración del Comité Central de Padres de Familia.
- g. Convocar a los padres de familia, las veces que sean necesarias, para facilitar el desarrollo de las actividades educativas, sociales, culturales y religiosas.
- h. Velar para que el profesorado reciba e imparta una formación cristiana, acorde con el Evangelio.
- i. Representar a la Institución Educativa en las reuniones de FEDEC y CONFEDEC.
- j. Entregar personalmente la oficina, documentos y la información oportuna a la nueva Rectora

#### **4.1.2.3.2. De la Vicerrectora**

##### **Descripción del cargo**

Es el docente encargado de dirigir las actividades académicas en coordinación con el Rectora, a fin de que el proceso educativo pueda desarrollarse dentro de un ámbito de armonía, calidad, sana convivencia y bienestar.

##### **Funciones**

Son deberes y atribuciones de la Vicerrectora, las señaladas en el Art. 98 del Reglamento General a la Ley de Educación:

Además, son sus deberes y atribuciones los siguientes:

- a) Coordinar las acciones del Proyecto Educativo Institucional, en procura del desarrollo del perfil institucional y en función de la eficiencia académica de la institución.
- b) Mantener informados a los miembros de la institución sobre el desarrollo del Proyecto Educativo.
- c) Colaborar con la Rectora en el mantenimiento de la disciplina.
- d) Acompañar a los grupos estudiantiles en el desarrollo de sus actividades.
- e) Responsabilizarse junto con las dirigentes de curso y profesores comisionados de los actos extracurriculares, programas culturales, científicos, artísticos, deportivos, sociales, que organice el plantel o en los que participen los estudiantes.
- f) Vivir la corresponsabilidad en el espíritu de familia aportando su competencia profesional.
- g) Organizar y desarrollar las jornadas pedagógicas en la institución previa coordinación y autorización del rectorado.
- h) Asesorar y supervisar la planificación didáctica y curricular.

- i) Evaluar periódicamente al Personal Docente.
- j) Remitir al informe al Rector/a

#### **4.1.2.3.3. De la Directora de Educación General Básica**

##### **Descripción del cargo**

La Directora es la persona responsable de dirigir las actividades académicas del primero al séptimo año de Educación General Básica, en coordinación con la Rectora y con la Vicerrectora, en los casos que hubiere, a fin de que el proceso educativo pueda desarrollarse dentro de un ambiente de armonía, calidad, sana convivencia y bienestar. Forma parte del Consejo Directivo, como Unidad Educativa.

##### **Funciones**

Son deberes y atribuciones de la Directora de estos niveles, además de los señalados en el Art. 77 del Reglamento General a la Ley de Educación, los siguientes:

- a) Asesorar a los docentes de Nivel Pre-primario y Primario del establecimiento en la planificación didáctica en coordinación con el vicerrectorado.
- b) Asesorar la planificación didáctica y verificar su aplicación.
- c) Participar conjuntamente con cada uno de los docentes en la evaluación de los resultados del proceso de aprendizaje.
- d) Orientar la elaboración y utilización de recursos didácticos.
- e) Dirigir la planificación, ejecución y evaluación de las acciones pedagógicas.
- f) Mantener buenas relaciones con los profesores, alumnas, padres de familia y autoridades

- g) Presentar oportunamente los datos estadísticos, informes y más documentos solicitados por la Dirección Provincial y el Rector/a.
- h) Permanecer en el establecimiento durante toda la jornada de trabajo.
- i) Velar, en coordinación con el/la Vicerrector/a, por la implementación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.
- j) Coordinar con el/la Rector/a, el distributivo de trabajo de los profesores.
- k) Organizar la entrega de informes parciales y trimestrales a los Padres de Familia acerca del rendimiento y formación de sus hijos/as.
- l) Convocar a los Padres de Familia, las veces que sean necesarias, para facilitar el desarrollo de las actividades educativas, sociales, culturales, deportivas y religiosas.
- m) Entregar personalmente la oficina, documentos y la información oportuna a la nueva Directora.

#### **4.1.2.3.4. Junta General de Profesores**

##### **Descripción del cargo**

Son profesionales encargados del proceso de interaprendizaje y de la formación de las alumnas/os. Conocen y asumen la filosofía y el Proyecto Educativo Institucional, de modo que en el desarrollo de sus funciones tienen en cuenta los elementos fundamentales para un quehacer educativo de calidad y excelencia.

##### **Funciones**

Son deberes de los docentes además de los señalados en el Art. 4 de la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional. Y Art.135 de la Ley de Educación los siguientes:

- a) Desempeñar con dignidad, eficiencia y puntualidad sus funciones;
- b) Procurar su permanente mejoramiento profesional;
- c) Contribuir al fortalecimiento de la unidad, la independencia, la soberanía y el desarrollo nacional y la integración amazónica , andina y latinoamericana;
- d) Defender y cultivar los valores propios de las culturas , nacionalidades y etnias que integran el Estado Ecuatoriano;
- e) Cumplir su trabajo de acuerdo con las normas legales y reglamentarias y con las disposiciones impartidas por las Autoridades competentes;
- f) Propiciar las buenas relaciones entre el Personal Docente, Educandos, Padres de Familia y la Comunidad.
- g) Crear un ambiente educativo animado por el espíritu cristiano de calidad humana y libertad.
- h) Orientar a la formación de los/las estudiantes con una conciencia recta para construir una sociedad con valores humanos y cristianos.
- i) Realizar un proceso de evaluación sistemático, científico, permanente en forma justa del aprendizaje de los/las alumnos/as. considerando el esfuerzo y el trabajo, descubriendo las dificultades para realimentar los conocimientos si fuere necesario.
- j) Dictar conferencias cuando las autoridades o los integrantes del área lo soliciten.
- k) Llevar el uniforme y su presentación, con sencillez y orden personal acorde con su condición de educador.
- l) Identificar a los las alumnas/os ausentes y poner en conocimiento del profesor/a tutora cualquier tipo de novedad detectada.
- m) Solicitar la justificación de los estudiantes para receptor trabajos y todo tipo de evaluaciones atrasadas en el plazo de 48 horas.
- n) Registrar en el leccionario las novedades de asistencia, comportamiento, tareas y responsabilidades escolares de las estudiantes durante su hora de clase.

- o) Firmar el leccionario siempre que asista a clase, en caso contrario firmará la profesora dirigente del grado o curso.
- p) Entregar puntualmente en el Vicerrectorado, sin enmendaduras, errores y con el formato establecido, las planificaciones curriculares, las calificaciones parciales, del periodo y de supletorio de acuerdo con el cronograma del Plantel.
- q) Participar en los cursos, seminarios, jornadas pedagógicas, convivencias y todo evento convocadas por las autoridades del Plantel.
- r) Recibir cortésmente a los padres de familia, atendiendo sus inquietudes en relación con el rendimiento y la disciplina de los/las estudiantes, según el horario señalado al inicio del año o cuando lo faculden las autoridades.
- s) Solicitar por escrito, ala Rectora el permiso para ausentarse en los casos de estricta necesidad y dejar un reemplazo a entera satisfacción de las autoridades del Plantel.
- t) Revisar las investigaciones, deberes y pruebas que realicen las/los estudiantes y devolverlos con las observaciones y calificaciones con la oportunidad de cada caso.

#### **4.1.2.3.5. Junta de directores de área**

La Junta de Directores de Área está integrada por todos los directores designados por el Consejo Directivo, Directora de EGB, Orientadora y presidida por la Vicerrectora. Se reunirá ordinariamente una vez por mes, y extraordinariamente cuando fuere menester. La Junta de Directores de Área constituye el organismo técnico-pedagógico de la UESMA.

#### **Funciones**

Son funciones de la Junta de Directores de Área a más de los contemplados en el Art. 113 del Reglamento General, los siguientes:

- a) Elaborar el plan de trabajo anual en la última semana de septiembre.
- b) Planificar y organizar el trabajo al interior de sus áreas, de acuerdo con la Reforma del Bachillerato, en coordinación con la Reforma de la EGB.
- c) Responsabilizarse del control y evaluación del Proyecto Curricular en el área y en todas y cada una de las asignaturas de su ámbito.
- d) Elaborar y presentar informes trimestrales sobre la marcha y evaluación de las áreas a la Comisión de Innovaciones Curriculares de la institución.
- e) Coordinar con los directivos sobre los eventos de capacitación para los docentes de las áreas.
- f) Colaborar en la organización, realización y evaluación de eventos culturales.

(Manual de funciones y procedimientos, 2008:34)

#### **4.1.2.3.6. Junta de profesores de área**

La Junta de Profesores de Área está integrada por los docentes de las asignaturas correspondientes a un área académica. El Director de esta Junta será nombrado por el Consejo Directivo. La Junta elegirá a la Secretaria de entre sus miembros. La reunión de área preside el Director de área y estará presente, ocasionalmente, la Vicerrectora.

#### **FUNCIONES**

Son funciones de la Junta de Profesores del área, a más de las estipuladas en el Art. 115 del Reglamento General de la Ley de Educación, las siguientes:

- a) Organizar, planificar, ejecutar y evaluar eventos de diversa índole.
- b) Conocer y llevar a la práctica la Pedagogía Salesiana.
- c) Puntualizar los valores humanos, cristianos y salesianos que deben fomentar las áreas.

- d) Participar en la planificación y organización del trabajo del área para los tres trimestres del año lectivo, en coordinación con el proyecto de la institución y tenor al Proyecto Curricular Institucional.
- e) Aprobar los procedimientos e instrumentos de evaluación, recuperación y suplencia para cada asignatura del área. Cada instrumento de evaluación deberá llevar la firma del Director de área y del Vicerrectorado, o de la Directora de EGB.
- f) Analizar, al finalizar el año lectivo, problemas académicos individuales y colectivos.

(Manual de funciones y procedimientos, 2008:39)

La unidad educativa cuenta con las siguientes áreas para la Educación General Básica y el Bachillerato.

## **EDUCACION GENRAL BASICA**

### **PRIMER AÑO**

#### **AREA DE:**

- Ejes y Bloques temáticos
- Cultura Religiosa
- Lengua Extranjera
- Música
- Computación

### **SEGUNDO A DÉCIMO AÑO DE BÁSICA**

#### **ÁREA DE:**

- Cultura Religiosa
- Lengua y Literatura
- Matemática

- Lengua Extranjera
- Estudios Sociales
- Ciencias Naturales
- Entorno Natural y Social
- Cultura Estética
- Cultura Física
- Computación

## **BACHILLERATO EN COMERCIO ADMINISTRACION ESPECIALIDAD CONTABILIDAD**

### **ÁREA INSTRUMENTAL**

- Lengua y Literatura
- Lengua Extranjera
- Computación
- Dibujo

### **ÁREA CIENTIFICO**

- Matemática
- Física
- Química
- Biología
- Economía
- Estadística

### **ÁREA TECNICO PTOFESIONAL**

- Tecnología general
- Módulos

### **ÁREA DE DESARROLLO PERSONAL – SOCIAL**

- Ciencias Sociales
- Cultura Física
- Cultura Religiosa

#### **4.1.2.3.7. El Gobierno Estudiantil**

##### **Descripción**

El Gobierno Estudiantil constituye una oportunidad educativa para que los/las Estudiantes Tomen conciencia de respecto los valores humanos éticos, cívicos, sociales y religiosos; los experimenten, desarrollen, refuercen la práctica, para el mejoramiento de la comunidad y el engrandecimiento nacional.

##### **Funciones**

- a) Fomentar el compañerismo entre los/las estudiantes de diferentes etnia, crear un ambiente de respeto y armonía entre todos los miembros de la Comunidad Educativa.
- b) Participar en el desarrollo de actividades científicas, culturales, sociales, religiosas, cívicas, deportivas y de solidaridad programadas por las autoridades de la Institución,
- c) Sugerir políticas tendientes a conseguir mejoras en aspectos relacionados con la educación integral.
- d) Participar en el mantenimiento de la disciplina, cooperar en la buena conservación del ambiente físico y procurar su constante mejoramiento.
- e) Desarrollar programas y actividades en beneficio del Alumnado y de la Institución con el asesoramiento del Rector/a, y actividades de servicio social a favor de los grupos humanos más necesitados.

#### **4.1.2.3.8. Departamentos**

La Unidad Educativa cuenta con dos departamentos dentro del nivel organizativo:

- Departamento de Pastoral
- Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil

#### **4.1.2.3.8. 1. Departamento de Pastoral**

##### **Integrantes**

Integran el Departamento de Pastoral: Un/a Coordinador/a designado/a por el Párroco y los Profesores de Enseñanza Religiosa, una representante de los Grupos Juveniles, Infancia Misionera.

##### **Funciones**

- a) Coordinar el proceso de educación en la Fe, sea secuencial e integral.
- b) Presentar al Consejo Directivo el Proyecto del Departamento de Pastoral para el año escolar y coordinar el desarrollo del mismo.
- c) Implementar: recursos, materiales necesarios y actualizados para el desarrollo de la Enseñanza Religiosa, convivencias, reuniones de padres de familia y jornadas para docentes.
- d) Trabajar en forma coordinada con los demás responsables del proceso de Educación integral, especialmente con el DOBE
- e) Programar, ejecutar y evaluar las sesiones de Enseñanza Religiosa y las acciones pastorales en general.
- f) Velar por el desarrollo de las actividades programadas.
- g) Capacitar y perfeccionar a los las Maestros de Enseñanza Religiosa; en relación al contenido y a la metodología.
- h) Organizar y vivenciar la dimensión pastoral de la Institución, para todos los estamentos de la institución.
- i) Coordinar las celebraciones y fiestas religiosas.
- j) Apoyar y animar los Grupos Juveniles, Infancia Misionera.
- k) Evaluar periódicamente la marcha del Proyecto del Departamento.
- l) Propiciar experiencias de compromiso apostólico escolares y parroquiales: voluntariado, misiones, conciencia social.

m) Orientar y animar los compromisos de carácter solidario.

Este departamento cumple con sus funciones medianamente ya que no cuenta con una coordinación acorde a lo planificado, por ser un departamento nuevo sus integrantes no han asumido su compromiso con eficiencia (Manual de funciones y procedimientos, 2008:47)

#### **4.1.2.3.8. 2. Departamento de orientación y bienestar estudiantil(DOBE)**

##### **Integrantes**

El Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil está integrado por:

- a) Profesionales en Psicología Educativa,
- b) Una trabajadora social
- c) Médico y
- d) Profesores/as, que determinen las autoridades de la Institución.

##### **Funciones**

A más de lo establecido en el Reglamento Especial del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, sus deberes y atribuciones son los:

- a) Cumplir cada una de sus funciones con responsabilidad y ética profesional.
- b) Desarrollar procesos efectivos de orientación tanto a nivel vocacional como profesional.
- c) Formar actitudes asertivas en los/las estudiantes desde la preventividad para un crecimiento integral y autonomía.

- d) Contribuir a la adaptación del estudiante al ambiente familiar, escolar, social, político, religioso, económico y a la armónica relación alumno- maestro.
- e) Brindar diferentes alternativas de solución para los problemas psicopedagógicos que puedan presentar los/las estudiantes.
- f) Generar procesos de formación de ciudadanía evangélica e incluyente.
- g) Programar, desarrollar, coordinar e instrumentar los servicios de orientación de acuerdo a las exigencias científicas, tecnológicas y técnicas de la sociedad.
- h) Actuar como facilitador/a, brindando asesoría a Profesores y/o Dirigentes para la resolución de conflictos.
- i) Mantener permanente comunicación entre Autoridades, Dirigentes y Padres de Familia.

En este departamento cumple con sus funciones medianamente, Ya que no contamos con los servicios de un medico, por no contar con profesionales suficientes de este ramo en la provincia. (Manual de funciones y procedimientos, 2008:54)

#### **4.1.2.4. El Clima Escolar y Convivencia con Valores.**

El clima escolar se valora por la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación y de rechazo de los demás. Un buen clima escolar induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un factor que incide en la calidad de la enseñanza que imparte. (Aguirre, 1999: 13)

El clima escolar que se vive en la Unidad Educativa está muy relacionado con la educación y vivencia de valores, esta fomenta una educación católica abierta a la relación con Dios e identificados con la iglesia, haciendo que se respete y fomente normas y hábitos de convivencia, solidaridad y la comunicación entre los integrantes de comunidad educativa.

Fomenta el trabajo en equipo y hace que cree confianza entre los integrantes del grupo para solicitar apoyo pedagógico entre compañeros de trabajo y directivos fortaleciendo el aprendizaje en los estudiantes.

Los directivos se preocupan por la capacitación moral y actualización pedagógica del docente fomentando la empatía y la relación directivo-docente y la oportunidad para conocer las actitudes personales que debilitan y fortalecen el desempeño como docente en la institución.

La capacitación moral y actualización pedagógica del docente fortalece el crecimiento continuo, social, académico y compromiso del docente con su trabajo, facilitando el proceso de enseñanza - aprendizaje en el estudiante, esto crea confianza, una moral alta y respeto mutuo entre los integrantes de la comunidad educativa.

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

Los organismos pedagógicos de la UEMA son coordinados por la rectora a través del vicerrectorado y de la directora de Educación General Básica.

El Modelo Pedagógico que la Unidad Educativa aplica en el proceso de enseñanza aprendizaje es el constructivista y las teorías de aprendizaje significativo, cognoscitivo social, teoría del crecimiento cognoscitivo de Bruner, teoría cognoscitiva Sociocultural.(Proyecto Educativo Institucional,2008:22)

Los planteamientos constructivistas de la educación actual, orienta la intervención docente como una mediación del aprendizaje, que partiendo de los esquemas conceptuales deben ser sometidos a una contrastación con el nuevo conocimiento,

este proceso se ejecuta en el pensamiento del estudiante, quien es el único actor de la construcción de su aprendizaje.

Este modelo responde a los diferentes aportes de las teorías globalizantes del desarrollo y del aprendizaje, como las teorías genéticas de Piaget el aprendizaje verbal significativo y la teoría de los organizadores previas y de asimilación de Ausubel, y con mayor fuerza los enfoques del pensamiento humano de la información y por último este modelo se basa en la teoría socio cultural de desarrollo y aprendizaje de Vigotski. .(Proyecto Educativo Institucional,2008:40)

La concepción constructivista como base del modelo pedagógico se apoya en tres postulados básicos:

- ❖ En primer lugar en la actividad mental constructiva que aparece como un elemento mediador decisivo entre la actividad didáctica del docente y el aprendizaje del estudiante, lo que lleva a una revisión en la forma de intervenir en el aula por parte del docente provocando un cambio de metodología, en la cual la actividad del alumno constituye su centro de acción, dando como consecuencia que la responsabilidad última de la construcción del conocimiento corresponde al estudiante.
- ❖ En segundo lugar se debe tomar en cuenta que la construcción de lo nuevos conocimientos depende de gran manera si estos están dotados de significados y sentidos culturalmente motivantes y socialmente aplicables, surgiendo la necesidad de construirlos en grupo.
- ❖ En tercer lugar se resalta el papel del docente el cual mediante su acción educativa intencionada y sistemática asume la tarea de generar y desplegar la actividad mental constructiva mediante una orientación didáctica cooperativa asegurando un enganche adecuado entre la actividad mental constructiva de los estudiantes y los significados sociales y culturales que reflejan los contenidos del aprendizaje.

El modelo por su característica de englobador y jerárquico permite que en su estructuración, las instituciones incorporen los elementos propios de su naturaleza social, por lo que la Unidad Educativa incluye la formación salesiana como característica de una formación integral..(Proyecto Educativo Institucional,2008:63)

Según el carisma salesiano, la esencia de la educación es la pasión por las niñas-os, jóvenes y los jóvenes, el arte de darles confianza, de amar lo que ellos aman, de acompañarlos en la búsqueda del sentido de su existencia, la esencia de la educación la concibe Don Bosco como una orientación dinámica, unitaria, ligada a una concepción de persona, exigente, que conlleva a un acompañamiento en el proceso de maduración de las aptitudes humanas (intelectuales, afectivas, espirituales, sociales), tiende a desarrollar gradualmente la persona respetando los ritmos de crecimiento, en la asunción de aquella libertad interior que es la meta de cada ser humano.

María Mazzarello poseía el secreto de hacerse querer amando a todos y no mortificando a ninguno, compartiendo el carisma de Don Bosco, que se expresa en el enfoque pedagógico del Sistema Preventivo, entendiéndose a éste, como una visión general en que se desarrolla el contexto de la educación salesiana, se caracteriza por su método educativo y espiritualidad, verdadero sistema abierto, es capaz de arraigarse en los más diversos contextos educativos aún en quienes no se confiesan cristianos. Este enfoque pedagógico conjuga razón, religión y amabilidad, principios que indican una visión armónica de la persona. .(Proyecto Educativo Institucional,2008:56)

En el currículo que las instituciones salesianas asumen en este proyecto de innovación curricular, se incorpora en forma directa cuatro perspectivas pedagógicas basadas en competencias, las cuales constituyen el centro de la acción educativa, por lo que se lo conceptualiza como un conjunto de valores ,intenciones educativas y contenidos culturales ,que forman a través del aprendizaje, seres humanos católicos con profunda espiritualidad y dispuestos afrontar los desafíos que proyecta la realidad socio cultural actual.

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

La organización operativa de la Institución Educativa está conformada de la siguiente manera:

➤ **De los organismos pedagógicos**

- a) Junta de profesores de curso o grado.
- b) Profesores guías de año.
- c) Junta de profesoras Guías de Año
- d) Junta de Directores de Área.
- e) Junta de Profesores de Área.
- f) Comisión de Innovaciones Curriculares
- g) Comisión de Disciplina
- h) Comisiones permanentes.
- i) Departamento de Educación para la fe
- j) Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.

➤ **De los docentes**

➤ **De las – os estudiantes**

➤ **De los padres y madres de familia**

Cada uno cuenta con deberes y atribuciones, el desempeño de los mismos permite cumplir los objetivos o la razón de ser de la institución educativa. (Manual de funciones y procedimientos, 2008:39)

#### **4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.**

Pertencen a los organismos administrativos y financiero de la unidad educativa:

- La secretaria
- La colectora

#### **4.1.2.7.1. La Secretaria**

La Secretaria General de la Institución, es una profesional competente, presenta valores de prudencia y lealtad con la institución, debe conocer y practicar el sistema preventivo salesiano, es encargada de llevar al día y velar por la conservación, integridad, inviolabilidad y reserva de todos los documentos legales de la unidad educativa.

Es designada por las autoridades de la institución y es de su libre remoción.

Son deberes y atribuciones de la secretaria los contemplados en el artículo 128 del Reglamento General de la Ley de Educación y el artículo 132 del Reglamento Interno de la Institución.

La secretaria detallara los procesos y elaborar los registros según los requerimientos oficiales.

Pondrá en conocimiento de la hermana rectora para su aprobación.

Para la difusión y socialización del documento se elaborara un cronograma de trabajo, con las personas implicadas en su conocimiento.(Manual de funciones y procedimientos,2008: 46)

#### **4.1.2.7.2. Colecturía**

La titular de la Colecturía es una profesional del ramo contable caucionada de acuerdo con las disposiciones señaladas en las leyes y reglamentos pertinentes. Bajo su responsabilidad están los fondos designados por el gobierno como Institución Fiscomisional, es la encargada de llevar el aspecto financiero de la institución educativa de una manera íntegra y reservada, se caracteriza por demostrar una excelente conducta y honorabilidad.

Es designada por la comunidad de las HMA, regente y ratificada por la Dirección Provincial de Educación.

Dentro de sus funciones son las aquellos que encontramos en el artículos 134 del reglamento interno de la institución.

Recibe supervisión directa de la Rectora.

El trabajo de la colectora abarca los siguientes ámbitos: Custodia de bienes institucionales, Presupuesto, proveeduría, cancelación de servicios, obligaciones laborales, tributarias, supervisión y control de los servicios generales que brinda la institución. (Manual de funciones y procedimientos, 2008:48)

La puesta en práctica de los procedimientos, valores, funciones, deberes y atribuciones por parte de la secretaria y colectora permite cumplir con eficiencia y eficacia los procesos establecidos demostrando una calidad de servicio esto permite que la institución educativa logrará con los objetivos y metas propuestas.

#### **4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.**

La Unidad Educativa como institución fisco misional acoge con amor a las niñas, niños y jóvenes; cultivando las actitudes de escucha y acogida de la Palabra de Dios para vivir con alegría, fe y amor como lo hizo San Juan Bosco y Santa María Mazzarello patronos de la educación Salesiana, basándose en la calidad y calidez humana, en la humildad, equilibrio, sabiduría y alegría.

La educación es cuestión de corazón; y exige que se parta del centro vital del educador/a para acompañar a cada persona en el proceso de formación continua,(Sistema preventivo de Don Bosco).

Para fomentar y fortalecer estos principios, los valores y la misión de la Unidad Educativa cuenta con el código de ética, el código de convivencia, aplica valores como ejes transversales establecidos por la Ley de Educación y por la institución.

En el currículo institucional se incorpora en forma directa las **prospectivas: evangelizadora, cultural, social, comunicativa**, creadas por la comunidad educativa pastoral (FMA) familia María Auxiliadora, que lo conceptualiza como un conjunto de valores, intenciones educativas y contenidos culturales, que se forman a través del aprendizaje.

La aplicación de todos estos valores en la parte pedagógica, social y cultural permite cumplir parte de la misión y visión de la institución educativa.

### PERFIL DE VALORES PROSPECTIVOS EDUCATIVOS SALESIANOS

PROSPECTIVAS	COMPETENCIAS	VALORES
EVANGELIZADORA	Relacionarse con su entorno socio educativo, mediante la mediación cultural, la fe y en la cosmovisión cristiana, tomando a la religión como camino hacia la felicidad al crear y practicar valores evangélicos, con alegría de compartir con sus semejantes la paternidad misericordiosa de Dios.	<b>Identidad</b>
		<b>Servicialidad</b>
		<b>Justicia</b>
		<b>Entusiasmo</b>
CULTURAL	Elabora de forma inteligente categorías intelectuales para interpretar, prevenir y dar significado a su realidad, como cultura de vida, desarrollando el conocimiento, el respeto así mismo y la autonomía personal, mediante un pensamiento crítico, dentro de un contexto socio cultural complejo.	<b>Criticidad</b>
		<b>Responsabilidad</b>
		<b>Equidad</b>
		<b>Eficiencia</b>
SOCIAL	Fortifica las relaciones sociales educativas mediante un trabajo en red, preocupándose por los demás, contribuyendo a su crecimiento y favoreciendo en ellos la apertura al amor solidario, para ser sujetos activos, artífices de una renovación y un compromiso educativo.	<b>Democracia</b>
		<b>Solidaridad</b>
		<b>Respeto</b>
		<b>Tolerancia</b>

<b>COMUNICATIVA</b>	Desarrolla la comunicación educativa mediante relaciones y procesos propositivos, razonables y amables que potencia la solidaridad el intercambio y la colaboración dentro de una diversidad, superando barreras y conflictos interpersonales mediante el dialogo, el respeto, y la comunidad de fe', utilizando en forma efectiva los medios de comunicación.	<b>Amabilidad</b>
		<b>Reciprocidad</b>
		<b>Originalidad</b>
		<b>Honestidad</b>

(Proyecto Educativo Institucional, 2008:65)

#### 4.1.3. ANÁLISIS FODA

##### 4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

**Fortalezas:** son aspectos positivos que se generan en el interior de la institución.

**Debilidades:** Aspectos negativos que se generan en el interior de la institución.

##### 4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

**Oportunidades:** son los aspectos positivos que se generan fuera de la institución.

**Amenazas:** Aspectos negativos que se generan fuera de la institución.

A través de la metodología FODA, determinamos los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que presenta la institución.(Comisión de innovación curricular,2008)

##### 4.1.3.3. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Organización de actividades de enseñanza-aprendizaje y recreación basada en valores como ejes transversales.	1. Incremento del alumnado 2. Convenios

<p>2. Innovación pedagógica y capacitación continúa en directivos y docentes.</p> <p>3. Docente como agentes de cambio y comprometidos con la educación de los alumnos.</p> <p>4. Capacidad de gestión por parte de los directivos.</p> <p>5. Equipo tecnológico y funcional para el proceso de enseñanza – aprendizaje.</p> <p>6. Infraestructura física y espacios de recreación adecuada.</p>	<p>3. Capacitación</p> <p>4. Apoyo de instituciones, privadas y del extranjero.</p> <p>5. Colaboración del Comité Central</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1. Dominio en los avances tecnológicos de los docentes.</p> <p>2. Seguimiento de los padres de familias en el desarrollo del proceso aprendizaje y formación a sus hijas/ hijos.</p> <p>3. Implementación del laboratorio de CCNN e inglés.</p> <p>4. Áreas de recreación.</p>	<p>1. Desintegración Familiar</p> <p>2. Desorientación, pérdida de valores y vicios en la juventud</p> <p>3. Utilización negativa de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación.</p> <p>4. Colaboración de padres de familia</p> <p>5 Las sectas religiosas.</p>

Mediante las mayores **fortalezas** que posee la UEMA se establece que la propuesta académica está fundamentada en valores y se relaciona muy bien con el motor que mueve todo, que es el talento humano y su conocimiento, en este caso se muestra abierto a la innovación y predispuesto a la formación constante y capacitación continua, como agentes de cambio y comprometidos con la educación de los alumnos.

El poder de gestión de sus directivos que no cesan en el afán de ajustarse a los nuevos requerimientos humanísticos y tecnológicos de la posmodernidad, hace que cuente con un laboratorio de computación, un salón de audiovisuales adecuados y funcionales logrando un mejor desarrollo en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

La infraestructura con la que cuenta la institución a pesar de las gestiones realizadas por los directivos se podría decir que se ajusta a un 75% a las necesidades del estudiante, ya que debido al crecimiento el número de estudiantes esta se ve en la incapacidad de suplir necesidades en su totalidad.

En las **oportunidades**, encabeza el incremento del alumnado, debido a la oferta académica que brinda la UEMA, creando un compromiso de gestión de sus directivos, que debido a este proceso que las autoridades realizan logran convenios institucionales para el mejoramiento de la infraestructura y capacitación docente, además la gestión y la relación personal de los directivos alcanza el apoyo de instituciones, privadas y del extranjero, logrando cumplir con las exigencias de los procesos educativos innovadores vigentes.

En referencia a las **debilidades**, tenemos escasas de dominio en los avances tecnológicos de los docentes, debido a que existe demanda de tecnología no cubierta por las instituciones y falta de profesionales en el tema hace que el docente se limite a su manipulación, manejo y aplicación en la demostración de las clases pedagógicas en el aula.

La escasas de apoyo en el seguimiento del proceso de formación de las y los estudiantes por parte de los padres de familia a sus hijas/hijos hace que la educación en valores que imparte la Unidad Educativa no llegue a cumplir en su totalidad los objetivos propuestos.

La falta de implementación del laboratorio de Ciencias Naturales e inglés, a pesar de las gestiones de las autoridades no se ha logrado culminar la instalación de los dos laboratorios provocando que estos no formen parte del aprendizaje del estudiante, debido al crecimiento del estudiantado cada vez hace que los espacios recreativos sean reducidos.

Dentro de las **amenazas** se ubica en primer lugar la desintegración familiar, el sin sentido de los jóvenes sumada a vicios y crisis de valoración, Utilización negativa de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación.

La falta de colaboración de los padres o representantes, el acompañamiento del padre de familia en la formación del estudiante es muy importante dentro del proceso estudiantil, cuando falla el núcleo familiar, entonces tiende a fracasar también el proceso educativo.

Las sectas religiosas hacen que el estudiante debilite la creencia en el todopoderoso y resultan un gran desafío para el servicio pastoral.

## 4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

### 4.2.1. De los directivos

Tabla 6

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

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	4	100
b. Coordinadores de área	4	100
c. Por grupos de trabajo	4	100
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: encuesta a los directivos

Elaborado: Esmeralda Landa

La organización de los equipos de trabajo en la Unidad Educativa, realizados por los directivos logra cubrir necesidades pedagógicas, en la reunión general se conoce las diferentes actividades que se realizarán durante este periodo, las mismas que son planificadas y organizadas en coordinación con el Proyecto Educativo Institucional, la reunión general se realiza cada trimestre y cuando fuere necesario para conocer su proceso y desarrollo.

La organización de grupos por áreas hace que los docentes aporten con criterios valiosos, para coordinar, unificar ideas y lograr una mejor planificación y organización del trabajo por áreas para los tres trimestres del año lectivo, el mismo

que debe ir en coordinación con el Proyecto Educativo Institucional y Proyecto Curricular institucional.

La unificación de criterios hace que se aprueben los procedimientos e instrumentos de evaluación y recuperación pedagógica, permite analizar problemas académicos individuales y colectivos con la finalidad de dar solución a tiempo, estas reuniones permiten conocer el desarrollo y las dificultades encontradas en el avance académico y pedagógico

Los coordinadores de área se reúnen una vez al mes y extraordinariamente cuando fuere necesario, con la finalidad de planificar y organizar el trabajo de cada área de acuerdo con la reforma del bachillerato y de la Educación General Básica, además ayudan al control y evaluación del proyecto curricular en el área y de cada una de las asignaturas que corresponden al área, permitiendo así un trabajo en equipo, para tomar decisiones en el ámbito pedagógico en beneficio del estudiante y de la institución.

**Tabla 7**

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

<b>Aspectos</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	3	75
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	100
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	50
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: encuesta a los directivos

Elaborado: Esmeralda Landa

Entre los aspectos que más se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización se ha considerado a los resultados obtenidos, ya que estos visualizan la gestión académica y disciplinaria de sus directivos, estas permiten tomar decisiones y realizar correctivos a tiempo en casos necesarios.

En la actualidad una empresa no es grande porque posee una infraestructura muy amplia, sino por la calidad del capital humano con el que cuenta la institución, si contamos con un capital humano (docentes) muy bien capacitado, con grandes conocimientos los resultados serán muy elevados y se considerara una institución de gran tamaño.

Como segunda opción se manifiesta que podemos medir el tamaño de la organización, por el número de miembros (estudiantes) que lo conforma, ya que debido a la calidad de servicio que esta presta la demanda aumenta y hace que crezca la confianza y se inscriban más estudiantes, definiendo así el tamaño de la institución.

Se dice también que para medir el tamaño de la organización se lo realiza de acuerdo al tiempo empleado en ella. Si la organización es grande se necesitara se le dedique más tiempo de acuerdo a la magnitud de gestiones y actividades que se deberá realizar para lograr los objetivos planteados, si es pequeña se necesitara poco tiempo ya que las gestiones y actividades a desarrollar se las realizara con rapidez.

**Tabla 8**  
**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN**  
**ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	4	100
b. No	0	0
<b>TOTAL</b>		

Fuente: encuesta a los directivos  
Elaborado: Esmeralda Landa

La institución cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos en donde podemos encontrar las funciones generales y específicas del personal de la Unidad Educativa.

El manual de funciones y procedimientos se constituye en un instrumento de apoyo para el funcionamiento organizativo de la institución educativa, en el que se encuentra los lineamientos generales sobre los que se basa la operatividad de los diferentes niveles estructurales de la institución.

Las funciones de los miembros de la institución que se encuentran escritas en el Manual de funciones y procedimientos siguen los principios de carácter legal y jerárquico que tiene la institución educativa acorde a las disposiciones reglamentarias tanto a nivel gubernamental como institucional.

En este instrumento legal se suscribe los procedimientos que los diferentes responsables deben seguir para realizar correctamente la aplicación de las funciones desinadas a cada uno de ellos.

El Manual de Organización y Funciones, constituye un documento de gestión institucional que describe la organización estructural y funcional del personal directivo, administrativo, docentes y estudiantes señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad su legislación, atribuciones, estructuras señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad.

Tiene como objetivo fundamental constituirse en un instrumento de apoyo para el funcionamiento organizativo de la institución educativa, en el se ha establecido los lineamientos generales sobre los que se basa la operatividad de los diferentes estamentos que constituyen los niveles estructurales de la acción directriz de la unidad educativa.

Su estructura sigue los principios de carácter jerárquico que tiene los planteles educativos acorde a las disposiciones reglamentarias tanto de nivel gubernamental como institucional.

**Tabla 9**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director	4	100
b. Rector	4	100
c. Consejo Directivo	4	100

Fuente: encuesta a los directivos

Elaborado: Esmeralda Landa

Para la toma de decisiones en la Unidad Educativa el clima de respeto y consenso está liderado por la Rectora, Directora de la básica y Consejo Directivo como organismos centrales que velan por el bienestar de la institución y de sus integrantes, este clima positivo ayuda a elevar el desarrollo personal y profesional, de los directivos, además promueve al mejoramiento escolar, académico y docente.

Los directivos de la unidad educativa están conscientes que la toma de decisiones marca una diferencia significativa y afecta directamente a la vida y éxito de la institución y sus integrantes, por tal razón esta deben ser socializadas y tener un consenso entre directivos, de tal manera que estas sean acertadas y permitan soluciones concretas, objetivas y adecuadas.

Toda responsabilidad de la toma de decisiones recae en los directivos educativos, por tal razón esta debe ser bien considerada y consensuada entre los mismos y poseer de una información confiable, oportuna y bien considerada con la finalidad de satisfacer necesidades relacionada al bienestar de toda la comunidad educativa.

El clima de respeto y el consenso en la toma de decisiones es una característica esencial de los directivos ya que esta obtiene resultados que permiten alcanzar las metas y los objetivos marcados en el plan de la institución, ayuda a obtener información clave como materia prima para la toma de decisiones, permite a los directivos a mejorar su rendimiento y facilita el análisis de problemas.

**Tabla 10**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a. Sí</b>	3	75
<b>b. No</b>	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta a los directivos

Elaborado: Esmeralda Landa

Los directivos toman en cuenta que, dirigir es trabajar con y por medio de los individuos para obtener metas precisas de la Institución, por lo tanto la coordinación y delegación en la toma de decisión esa sus colaboradores, tiene un criterio positivo, ya que esto facilita la comunicación e involucra a los grupos de trabajo, desarrollar la capacidad para tomar decisiones, dictar órdenes y aceptar responsabilidades.

La delegación de la toma de decisiones hace que el directivo cuente con mayor tiempo para realizar otras tareas que están relacionadas con la dirección educativa, además esta ayuda a que el directivo cuente con mayor información confiable y oportuna, hace que estas personas participen de las actividades del grupo directivo conozcan de sus actividades y aporten con mayores ideas y mejores conocimiento.

La toma de decisiones puede tener mejor éxito cuando es compartida y no cuando es individualizada, la participación en la toma de decisiones hace que

posteriormente esta pueda ser útil para desarrollar y capacitar a los demás miembros de la comunidad educativa.

Como podemos observar en la tabla la respuesta positiva abarca un 75% ya que el directivo debe tener la habilidad de saber cuándo y la forma en que utilizará la delegación de la toma de decisiones, sabiendo que en esta deben participar personas que tienden a aumentar la calidad de la decisión, disminuir dificultades y solucionar problemas, en caso de no contar con personal adecuado y debido a la importancia de la decisión debe ser mismo directivo quien participe en esta toma de decisiones.

*“ La capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña, en comparación con la magnitud de los problemas, cuya solución es requerida por el comportamiento racional objetivo en el mundo real, o incluso para una aproximación razonable a tal racionalidad objetiva”( Simón, 1957, pág.198 )*

**TABLA 11**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	100	0	0	0	0
b	El desarrollo profesional de los Docentes.	4	100	0	0	0	0
c	La capacitación continua de los Docentes.	4	100	0	0	0	0
d	Trabajo en equipo.	3	75	1	25	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y Personales.	4	100	0	0	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	50	2	50	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	75	1	25	0	0

Fuente: encuesta a los directivos

Elaborado: Esmeralda Landa

La administración y liderazgo que desarrollan los directivos de la Unidad Educativa promueve en un alto porcentaje la excelencia académica razón esta va apoyada en el desarrollo profesional de los docentes, exigiéndose así mismo a una capacitación permanente y continua esta permite aplicar los mejores métodos de enseñanza y que se consideren los más adecuados de acuerdo al grado escolar en el que se vaya a desarrollar, adaptar el currículo a las características del entorno y desarrollar actividades escolares que vanan en beneficio del estudiante como razón de ser de la institución educativa

El trabajo en equipo las autoridades de la unidad educativa han considerado muy fundamental ya que este posee mejores resultados que un trabajo individualizado, y nuestro trabajo de ser educativos exige del docente conocimientos actualizados y consensuados, los mismo que deben tener lógica y continuidad en su desarrollo de acuerdo a la malla curricular que presenta el ministerio de educación, para que estos tengan continuidad en los contenidos se consigue a través de las reuniones de aéreas.

Al ser una institución católica promueve un 100% la vivencia en valores dentro de la institución y fuera de ella, mediante charlas, convivencias estudiantiles desarrolladas cada trimestre, formación de grupos juveniles, infancia misionera, además el docente tutor o guía tiene una gran responsabilidad en hacer el seguimiento académico y compartimiento de valores mediante el sistema preventivo de don Bosco, esto quiere decir que se debe anticipar a los hechos, dar a conocer y ayudar al estudiante en sus flaquezas de valores.

Por lo tanto los directivos hacen un llamado a los padres de familia a que presten mayor atención en la participación de las actividades relacionadas con su hija / hijo estudiante, asistan a las diferentes actividades programadas en la institución, familiaricen más de cerca las actividades que realizan, conozcan el horario de salida del establecimiento, las actividades en las que se involucra su hija/ hijo en sus tiempo libre.

**Tabla12****HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	2	50	2	50	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	75	1	25	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	100	0	0	0	0
d	Se desarrollan con estudios en Gerencia.	3	75	1	25	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	100	0	0	0	0

Fuente: encuesta a los directivos

Elaborado: Esmeralda Landa

Los directivos de la institución establecen que: Las habilidades de algunos líderes son innatas, otras son adquiridas a través de la experiencia, estas dos para que sean bien ejercidas y bien desarrolladas se logra con la Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Un líder no nace, se hace; es algo capaz de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

Se dice que: algunos hombres de éxito han nacido eficaces, otros se han formado pues la eficacia es una disciplina, y como cualquier disciplina, se puede aprender, se debe conseguir y esto se logra con la capacitación permanente y la experiencia.

El directivo es el máximo exponente del conocimiento y asume la necesidad de gestionar con inteligencia añadiendo elementos que aporten valor para la institución

a la que sirve, para lo cual las entidades de formación son las encargadas de completar la formación del hombre capaz de llevar a su organización a la cima y con ella a su capital humano, solamente así se lograra la permanencia en su categoría y el éxito profesional.

El líder debe tener la habilidad para aceptar a la gente tal como es, de acercarse a los problemas en términos del tiempo presente y no del pasado, habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande, habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Las habilidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.

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

**Tabla 13**  
**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	100	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	1	25	3	75
c	La mejora de los mecanismos de Control.	3	75	1	25	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	100	0	0	0	0

Fuente: encuesta a los directivos

Elaborado: Esmeralda Landa

Las autoridades de la Unidad Educativa han tomado como una estrategia positiva el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, ya que todo ser humano necesita ser estimulado por su esfuerzo y motivado para mejorar su desempeño.

Los resultados del desempeño deber ser dada a conocer personalmente a sus interesados ya que esto permite saber cómo está marchando en su puesto de trabajo o rendimiento académico, ya que esta es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial desarrollo futuro y su conocimiento permite buscar las causas y buscar estrategias de mejoramiento y retroalimentación en el desempeño de sus actividades.

La existencia de ambientes cordiales de trabajo es otra de las estrategias en la que los directivos han enfocado su preocupación promoviendo estrategias de comunicación, la interacción, la participación en la toma de decisiones el mutuo apoyo entre los integrantes de la institución educativa, la alta moral y confianza académicas, que la institución pretende alcanzar, estas estrategias hacen que se mejore las conductas escolares, el aprendizaje de los alumnos, y la reflexión en la calidad sobre el trabajo con la que debe desempeñar el profesor.

La mejora de los mecanismos de Control, es tomado encuentra en un tercer lugar ya que las autoridades señalan que las actividades deben ser desarrolladas con responsabilidad especialmente en el personal administrativo y docente, para el educando el primer indicador debe ser el docente con responsabilidad e imparta ese valor a sus educandos a mas de esta para mejorar su rendimiento académico se establece evaluaciones continuas y permanentes, trabajos en clase, investigaciones, desarrollo de problemas, tareas enviadas a casa todos estos son evaluados mediante parámetros de calificación establecidos por cada área.

La disminución del número de estudiantes por aula no es tan aceptable para los directivos ya que al inicio del año escolar se establece el número de estudiante adecuado en cada aula, caso estricto de un ambiente de incomodidad en el desempeño disciplinario o afectividad se realizará esta estrategia.

**Tabla14**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	4	100	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, Comisión económica, etc.)	3	75	1	25	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, Coordinador, etc.)	4	100	0	0	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	75	1	25	0	0
f	Otros (¿cuáles?) comisiones	1	25	0	0	0	0

Fuente: encuesta a los directivos

Elaborado: Esmeralda Landa

Los Organismos que integran la institución están en un primer lugar los de dirección la directora, Consejo escolar, Consejo Académico, cada uno de estos organismos son los máximos representantes de los miembros que integral la unidad educativa.

Son los responsables directos de la administración, del buen funcionamiento y de la disciplina del establecimiento, así como también interviene la Directora es la como representante oficial de los niveles de la básica, es la persona responsable de dirigir las actividades académicas del primero al séptimo año de Educación General Básica, en coordinación con la Rectora y con la Vicerrectora, a fin de que el proceso educativo pueda desarrollarse dentro de un ambiente de armonía, calidad, sana convivencia y bienestar.

Los organismos de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.), se encargan de dirigir las actividades académicas en coordinación con la vicerrectora, revisar los instrumentos de evaluación para cada asignatura del área, analizar problemas metodológicos para el mejoramiento didáctico, coordinar el avance de los planes y programas de las asignaturas del área, programar, ejecutar y evaluar actividades propias de su área.

En el organismo de gestión no se cuenta con un secretario específico para esta actividad, se labora con apoyo de la secretaria general de la institución, mediante este organismo se ha logrado el avance y mejoramiento de la infraestructura con la que en la actualmente la institución, además se ha logrado entre los más relevantes obtener el laboratorio de computación que se encuentra en condiciones adecuadas y funcionales.

El equipo técnico está conformado pero, no es funcional ya que se establece muy pocas reuniones en el año debido a que los horario de clase de la básica y bachillerato no establecen disponibilidad de tiempo, además se puede decir que se cuenta con la designación de las Diferentes comisiones que están conformadas por todo el personal de la institución.

Tabla 15

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	100	0	0	0	0
<b>b</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	75	1	25	0	0
<b>c</b>	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	100	0	0	0	0
<b>d</b>	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos.	4	100	0	0	0	0

Fuente: encuesta a los directivos

Elaborado: Esmeralda Landa

El equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores son profesionales encargados del proceso de inter aprendizaje y de la formación de las alumnas/os.

Conocen y asumen la filosofía y el Proyecto Educativo Institucional, de modo que en el desarrollo de sus funciones tienen en cuenta los elementos fundamentales para un quehacer educativo de calidad y excelencia contribuye y cumple con su trabajo y funciones establecidas por la institución con responsabilidad

Las evaluaciones o seguimiento global del grupo de alumnos se lo aplica y con mayor importancia y son permanentes, ya que esta permite medir el avance del aprendizaje académico, las dificultades con las que se encuentra el estudiante, ayuda a tomar mejores estrategias para una correcta retroalimentación en los

contenidos y motivar al mejoramiento de su rendimiento académico, permitiendo coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos en buscar de mejores consensos dar solución a este problema.

En instituciones que nuestra labor es trabajar todo el tiempo con personas, formar personas siempre surgen conflictos sean grandes o pequeños, para dar una solución eficaz se busca los mejores mecanismos de solución tratando de forma coordinada los conflictos que puedan surgir, y tomar medidas oportunas para resolverlos.

El equipo educativo, equipo didáctico, la junta de profesores establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, pero no requiero solamente del equipo de la institución sino también de la ayuda y colaboración del padre de familia o representantes y los directivos.

**Tabla 16**

#### **LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	100	0	0
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los planes proyectos, y programaciones de la institución.	4	100	0	0
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	100	0	0
D	Mantener actualizada la metodología	4	100	0	0
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	100	0	0
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la	4	100	0	0

	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.	3	75	1	25
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	75	1	25
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	100	0	0

Fuente: encuesta a los directivos

Elaborado: Esmeralda Landa

Mediante el análisis realizado podemos establecer que el departamento didáctico de la institución cumple con sus funciones en su mayor parte, ya esta responsabilidad hace el docente se desempeñe en actividades propias e imparta las asignaturas de acuerdo a su titulación, organice y desarrolle las enseñanzas de su materia.

La formulación de propuestas al equipo directivo permite promover el proceso de enseñanza – aprendizaje en el estudiante y los mismos que facilitan la programación didáctica de las enseñanzas de la asignatura correspondiente y permite realizar una mejor planificación didáctica en beneficio de la educación que brinda la institución.

Este departamento trata de trabajar con una metodología actualizada, buscando los mejores mecanismos para que el docente reciba capacitaciones sobre los diferentes cambios que se presentan en el sistema educativo promoviendo así en el docente y por ende en el estudiante la investigación educativa.

Como alternativa de solución a los diferentes problemas que en la actualidad presentan los educandos y afectan al rendimiento académico este departamento coordina actividades de sociabilidad, motivación, con el departamento del DOBE.

El departamento no cuenta con una memoria periódica con información en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, pero es muy tomado en cuenta para realizarlo.

**Tabla 17**

### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden.	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100	0	0

Fuente: encuesta a los directivos

Elaborado: Esmeralda Landa

La elaboración de evaluaciones se establece mediante parámetros que toman en cuenta la diversidad de capacidades del ser humano o del estudiante, exigiendo una flexibilidad en la elaboración de las planificaciones curriculares.

Además estos parámetros de evaluación permiten realizar una enseñanza individualizada, con el nombre de recuperación pedagógica que se lo realizaba en horas extras por la tarde, hoy en la actualidad ya contamos con un horario específico para desarrollar esta actividad.

Esta gestión debido al lugar en que se ubica nuestra provincia, trata de conocer el alcance que tiene el estudiante para regresar por la tarde al establecimiento o quedarse en el mismo para realizar esta actividad, tomando alternativas de solución.

Esta evaluación permite realizar un seguimiento pedagógico mediante la asignación de tareas extracurriculares y en clases, permitiendo así ayudar al estudiante a mejorar su rendimiento académico.

Tabla 18

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden.	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	1	25	3	75
b	Plan estratégico	4	100	0	0
c	Plan operativo anual	4	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	100	0	0

Fuente: encuesta a los directivos

Elaborado: Esmeralda Landa

La Institución Educativa para cumplir con los objetivos y finalidades propuestas cuenta con todos los materiales de planificación enunciados, no se ha realizado reingenierías en los procesos educativos, sino más bien algunas modificaciones en el plan estratégico, acorde a los cambios del diagnóstico situacional.

La elaboración del plan operativo anual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas durante un año, pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los directivos y miembros de la institución en el trabajo diario.

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el **plan estratégico**, es decir para construir nuevas aulas, el POA planificará cuanto de recursos económicos debemos obtener o que actividades debemos realizar cada año para obtenerlo y llegar a su realización.

La capacitación dirigida a directivos y docentes es uno de los principales objetivos de los directivos ya que estos ayudan a un pleno crecimiento como persona y como profesional.

Tabla 19

## 4.2.2. Resultados de la encuesta a docentes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	15	75	5	25	0	0
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través de cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	16	80	4	20	0	0
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidades general la importancia de brindara los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	75	5	25	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.	13	65	7	35	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10	4	20	14	70

<b>6.</b> Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.	15	75	5	25	0	0
<b>7.</b> En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	95	0	0	0	0
<b>8.</b> Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	5	25	15	75
<b>9.</b> Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	5	4	20	15	75
<b>10.</b> Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	5	25	14	70
<b>11.</b> Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	14	70	6	30	0	0
<b>12.</b> Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	15	75	5	25	0	0
<b>13.</b> Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	16	80	4	20	0	0
<b>14.</b> Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	16	80	4	20		
<b>15.</b> Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y	12	60	8	40	0	0

estudiantes.						
<b>16.</b> Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	17	85	3	15	0	0

Fuente: encuesta a los docentes

Elaborado: Esmeralda Landa

De acuerdo al análisis de las 16 interrogantes realizadas a los docentes se establece que el docente labora como líder busca estrictamente innovación y cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la enseñanza aprendizaje.

Promueve la gerencia educativa en padres, representantes, comunidad en general, estableciendo la importancia de brindara los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

El docentes promueven la investigación medianamente, ya que existe dificultades en el momento que la o el estudiante sale fuera de su hogar, estos justifican a sus padres que tienen que realizar tareas de investigación en el internet para estar fuera de sus hogares y sin control de sus padres, para lo cual el profesor trabaja en forma de talleres dentro de la institución en horas clase.

En caso de enviar este tipo de trabajo, debe ser bajo normas establecidas por la institución para que sean dadas a conocer al padre de familia.

En la aplicación de nuevos métodos de enseñanza no existe resistencia en los padres de familia ya que estos facilitan el aprendizaje del estudiante y comprensión de temas tratados, además estos cambios son tratados y socializados en reunión de área y dados a conocer al vicerrectorado.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante, como institución católica y uno de los principales

objetivos es la educación en valores, ya que estos permiten formarse como persona fortalecida espiritualmente para enfrentar dificultades, aunque en ocasiones todos estos esfuerzos se ven debilitados frente a los problemas de la sociedad.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, administrativa y financiera, en lo académico por medio de la vicerrectora los directivos se encargan de supervisar, aprobarlo o sugerir cambios en el proceso metodológico de enseñanza -aprendizaje, demostrando así el liderazgo que ejercen las autoridades en el área académica, de igual manera se puede decir el área administrativa y financiera es supervisada por la rectora.

En las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, se cuenta con poca asistencia de los padres de familia en las estudiantes de bachillerato, los padres de familia se sienten poco comprometidos con el acompañamiento a sus hijas / hijos de bachillerato, consideran que el joven no necesitan de su acompañamiento y descuidándose de las actividades que realiza dentro y fuera de la institución educativa. Esto ayuda que aumente los antivalores en el estudiante ya que no tiene control alguno de su tiempo y de las actividades que realiza.

#### **4.2.3. De la encuesta a estudiantes**

##### **Tabla 20**

**C.A = Completamente de Acuerdo**

**A =de Acuerdo**

**D = en Desacuerdo**

**CD = Completamente en Desacuerdo**

DECLARACIONES	C.A		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	50	9	45	1	5	0	0
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	5	25	4	20	6	30	5	25
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa Cotidianamente en el ambiente escolar.	15	75	4	20	1	5	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	3	15	4	20	6	30	7	35
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	1	5	5	25	6	30	8	40
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	9	45	7	35	2	10	2	10
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	60	6	30	2	10	0	0
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	13	65	5	25	2	10	0	0

9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	3	15	8	40	7	35
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	16	80	4	20	0	0	0	0
11. Es el profesor es quien decide qué se hacen en esta clase	14	70	5	25	1	5		
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	75	5	25	0	0	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	15	75	4	20	0	0	1	5
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	14	70	5	25	1	25	0	0

Fuente: encuesta a los estudiantes.

Elaborado: Esmeralda Landa

De acuerdo al análisis de las interrogantes planteadas a los estudiantes vemos que los directivos y docentes ejercen funciones aplicando la habilidades de un líder educacional, no en un cien por ciento, pero si en su mayor parte de acuerdo al número de respuestas positivas que presenta la encuesta, como podemos observar que el director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, con habilidad para aceptar a la persona tal como es y al mismo tiempo con habilidad para corregir errores.

De acuerdo a los resultados de la encuesta podría manifestar que el desempeño del docente tiene algo de líder educativo, como nos dice el autor (José Martí, 1880:39),

“Líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional”.

A pesar que el docente pone en práctica sus capacitaciones y dedicación a su trabajo en el aula, de acuerdo al cambio constante y tecnológico el docente debe seguir actualizando sus conocimientos y poner también en práctica estas destrezas para que sus clases sean más prácticas y se llegue a familiarizar mejor con este mundo digital que muy bien lo maneja el niño, el joven pero sin control alguno, creo que con el interés y dedicación que el docente demuestra todo se puede.

El compromiso del docente con la educación, con su trabajo hace que la gestión y liderazgo de las autoridades se sienta fortalecido y se llegue a una educación de calidad.

Al ser una institución educativa católica la enseñanza en valores es la que prevalece como objetivo fundamental de la institución y la primera cuestión de los directivos hacia el docente es la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

#### 4.2.4. De los padres de familia

**Tabla 21**

#### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. Los directivos trabajan de una forma que respetan los diferentes dones que las personas traen a la institución educativa, animando a vivir y seguir adelante.	11	73	4	27	0	0
2. Las reuniones y conversaciones con los directivos se llevan a cabo con paciencia y cortesía mostrando respeto y un ambiente donde se sientan seguros en ofrecer una crítica constructiva.	12	80	3	20	0	0
3. Los directivos asumen la responsabilidad colectiva de salvaguardar los bienes y recursos de la Institución dándoles un uso apropiado y eficiente.	12	80	2	13	1	7
4. Conoce de las actividades que realiza sus hijos en sus tiempos libres.	6	40	9	60	0	0
3. Los directivos y docentes resuelven los problemas de indisciplina de su hija/ hijo o representada/o sin agredirle verbal o físicamente.	11	73	4	27	0	0
6. El personal directivo y los docentes no	12	80	2	80	0	0

divulgan a personas distintas de los interesados, la información que recibe como resultado de su labor y de acompañamiento.						
7. El personal docente que realiza acompañamiento pastoral, respeta los derechos de las personas y los grupos que orienta y busca el mejoramiento del bienestar estudiantil.	11	73	4	27	0	0
8. El personal directivo participa en los distintos eventos programados por el Comité de padres de familia y la institución, sean de integración, convivencia o formación.	12	80	3	20	0	0
9. Admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	73	2	27	0	0
10. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.	10	67	5	33	0	0
11. Los valores predominan en las decisiones de los directivos, profesores y padres de familia.	12	80	3	20	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	12	80	3	20	0	0
13. Se acerca a la institución educativa a conocer periódicamente el resultado del rendimiento y evaluaciones de sus hijas/hijos.	5	33	10	67	0	0
14. Cultiva el sentido de pertenencia y lealtad a	13	87	2	13	0	0

la institución, abriéndose a un diálogo directo con las autoridades y docentes del plantel para aclarar cualquier duda, información o sugerencia.						
15. Colabora eficazmente en la formación integral de sus hijas y en las actividades formativas que promueva la institución educativa.	8	53	7	47	0	0
16. Asiste oportuna y puntualmente a todas las reuniones formativas, religiosas, académicas y culturales, convocadas por los docentes, directivos, Comité de Padres de Familia.	9	60	6	40	0	0
17. Mantener diálogo constante con autoridades, docentes y representadas - os sobre el desenvolvimiento del proceso de formación.	7	47	8	53	0	0

Fuente: encuesta a los padres de familia

Elaborado: Esmeralda Landa

En el análisis realizado sobre la encuesta a los padres de familia se define que los directivos respetan los diferentes dones que las personas traen a la institución educativa, es decir que en la institución se aplica lo que manifiesta el código de convivencia, Código de la niñez y adolescencia, ningún niño o joven debe ser excluido de la educación por ninguna razón.

Los directivos y docentes resuelven los problemas de los estudiantes sin agresiones verbales o físicas, además mantienen en reserva información que recibe como resultado de su labor y de acompañamiento demostrando su ética profesional.

El padre de familia se siente con sentido de pertenencia y lealtad a la institución, abriéndose a un diálogo directo con las autoridades y docentes del plantel para aclarar cualquier duda, información o sugerencia, este es un buen indicador para

que la educación de nuestra institución marche en mejores condiciones con la finalidad de crear un ambiente de respeto y de familiaridad dentro de la comunidad educativa.

El padre de familia se manifiesta que a pesar de tener un sentido de pertenencia y lealtad a la institución, pocas veces se ha acercado a la institución educativa a conocer el resultado del rendimiento y conducta de sus hijas/hijos.

Debido a su trabajo y sentirse confiado de que su joven hijo debe y está desempeñando sus actividades responsabilidad y no necesita estar junto a él en el desarrollo de las mismas, no ha asistido a la institución para mantener un diálogo constante con autoridades, docentes sobre el desenvolvimiento del proceso de formación de su hija/ hijo.

Para finalizar podemos manifestar que los valores se hacen presentes en todos los integrantes de la comunidad educativa aunque no en un cien por ciento, pero los directivos de la institución educativa siempre consideraran como herramienta fundamental para el desarrollo de nuestro trabajo diario e impulsan se desarrollen y se ponga en práctica como eje transversal de la educación.

#### 4.2.5. De la entrevista a directivos

##### Matriz 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la Información?	4	100	0	0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el	4	100	0	0

	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	100	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	100	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	100	0	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	3	75	1	25
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	100	0	0
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	1	25	3	75

Fuente: encuesta a los directivos

Elaborado: Esmeralda Landa

De acuerdo a la entrevista realizada a los directivos de la institución se logra afirmar datos adquiridos por medio de la encuesta.

Los directivos manifiestan que la comunicación es el medio más importante para mantener un buen clima laboral dentro y fuera de la institución educativa, ya que esta se lo realiza directamente a la persona, mirándolo su rostro, sus ojos, en cambio la información se la transmite por medio de terceras personas, un comunicado en la pizarra, un aviso en la cartelera, etc.

La institución educativa si cuenta con un manual que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, el mismo que está representado en el manual de funciones y procedimientos.

Nos dan a conocer en caso de que existiera un conflicto entre la dirección y el profesorado de la institución educativa lo primero que haría es delegar personal para que conozca cual es la razón de este conflicto para analizarlo, tome decisiones oportuna y de solución al problema.

Dentro de las características del líder educativo los directivos consideran que debe ser, carismático, que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, demostrar su competencia profesional, y su interés profesional, el cambio permanente, debe tener la habilidad para manejarlo, dispuesto a correr riesgos, ser audaz, inteligente, vencer su desánimo y las ideas negativas, buen carácter, lucha por la calidad, apasionado por el cambio y lo nuevo.

La unidad educativa aspira tener líderes transformacionales que mediante su carisma logre cambios en la educación.

Los valores institucionales que busca desarrollar la unidad educativa son: la responsabilidad, la honestidad y el saludo, el valor que predominan en los profesores y alumnos es el respeto, en la institución el anti valor que predomina es la impuntualidad, no cumplir con las tareas o deberes a tiempo.

## MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Mediante el análisis de los datos obtenidos en las encuestas se establece el siguiente problema.

<b>Problema observado</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
Falta de colaboración de los padres de familia en el seguimiento y la asistencia para la formación integral de sus hijas/hijos.	Dedicación más tiempo a las actividades laborales, que a sus hijos.	Flaqueza de valores
	Confianza excesiva del padre de familia en su hijo joven.	Baja formación integral
	Poca asistencia del padre de familia a la institución educativa.	Persona emocionalmente inestable.
	Desinterés por conocer actividades extracurriculares de sus hijas/ hijos.	Jóvenes superficiales

## 5. DISCUSIÓN

Mediante el diagnóstico y análisis de los resultados establecidos en las tablas estadísticas se ha determinado que la Gestión de Liderazgo y Valores que desempeñan los directivos de la Unidad Educativa es eficiente ya que promueve una buena organización en los equipos de trabajo.

Los directivos miden el tamaño de la institución acorde a los resultados, los mismos que son obtenidos por las diferentes gestiones efectuadas en el ámbito académico, pedagógico o de infraestructura física.

También es tomado en cuenta el número de miembros (estudiantes) en la institución ya que debido al servicio educativo que esta presta la demanda es alta y se establece que la administración y liderazgo de los directivos promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, ya que está ligado a búsqueda de la innovación y el cambio en las formas habituales de la escolarización, logrando así llegar a la misión institucional que enfoca el Proyecto Educativo Institucional.

Los directivos promueven de su trabajo y del docente una capacitación y formación permanente para dirigir con responsabilidad y eficacia sus funciones pensando siempre en el cambio y la innovación, ya que el líder educativo debe propiciar el desarrollo de todos sus educandos y colaboradores, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, logrando una alta motivación para propiciar el cambio.

Los directivos y docentes acogen en gran medida lo que dice el autor (José Martí) “El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados, potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace”. Considerando como característica principal que el líder educativo debe ser carismático.

El tipo de liderazgo que más se acerca a las acciones ejecutadas por los directivos y docentes de la unidad educativa, es el liderazgo transformacional este se caracteriza, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación, ya que un líder transformacional es agente de cambio y está comprometido con la educación de los alumnos.

Enfatiza el mejoramiento continuo, se comprometen con la optimización del proceso y del beneficio que éste supone para sus alumnos, alientan el cambio como necesidad sentida, impulsa la motivación en otros y promueven la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de las demás personas de la comunidad.

El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través de cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

En la parte organizativa de los equipos de trabajo de la Unidad Educativa, demuestra un resultado considerable y positivo ya que las tareas son planificadas y organizadas en relación a los requerimientos del Proyecto Educativo Institucional y el Manual de Funciones y Procedimientos.

Una vez planificadas y organizadas las tareas los directivos dan a conocer al personal de la institución mediante una reunión general cada trimestre y fuera de estos, cuando creere necesario, estas tareas a la vez están coordinadas en su totalidad por las áreas, manteniendo reuniones semanales para considerar el avance académico y pedagógico, permitiendo el trabajo en equipo, mediante este criterio se afirma que existe relación en los argumentos de autoridades y docentes en donde se manifiesta que el trabajo en equipo es importante para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.

En lo referente a las tareas de los miembros de la institución que si se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, la institución cuenta con

el Manual de funciones y procedimientos en donde se puede encontrar las funciones y responsabilidades de cada miembro de la institución para el correcto desempeño de las mismas, en los que establecen estrategias y normas para mantener un clima de respeto y un buen ambiente de trabajo, haciendo que sus colaboradores se sientan con una libertad en la toma de decisiones y capaces de asumir responsabilidades.

Para dar fiel cumplimiento al desarrollo de las actividades educativas la institución cuentan con el material de planificación educativa correspondiente como son: Plan estratégico en él se define nudos críticos para la solución de problemas, El Plan Operativo Anual, que está diseñado para las diferentes gestiones y actividades a cumplirse dentro del año escolar, El Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes este es el motor fundamental para el desempeño eficaz de directivos y docentes.

Las funciones desarrolladas con eficacia y eficiencia del departamento didáctico, son positivas y logran organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formulan propuestas al equipo directivo para la elaboración de planes, proyectos y programaciones de la institución, elabora la programación didáctica de las enseñanzas de las materias correspondientes a su departamento o área, trata en lo posible de trabajar con metodología actualizada,

Esto hace que el docente se sienta comprometido con su trabajo con la gestión y liderazgo de las autoridades y utilice nuevos métodos de enseñanza que caractericen la innovación, la variedad, la participación y la interacción del docente y del estudiante.

En las labores que desarrollan los miembros de la comunidad educativa prevalecen los valores como base fundamental para alcanzar la misión que fomenta la institución, “Formar buenos cristianos y honrados ciudadanos”.

Los directivos y docentes para mejorar el desempeño y progreso escolar dan a conocer los resultados, estos permiten realizar una retroalimentación de los contenidos en el estudiante o de las funciones en el empleado o a la vez puede ser estimulado por su buen desempeño, todo ser humano necesita ser estimulado y motivado por su esfuerzo.

El docente elabora mecanismos funcionales para ayudar a controlar el rendimiento estudiantil, como rendimiento académico, disciplinario, etc. Con la finalidad de que exista ambientes cordiales de trabajo y la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante

La tarea docente, como líderes transformacionales consiste en "aprender-desaprender-aprender". El docente no es el que tiene la verdad, sino el que sabe cómo construir en sus alumnos la forma de obtenerla.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, además estos predominan en las decisiones de los directivos y profesores, ya que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Los valores institucionales que busca desarrollar la Unidad Educativa son la solidaridad, responsabilidad, respeto, eficiencia, honestidad, entusiasmo, sencillez, integridad, tolerancia, conciencia crítica, valores que están expuestos en el código de ética.

Además este exige tener presente **las prospectivas pedagógicas** en el desarrollo curricular y pedagógico diario del docente, ya que estas permiten la maduración integral de la persona según la propuesta educativa característica del Sistema Preventivo.

Tal finalidad se consigue conjugando prospectivas estrechamente integradas entre sí: como la **prospectiva cultural, la evangelizadora, la social y la comunicativa,**

son puntos de vista parciales que permiten tener presente la complejidad y la totalidad de la realidad humana, permitiendo alcanzar el buen vivir consigo mismo y la sociedad, estas promueve la vivencia en valores en directivos, docentes, estudiantes y comunidad educativa en general, ejerciéndola dentro y fuera de la institución.

Los padres de familia de los estudiantes de bachillerato manifiestan que cultivan el sentido de pertenencia y lealtad a la institución, abriéndose a un diálogo directo con las autoridades y docentes del plantel para aclarar cualquier duda, información o sugerencia, pero este dialogo y visitas a la institución no son continuas y lo realizan al finalizar el año escolar para conocer el progreso del estudiante, se han descuidado del acompañamiento e interés por hacer un seguimiento continuo en la formación de su hija/hijo, por no acercarse a la institución y conocer de las actitudes formativas para lograr una formación integral de las y la resolución de problemas conjuntos.

Al ser una institución religiosa que promueve una educación integral donde prevalecen los valores, y no contar con la colaboración del padre de familia el joven sufre una crisis de valor, siendo este un gran desafío para el servicio pastoral de la institución, por lo tanto se establece como problemática la “Falta de colaboración de los padres de familia en el seguimiento y la asistencia para la formación integral de sus hijas/hijos”.

Al realizar el análisis de los resultados que establecen las tablas estadísticas se determina que estos, en su mayor parte son positivos por lo tanto apreciamos la gestión de liderazgo y valores que desempeñan los directivos y docentes como líderes.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### CONCLUSIONES

- Los directivos de la Unidad Educativa promueven la educación en valores en todos sus integrantes, razón por la que exige del padre de familia el apoyo incondicional en la vivencia de valores como eje transversal de la formación integral del ser humano.
- Los padres de familia de los estudiantes de bachillerato, se han descuidado del acompañamiento e interés por conocer de las actitudes formativas de su hija / hijo para lograr colectivamente su formación integral.
- Los directivos consideran que dirigir es trabajar con y por medio de los individuos para alcanzar objetivos, por tanto hace un llamado a padres de familia a la asistencia y acompañamiento permanente en la formación de sus hijas/ hijos.
- La Gestión de liderazgo de los directivos en el área académica busca la innovación y cambio en los métodos habituales de enseñanza – aprendizaje a través de una educación integral y capacitación continua del docente.
- La administración y liderazgo de la Unidad Educativa crea excelencia académica y desarrollo profesional de los docentes.
- La Unidad Educativa cuenta con los fundamentos legales y soportes curriculares de planificación educativa para la ejecución y delegación de funciones.

## RECOMENDACIONES

- Desarrollar continuamente charlas familiares y encuentros de convivencia con padres de familia en las que fomente el acompañamiento continuo y la comunicación de padres de familia con sus hijas/hijos.
- Continuar ejerciendo las funciones de líder transformacional como agentes de cambio y mejoramiento continuo en la formación integral de las/ los estudiantes y la comunidad educativa.
- Promover capacitaciones continuas sobre valores para padres de familia creando un hábito de acompañamiento y reflexión sobre varias inquietudes y dificultades por las que atraviesa su joven estudiante en el mundo actual.
- Mantener la educación en valores, como eje transversal de la educación, ya que esta permite al ser humano combine la práctica, la teoría y la reflexión permitiendo discernir entre lo positivo y lo negativo.
- Elaborar una memoria periódica para recordar al padre de familia los llamados del profesorado en la búsqueda de soluciones conjuntas y lograr del estudiante una educación, participación y vivencia en valores.
- Mejorar las estrategias de liderazgo que promueva la participación y asistencia del padre de familia para una formación integral de sus hijas/ hijos.
- Utilizar métodos de enseñanza en los que se caractericen por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes y estudiantes.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1. Título de la propuesta

“Rescato y aplico los valores para mi Proyecto de Vida”

### 7.2. Justificación

La educación integral es muy importante en el individuo, ya que esta permite el desarrollo de todas las potencialidades de una persona, tanto para el mundo de la reflexión, como para el trabajo y estase logra a través de la educación en valores

Y siendo la educación como la única forma de lograr que los grupos humanos puedan acceder al desarrollo y fortalecimiento de cualidades espirituales y de valores morales, hace que la educación de la Unidad Educativa promueva una educación integral en sus estudiantes.

Para lograr este tipo de educación, la institución promueve la vivencia de valores, educa y evangeliza al estudiante, garantiza la presencia del pensamiento cristiano Y requiere el apoyo de todos sus integrantes, especialmente del padre de familia.

La participación y acompañamiento continuo del padre de familia en las actividades curriculares y extracurriculares hace que el estudiante se sienta motivado, elogiado por sus esfuerzos, confiado para comunicarlas diferentes inquietudes del mundo que lo rodea.

Al no contar con el apoyo del padre de familia la educación en valores tiende a flaquearse, siendo este un gran desafío para el servicio pastoral de la institución y la educación integral en el estudiante.

Para lo cual se presenta las siguientes alternativas de solución:

“Formación de una escuela para padres”

En la que se va a desarrollar:

- Charlas de temas sobre formación familiar y valores.
- Seminario - Taller de convivencia familiar y valores.

Estas se llevara a cabo cada tres meses durante el año escolar, se contara con la intervención de profesionales en el tema y personal del departamento DOBE de la institución.

Al desarrollar estas alternativas de solución los principales beneficiados serán los estudiantes, además permitirá conocer las dificultades y afirmaciones para mejorarla.

### **7.3. Objetivos de la propuesta**

- Fortalecer la colaboración del padre de familia en la participación y acompañamiento permanente a sus hijas / hijos para una formación integral.
- Crear en el padre de familia un ambiente de confianza, compromiso con la educación de sus hijas/ hijos y una comunicación abierta para conocer de sus inquietudes y dificultades.

### **7.4. Actividades**

- Charlas sobre formación familiar y valores.
- Seminario - Taller de convivencia familiar y valores.

## **Descripción de actividades**

- Presentar por escrito a la rectora de la Unidad Educativa las actividades a desarrollar como alternativas de solución entre ellas tenemos:

### **Charlas**

- Valores Hogar y familia, Charla para una sociedad feliz.
- La familia, valores y la nueva tecnología.
- La educación de los valores en la familia

### **Talleres**

- Tres pasos esenciales para la comunicación efectiva en la familia.
  - La crisis de valores en la sociedad
  - Ciclo de vida familiar y valores
- Dialogar con el departamento del DOBE para solicitar colaboración, establecer fechas y horarios a realizar.
  - Enviar solicitudes de colaboración a instituciones públicas.
  - Seleccionar material para su desarrollo.
  - Establecer el lugar adecuado para la realización de charlas y talleres.
  - Elaborar y entregar convocatorias para asistencia de padres de familia.
  - Ejecución del evento
  - Reunión general con participantes al finalizar el evento.

### **7.5. Localización y cobertura espacial.**

Esta alternativa de mejora se aplica a los padres de familia de bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de la Ciudad de Macas Provincia de Morona Santiago.

### **7.6. Población Objetivo.**

- Padres de familia de bachillerato

### **7.7. Sostenibilidad de la Propuesta**

- **Humanos**
  - Profesionales en el tema
  - Profesionales DOBE
- **Tecnológicos**
  - Computadora
  - Infocus
  - Memory
- **Materiales**
  - Hojas de papel boom
  - Diapositivas
  - Esferográficos
  - Pizarra acrílica
  - Borrador
  - Laminas
- **Físicos**
  - Auditórium de la Unidad Educativa
- **Económicos**
  - Honorarios a profesionales.
  - Gestión y gastos internos
  - Adquisición de materiales y suministros

## 7.8. Presupuesto

<b>Nº</b>	<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
1	Honorario a profesionales invitados	500.00
2	Gestión y gastos internos	150.00
3	Suministros de oficina	50.00
	<b>TOTAL:</b>	<b>700.00</b>

**La financiación** del proyecto se ha establecido de la siguiente manera:

El 30% del valor total será financiado por la institución educativa.

El 70% del valor total será financiado mediante gestión.





## 8. BIBLIOGRAFÍA.

[www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com). Com. La encuesta

ECHEVARRÍA (1983), BARTOLOMÉ (1988) y SALINAS (1991), métodos de investigación

Münch, Lourdes y Ángeles, Ernesto. (1988). "Métodos de investigación para administración e ingeniería." Editorial Trillas, México.

Companys Pascual (2007). La gestión

Técnicas de reuniones de trabajo. Ezequiel Ander-Egg. Ed. Humnaitas. Bs. As. Argentina. 1989.

Hernández T, Maritza. 1997 Tesis de Doctorado: Procedimiento de diagnóstico para el Control de Gestión.

Institucional, Diploma de Post-grado en Gestión de las instituciones Educativas. Flacso. Argentina.

(Diccionario de la Real Academia Española)

Philip B. Crosby 1999 la gestión y los gestores

David A. Garvin, escritor y profesor de Harvard 2005 gestión y calidad

Ander( 1989). Modalidades de gestionar

Lawrence Abbott 2000, Proceso de gestión más calidad

tareas. Avgraoff (2009) tipos de gestión

Heinz, Heihrich. 2000, Excelencia Administrativa. Importancia del control de gestión en el proceso directivo Universidad de San Francisco

Patz, Alan L. y Rowe, Alan J (1982). Control Administrativo y sistemas de toma de decisiones. Editorial Limusa, México.

(Boris Avgraoff). 2009 tipos de gestión.

[www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gestion\\_Educacional.ppt](http://www.umce.cl/~cipumce/gestion/Gestion_Educacional.ppt)

[www.dictuc.cl/area\\_gestion\\_educacional](http://www.dictuc.cl/area_gestion_educacional)

Philip Kotler. Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control.

[www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm](http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm)

[www.udp.cl/minors/docs/educacion/gestion\\_educacional.pdf](http://www.udp.cl/minors/docs/educacion/gestion_educacional.pdf)

[www.lider.cltroque](http://www.lider.cltroque)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com) › ... › [Recursos Humanos](#)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com) › [Educación](#)

Chiavenato, Idalberto (1993), Liderazgo influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana.

[www.elplan.org/liderazgo\\_educacional.html](http://www.elplan.org/liderazgo_educacional.html)

[www.educacioncontinua.uc.cl/8370-fliderazgo-educacional-e-learning](http://www.educacioncontinua.uc.cl/8370-fliderazgo-educacional-e-learning)

[www.congresoliderazgo.cl/](http://www.congresoliderazgo.cl/)

Las instituciones educativas, rol del director. G. Frigerio, M. Poggi, y otras. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina. 1998

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora.

Rosario Esther Ríos de Torres, Ph. D. mayo 2007 tipos de liderazgo.

Bernal Agudo (2001) liderazgo transformacional

Las instituciones educativas, Cara y ceca. G. Frigerio, M. Poggi, y otras. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina. 1992

Qué hace falta para ser un directivo eficaz"/ Peter Drucker. —p. 6 En: *Harvard Deusto, No.128, septiembre del 2004*

Henry Mintzberg, 2001 directivos y líderes

### **ZALEZNIC 2007: La diferencia entre Directivo y Líder**

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) , fue creada en 1988

Anthony D`SOUZA; Descubre tu liderazgo, Grupo editorial latinoamericano, Paulinas. 1996. Santa Fe de Bogotá D.C.

**Técnicas de reuniones de trabajo. Ezequiel Ander-Egg. Ed. Humnaitas. Bs. Argentina. 1989.**

[www.educacionenvalores.org/](http://www.educacionenvalores.org/)

CORNEJO, Miguel Ángel 1996, CÓMO EDUCAR EN VALORES: MATERIALES, TEXTOS, RECURSOS Y TÉCNICAS

DÍEZ, Esther y GONZÁLES, Rosa 1998, INFINITUD HUMANA: LA GRANDEZA DE LOS VALORES

D' Angelo, O. (1996). *Provida. Autorealización de la personalidad*. Ed. Academia. La Habana.

[www.monografias.com/.../educacion-en-valores/educacion-en-valores.shtml](http://www.monografias.com/.../educacion-en-valores/educacion-en-valores.shtml)

Carreras, Ll. y otros (1997). *¿Cómo educar en valores?*. Ed. Colección Educación. Madrid.

BOSELLÓ, A.P. (1.998): *Escuela y valores*, Madrid, Ed. CCS, Colección educar, 2.

BREZINKA, W. (1.998): *La Educación en una sociedad en crisis*, Madrid, Narcea

[www.educasites.net/educacion\\_en\\_valores.htm](http://www.educasites.net/educacion_en_valores.htm)

BUSQUETS, M0 D. y otros (1993): *Los temas transversales. Claves de la formación integral*, Madrid, Santillana.

Aldea López, Eliana 1999, *Estrategias Educativas para trabajar en Valores*

## 9. APÉNDICES

### Anexo nº 1

### POA INSTITUCIONAL 2010 - 2011

No	DIAGNOSTICO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	EJECUCION	RESPONSABLES	RECURSOS	EVALUACION
01	Practica de hábitos de Urbanidad y buenos modales para una sana convivencia	Fortalecer la práctica de valores y buenos modales en cada uno de los miembros de la comunidad educativa	Aprovechar de cada una de las reuniones o encuentros para impartir temas de urbanidad y valores que facilitan el buen vivir.	Durante todo el año escolar.	Padres de Familia, autoridades, docentes personal de apoyo.	Humanos Económicos	Cada trimestre
02	Bajo rendimiento del nivel académico y poco interés en el estudio.	Mejorar el nivel académico de los alumnos mediante la colaboración responsable de los Padres de Familia y de los Docentes y alumnos.	Llevar con prolijidad el registro anecdótico de cada estudiante.  Pedir la colaboración responsable de los Padres de Familia en la formación de los hijos.  Motivar las horas de clase y hacer el respectivo seguimiento	Durante todo el año escolar	Docentes Padres de Familia Autoridades	Humanos Económicos Ficha Individual	Cada mes  Cada trimestre  Al finalizar el año escolar presentar en forma estadística el rendimiento escolar de cada uno de los niveles con sus respectivas observaciones.

03	El mantenimiento y la limpieza del Mobiliario y de la Institución.	Mejorar la presentación del Establecimiento mediante el respectivo cuidado de los muebles e inmuebles y de toda la Institución.  Mentalizar al alumnado sobre el cuidado de los bienes del colegio.	Dar las respectivas indicaciones sobre el uso y cuidado de los Muebles e Inmuebles de la Institución.	Durante todo el año	Padres de Familia, autoridades, docentes personal de apoyo.	Humanos Económicos	Cada mes  Cada trimestre  Al finalizar el año escolar presentar en forma estadística el rendimiento escolar de cada uno de los niveles con sus respectivas observaciones
04	Funcionamiento del Laboratorio de CC NN Física y Química	Aprovechar el material existente y adquirir lo mínimo necesario para el funcionamiento del laboratorio	Buscar lugares apropiados o acondicionar lo existente. Adquirir material.	Durante todo el año	, autoridades, docentes personal de apoyo.	Humanos Económicos	Cada trimestre
05	Habilitar una sala de Audiovisuales	Organizar la sala de Audiovisuales con el material existente	Destinar una aula para Audiovisuales	Durante todo el año	, autoridades, docentes personal de apoyo	Humanos Económicos	Cada trimestre
06	Laboratorio de computación actualizarlo	Equiparar el laboratorio de computación	Adquirir máquinas nuevas	Durante todo el año	, autoridades, docentes personal de apoyo	Humanos Económicos	Durante el año

**ANEXIO Nº 3****FORMATO DE ENCUESTA****ENCUESTA A DIRECTIVOS****Sres. Gestores Educativos:**

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

Nombre del Establecimiento Educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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:**

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

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>a</b>	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
<b>b</b>	La disminución del número de estudiantes por aula.			
<b>c</b>	La mejora de los mecanismos de control.			
<b>d</b>	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
<b>a</b>	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
<b>b</b>	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
<b>c</b>	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
<b>d</b>	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
<b>e</b>	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
<b>a</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			
<b>b</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
<b>c</b>	Tratar de forma coordinada los conflictos.			
<b>d</b>	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

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

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

- a. (\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. (\_\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. (\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. (\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología.
- e. (\_\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. (\_\_\_\_) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ( ) No ( )

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

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

**15. CUESTIONARIO.**

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 antivalores, ¿cuáles son?

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ENCUESTA A DOCENTES:****Sr. Profesor:**

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

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

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia.....**

**Cantón.....**

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

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. 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, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			

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

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

### Estudiante:

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

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

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

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

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:****MATERIA DE ESTUDIO**

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

**2. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

**Sr. Padre de familia**

La presente encuesta está estructurada con fines de recolectar información sobre la Gestión y Liderazgo de las autoridades del centro educativo y conocer su aportación como miembro de la comunidad educativa.

Le pedimos que lea detenidamente cada una de los parámetros establecidos y responda con transparencia ya que sus respuestas serán de gran importancia para nuestro trabajo investigativo.

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Los directivos trabajan de una forma que respetan los diferentes dones que las personas traen a la institución educativa, animando a vivir y seguir adelante.			
2. Las reuniones y conversaciones con los directivos se llevan a cabo con paciencia y cortesía mostrando respeto y un ambiente donde se sientan seguros en ofrecer una crítica constructiva.			
3. Los directivos asumen la responsabilidad colectiva de salvaguardar los bienes y recursos de la Institución dándoles un uso apropiado y eficiente.			
4. Los directivos y docentes colaboran en el desarrollo de actividades en beneficio de la comunidad.			
5. Los directivos y docentes resuelven los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.			
6. El personal directivo y los docentes no divulgan a personas distintas de los interesados, la información que recibe como resultado de su labor y de acompañamiento.			
7. El personal docente que realiza acompañamiento			

<p>pastoral, respeta los derechos de las personas y los grupos que orienta y busca el mejoramiento del bienestar estudiantil.</p>			
<p>8. El personal directivo participa en los distintos eventos programados por el Comité de padres de familia y la institución, sean de integración, convivencia o formación.</p>			
<p>9. Admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.</p>			
<p>10. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.</p>			
<p>11. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores y padres de familia.</p>			
<p>12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.</p>			
<p>13. Se acerca a la institución educativa a conocer periódicamente el resultado del rendimiento y evaluaciones de sus hijas-os.</p>			
<p>14. Cultiva el sentido de pertenencia y lealtad a la institución, abriéndose a un diálogo directo con las autoridades y docentes del plantel para aclarar cualquier duda, información o sugerencia.</p>			

15. Colabora eficazmente en la formación integral de sus hijas y en las actividades formativas que promueva la institución educativa.			
16. Asiste oportuna y puntualmente a todas las reuniones formativas, religiosas, académicas y culturales, convocadas por los docentes, directivos, Comité de Padres de Familia.			
17. Mantener diálogo constante con autoridades, docentes y representadas sobre el desenvolvimiento del proceso de formación.			