



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Sede Ibarra

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO

EDUCACIONAL

“Gestión del Liderazgo y Valores en el Centro Educativo “Domingo Savio” de la
ciudad de Esmeraldas, durante el año lectivo 2014 -2015”

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Grijalva Arriaga, Ingrid Valentina

DIRECTOR: Chinín Campoverde, Víctor Eduardo, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO ESMERALDAS

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Victor Eduardo Chininin Campoverde

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo de titulación: “Gestión del Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Domingo Savio” ” de la ciudad de Esmeraldas, durante el año lectivo 2014 -2015”

realizado por Ingrid Valentina Grijalva Arriaga, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo

Loja, 11 de abril 2015

Victor Eduardo Chininin Campoverde, Mg.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Ingrid Valentina Grijalva Arriaga, declaro ser la autora del presente trabajo de maestría: “Gestión del Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Domingo Savio” de la ciudad de Esmeraldas, durante el año lectivo 2014 -2015”, de la Titulación Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, siendo Victor Eduardo Chininin Campoverde, Mg. director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Ingrid valentina Grijalva Arriaga

CI. 0910770742

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de Tesis a mis hijos por ser el motor que me impulsa y motiva a seguir adelante.

Ingrid Valentina Grijalva Arriaga

AGRADECIMIENTO

Quiero dar gracias a Dios por haberme brindado la oportunidad de prepararme, para cumplir con la misión de formar jóvenes.

A la fundación CRISFE quienes con su apoyo me han permitido convertirme en una profesional mejor capacitada.

A mi familia, por apoyarme y entenderme en momentos difíciles y ser mi motivación para llegar a la meta.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCCIÓN	3
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	5
1.1 La Gestión Educativa.....	6
1.1.1 Concepto.....	6
1.1.2 Importancia.....	7
1.1.3 Tipos de Gestión.....	8
1.2 Liderazgo Educativo.....	9
1.2.1 Concepto.....	9
1.2.2 Tipos y Características.....	10
1.3 Diferencias entre directivo y líder.....	11
1.4 Los valores y la educación.....	13
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	15
2.1. Participantes.....	16
2.2. Materiales e Instrumentos.....	18
2.2.1. Tipo de Investigación.....	18

2.2.1.1.	Descriptiva.....	18
2.2.2.	Método de investigación.....	18
2.2.2.1.	Método Inductivo.....	19
2.2.2.2.	Método Deductivo.....	19
2.2.2.3.	Método Analítico.....	19
2.2.2.4.	Método Sintético.....	19
2.2.3.	Técnicas e Instrumentos.....	19
2.2.3.1.	Técnicas.....	19
2.2.3.1.1.	Bibliográficas.....	19
2.2.3.1.2.	Encuesta.....	19
2.2.3.1.3.	Entrevista	20
2.2.3.2.	Instrumentos.....	20
2.2.3.2.1.	Ficha Bibliográfica.....	20
2.2.3.2.2.	Cuestionario para la encuesta.....	20
2.2.3.2.3.	Guía de la entrevista.....	20
2.3.	Análisis e interpretación de la información.....	20
CAPÍTULO 3: RESULTADOS		21
3.1	Diagnóstico.....	22
3.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	22
3.1.1.1.	El manual de la organización.....	22
3.1.1.2.	El Manual de Convivencia.....	23
3.1.1.3.	El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEI.....	23

3.1.1.3.1	Estrategias.....	24
3.1.1.4.	El Plan Operativo Anua (POA).....	24
3.1.1.4.1.	Plan Operativo Anual (POA) Institucional 2014 – 2015.....	25
3.1.1.4.1.1.	Principio.....	25
3.1.1.4.1.2.	Objetivos.....	25
3.1.1.5.	El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	27
3.1.1.6.	Reglamento Interno	29
3.1.2	La Estructura Organizativa del Centro Educativo.....	29
3.1.2.1	Misión y visión.....	30
3.1.2.1.1.	Misión.....	30
3.1.2.1.2.	Visión.....	30
3.1.2.2.	El Organigrama.....	30
3.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.....	33
3.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores.....	36
3.1.2.5	Dimensión pedagógica curricular y valores.....	37
3.1.2.6	Dimensión organizativa operacional y valores.....	37
3.1.2.7	Dimensión administrativa y financiera y valores.....	38
3.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores.....	38
3.1.3.	Análisis FODA.....	39
3.1.3.1.	Fortalezas y debilidades.....	39
3.1.3.2.	Oportunidades y amenazas.....	40

3.1.4. Matriz FODA.....	41
3.2. Resultados de encuestas y entrevistas.....	43
3.2.1. De los directivos.....	43
3.2.1.1. Organización de los Equipos de Trabajo.....	43
3.2.1.2. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	44
3.2.1.3. Las tareas de los miembros de la Institución y el manual de normas.....	44
3.2.1.4. Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	45
3.2.1.5. Delegación de responsabilidades y resolución de conflictos.....	45
3.2.1.6. Efectos de la administración y liderazgo.....	46
3.2.1.7. Forma de desarrollar las habilidades de liderazgo.....	47
3.2.1.8. Promoción de la mejora del desempeño de la institución educativa.....	48
3.2.1.9. Organismos integrantes de la institución.....	49
3.2.1.10. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores.....	50
3.2.1.11. Acciones de los departamentos didácticos.....	51
3.2.1.12. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	52
3.2.1.13. Instrumentos de la planificación educativa.....	53
3.2.2. De la encuesta a docentes.....	54
3.2.3. De la encuesta a estudiantes.....	56
3.2.4. De los Padres de familia.....	58
3.2.5. De la entrevista a directivos.....	59
3.2.6. Matriz de problemáticas.....	61
4. DISCUSIÓN.....	62
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	66

5.1. Conclusiones.....	66
5.2. Recomendaciones.....	66
6. PROPUESTA DE MEJORA.....	68
6.1. Título de la propuesta.....	68
6.2. Justificación.....	68
6.3. Objetivos de la propuesta.....	68
6.3.1. Objetivo General.....	68
6.3.1.1Objetivos Especificos.....	68
6.4. Actividades.....	69
6.5. Localización y cobertura espacial.....	70
6.6. Población Objetivo.....	70
6.7. Sostenibilidad de la propuesta.....	70
6.8. Presupuesto.....	71
6.9. Cronograma.....	72
7. BIBLIOGRAFÍA.....	73
8. ANEXOS.....	75
8.1. Anexo 1: Ficha bibliográfica.....	75
8.2. Anexo2: Encuesta a directivos.....	76
8.3. Anexo 3: Encuesta a docentes.....	82
8.4. Anexo 4: Encuesta a estudiantes.....	85
8.5. Anexo 5: Entrevista a directivos	88
8.6. Anexo 6: Encuesta a padres de familia.....	89

LISTA DE TABLAS

TABLA N°	TEMA:	Página
N° 1	Rango de edad y género de docentes	16
N° 2	Número de estudiantes por género y número	17
N° 3	Directivos por cargo, sexo y edad	17
N° 4	Del personal administrativo	18
N°5	Forma de organización	43
N°6	Para medir el tamaño de la organización	44
N°7	Las tareas de los miembros de la Institución	44
N°8	El clima de respeto y consenso	45
N° 9	Delegación de responsabilidades y resolución de conflictos	45
N° 10	Efectos de la administración	46
N° 11	Forma de desarrollar las habilidades de liderazgo	47
N° 12	Promoción de mejora del desempeño	48
N° 13	Organismos que integran la Institución	49
N° 14	Actividades del equipo educativo	50
N° 15	Acciones de los departamentos didácticos	51
N° 16	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	52
N° 17	Material de planificación educativa	53
N° 18	Resultados de la encuesta a docentes	54
N° 19	Resultados de la encuesta a estudiantes	56
N° 20	Resultados de la encuesta a padres de familia	58
N° 21	Resultados de la entrevista a directivos	59

RESUMEN

La propuesta de excelencia académica apuesta por los jóvenes y su desenvolvimiento en el ámbito educativo. Por ello se plantea este trabajo de investigación titulado “Gestión del Liderazgo y Valores en el Centro educativo Domingo Savio” de la ciudad de Esmeraldas, el que tiene como objetivo general, analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el centro educativo Domingo Savio.

La muestra con la que se trabajó fue 45 estudiantes, 20 padres de familia, 12 docentes y 3 directivos.

Esta gestión del liderazgo ha sido estudiada en base a los resultados de la observación, encuestas, entrevistas y del análisis de los documentos existentes en la Institución. Se realizó una campaña exhaustiva para que los estudiantes de octavo, noveno y décimo de educación general básica busquen los valores que les representen, para que por su intermedio logren una mejor calidad de vida, y de esta forma se conviertan en seres productivos y útiles para la sociedad.

Fruto de esta investigación pudimos constatar que los padres de familia no se preocupan por ser modelo de vida, motivo principal de la propuesta de mejora.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, valores morales, Gestión del liderazgo.

ABSTRACT

The proposal of academic excellence and commitment to youth development in their education. Therefore this research entitled "Management Leadership and Values in Domingo Savio" school in Esmeraldas city, which has the overall objective is proposed to analyze the management and leadership capacity built to personal and institutional values and that will contribute to raise the quality of education at Domingo Savio school.

The sample with which we worked was 45 students, 20 parents, 12 teachers and 3 directors.

This management leadership has been studied based on the results of observation, surveys, interviews and analysis of documents in the institution. A comprehensive campaign for students of eighth, ninth and tenth general basic education seek the values that represent them, so that through them achieve a better quality of life, and thus become productive and useful beings of society.

As a result of this research we found that parents do not care about being a model of life, the main reason for the improvement proposal.

KEYWORDS: leadership, moral values, management leadership.

INTRODUCCIÓN

Educar para la vida y desde la vida es la propuesta actual en educación y que mejor forma de hacerlo que con la enseñanza de valores. La educación según John Dewey no es para la vida, es la vida misma.

Las Instituciones educativas especialmente las católicas y fiscomisionales por mucho tiempo han tratado de involucrar los valores en la enseñanza, cosa que se ha visto como algo lejano.

El centro educativo “Domingo Savio” como tantas otras instituciones educativas tiene la necesidad de hacer parte de cada uno de los miembros de la comunidad educativa los valores morales.

Esta propuesta de mejora se pudo realizar porque como miembro de la Institución pude utilizar, equipos, salones y la participación del recurso humano necesario, llevándolo a cabo en la institución con la activa participación de los jóvenes estudiantes, partiendo de ellos la necesidad de mejora.

El objetivo general de analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos fue alcanzado exitosamente, el análisis de los instrumentos utilizados, permitió conocer el grado de gestión liderazgo y valores de la Institución. Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, así también como desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en el centro educativo “Domingo Savio” fueron objetivos que se cumplieron al hacer un análisis de los documentos de la institución, como el PEI y el POA

Propiciar el empoderamiento de los valores representativos de la Institución. Reconocer la necesidad de implantar valores en la gestión educativa que se desarrolla en la comunidad “Domingo Savio”.

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

Estos objetivos se llevaron a efecto cumpliéndose a satisfacción al descubrir con actitud crítica la necesidad de implantar valores representativos en el centro educativo “Domingo Savio”

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Institución Educativa fue un objetivo se cumplió al determinar los roles de los directivos del colegio “Domingo Savio”

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores este último es el eje transversal de la administración educativa.

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

Este objetivo se cumplió porque se buscó apoyarse en los valores morales para ayudar a solucionar conflictos.

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

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

Este objetivo se cumplió al asumir responsablemente el análisis profundo de las acciones que se desarrollaron con el proyecto de Institucionalización de valores morales.

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1 La Gestión Educativa

1.1.1 Concepto.

De acuerdo al Ministerio de Cultura y Educación de Argentina se considera gestión educativa al conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

La Gestión Educativa, es el conjunto de actividades realizadas especialmente por los directivos de las instituciones educativas, en relación con las tareas a ellos encomendadas, es decir generar condiciones, clima laboral y pasos a seguir necesarios para mejorar la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje. La gestión educativa es la acción de buscar la alternativa óptima para lograr el objetivo.

La gestión escolar no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico, se conoce como una organización que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos (Pozner, 1998). Esto significa que por medio de la educación se puede lograr cambios favorables para el ser humano, que le permita alcanzar logros.

La gestión educativa es la forma en que las instituciones se organizan y conducen para lograr sus metas propuestas. Se puede decir que es la interacción continua que tiene la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

Juan Carlos Tedesco, por su parte, entiende la gestión como: “Un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos, abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico”. [Tedesco, 1999]. De acuerdo a Tedesco gestión educativa se refiere a los diferentes procesos del accionar educativo y no solo se limita a administrar.

1.1.2 Importancia.

La importancia de la gestión educativa radica en que garantiza la mejora de los servicios administrativos a profesores y alumnos. Esta debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres de familia, de los docentes, y de la comunidad, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. La gestión promueve la aplicación eficaz de herramientas que garanticen resultados favorables en el proceso.

Gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país (SEP: Antología: la Gestión Educativa, 2000) Esta definición reafirma lo dicho anteriormente por otros autores donde indican que la gestión educativa encierra un conjunto de acciones que enlaza entre sí a todos los actores educativos.

Estos actores deben dedicarse al desarrollo de estrategias, planes de trabajo, fomento de trabajo en equipo, mantener un ambiente ameno, de justicia, honestidad, confianza, colaboración involucrando a todo el personal promoviendo su capacitación, entrenamiento y mejoramiento continuo profesional y personal.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, y que enriquece los procesos pedagógicos con la finalidad de responder a las necesidades educativas. Se preocupa por modernizar los equipos, autorizar los procesos y capacitar al personal correspondiente que habrá de conducir a la simplificación, agilización y buen trato en los procedimientos, trámites, pagos inscripciones registros adquisiciones, etc. Que constituyen la experiencia escolar formativa. “Una institución de calidad no se refleja solamente en la mejoría de los aprendizajes, sino igualmente, en hacer filas cortas y realizar trámites breves” (Ibarrola y Gallart, 1996).

Como mencionan Ibarrola y Gallart la gestión educativa es importante porque se refleja en los distintos procesos la organización de la gestión educativa.

La educación es la respuesta a las necesidades que surgen de este contexto de cambio cultural, a través de propuestas que no sólo reformen los aspectos curriculares, sino que también incluyan cambios en la organización y en la gestión.

Así mismo una gestión educativa de calidad se ocupa del entorno adecuado en que conviven profesores y alumnos: salones, laboratorios e instalaciones limpias, bien iluminadas con la infraestructura y el equipo apropiado, con los materiales didácticos suficientes y pertinentes.

Este óptimo ambiente escolar, si bien no garantiza la enseñanza y el aprendizaje, se contribuye en su materialización como cultura escolar.

Los equipos directivos de las escuelas son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes.

1.1.3. Tipos de Gestión.

Se puede dividir en Gestión Educativa, Gestión institucional, Gestión escolar y Gestión Pedagógica.

Se entiende a la Gestión Educativa como la incorporación de procesos teóricos-prácticos dentro del sistema educativo. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores del accionar educativo.

En 1998, Pilar Pozner menciona que es una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar en la medida en que se reconozca como uno de los fundamentos el cálculo estratégico situacional y transformacional y más aún en la medida en que éste proceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que en la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. Esto quiere decir que la gestión educativa debe ser ágil y clara en todos sus procedimientos.

Gestión Institucional es la forma como cada organización enfoca lo establecido en las políticas educativas, se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades.

Gestión escolar es en este contexto, el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela como generar condiciones ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Se entiende por gestión escolar el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar y los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectividad, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela.

Gestión Pedagógica se la entiende como las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, como asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, las formas de relacionarse con sus alumnos y padres de familia para garantizar el aprendizaje de sus estudiantes.

Para Batista (2001) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Esto quiere decir que la gestión oportuna, potencia el cumplimiento de los propósitos pedagógicos.

1.2. Liderazgo educacional.

1.2.1. Concepto.

Liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. También otras denominaciones son usadas con esta palabra, en la que el líder no dirige, sino que es una figura que inspira respeto. Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso para la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un periodo toman la

delantera en algún entorno, como alguna corporación o producto que alcanza los primeros lugares en algún campo.

Desde esta perspectiva se asocia el liderazgo con una visión individualista y elitista en relación al trabajo en educación y con una pérdida de los valores y tradiciones participativas y de trabajo en equipo propios de las instituciones educativas (Longo, 2008). De acuerdo al autor el liderazgo se encuentra asociado al campo educativo donde se evidencia la pérdida de valores.

Las bases de un liderazgo con éxito es formar a la gente, marcando directrices gestionando el programa de instrucción y rediseñando la organización. Todo liderazgo con éxito depende de los contextos específicos en que se encuentra, pero los efectos del liderazgo normalmente son mayores dónde más se necesitan como en las escuelas con circunstancias más difíciles. Las investigaciones sobre el liderazgo para el aprendizaje organizativo y resultado de los alumnos muestra que el liderazgo que tiene resultados positivos está basado en la posición del director y además es distribuido entre el equipo de administración y profesores. La manera en que los estudiantes perciben como los maestros organizan y llevan a cabo su enseñanza, y sus interacciones educativas con las expectativas para sus alumnos.

Las percepciones positivas de los alumnos del trabajo de los profesores promueven directamente su participación en la escuela. Todo líder debe tener ciertas cualidades como habilidad comunicacional, ser organizado, y tener conocimiento de administración. En la actualidad se piensa que todos deberían ser líderes desde su campo de trabajo, por ejemplo: los políticos, los empresarios, los vendedores, los deportistas, los docentes, etc. Esta obligatoriedad cultural nos empuja a ser líderes. Carlana, I. (2009). De acuerdo al autor todas las personas debemos liderar desde nuestro ámbito.

1.2.2. Tipos y características.

El verdadero líder siempre es aquel que motiva, da ánimo a sus semejantes para que ellos puedan seguir los mismos pasos. Los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los

alumnos indirectamente a través de su influencia sobre otras personas o características de su organización.

De acuerdo a C. William Pollard se puede clasificar el liderazgo de la siguiente forma:

Liderazgo formal: Se puede decir que es el preestablecido por la organización.

Liderazgo informal: Es aquel que nace en el grupo, que tiene gran importancia pero de una manera libre y sin ánimo retributivo.

Liderazgo autoritario: El líder autoritario no permite que nadie más tome decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo. Los criterios de evaluación manejados por este líder no se dan a conocer a los demás miembros de la organización. La comunicación es unidireccional del líder al subordinado.

Liderazgo democrático: En este tipo de liderazgo, el líder no toma decisiones sin haber escuchado al grupo, agradeciendo sus opiniones. Los criterios de evaluación y las normas son claras, cuando hay que resolver un problema, el líder presenta varias soluciones entre las que el grupo puede elegir.

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 mismos que gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder solo si se lo solicitan

Según Pollard los líderes deben estar comprometidos, no son espectadores, ni simples titulares de cargos. Esto significa que un líder debe estar involucrado con el grupo, debe trabajar con y para el grupo.

1.3. Diferencias entre directivo y líder.

Cuando hablamos de directivo nos referimos a la dirección, tiene poder y la facultad de dirigir, la función del director es la de crear un conjunto más allá de las partes. En general, Tanto los

directivos como los líderes tienen actitudes positivas, si bien es cierto que éstos se inclinan más hacia la acción, cuando es directivo, se desenvuelve en lo que conoce, pues está realizando una tarea extraordinaria en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que cuando lleva el título de líder, tiene la oportunidad de adentrarse en situaciones desconocidas, y muchas veces difíciles, pero su voz interna le pide continuar ésta es la diferencia básica entre los dos roles. Rubio (1995) expresa “una diferencia evidente es ser gerente y ser líder” Con sus palabras Rubio explica que existe una gran diferencia entre los dos términos. Porque no siempre el que gerencia es un líder, para ser líder debe tener ciertas actitudes innatas.

Directivo puede asignar tareas a otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, con el propósito final de alcanzar un objetivo. 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.

El directivo dirige un trabajo en vez de realizarlo, tiene la responsabilidad de contratar, despedir, formación y disciplina de los empleados, ejerce autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza, motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso

Un líder está convencido de que trabajando en colaboración con otros se puede marcar la diferencia, el hace gala de energía positiva, toma conciencia de la verdadera realidad acepta el cambios.

Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino y creando un ambiente en el cual los otros miembros se sientan activamente involucrados en todo el proceso, un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del proyecto

El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. 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.

El verdadero liderazgo debe conducir al cambio que se traduce en una mejora social. (Work, John, 1978). El autor nos indica que actitudes que producen resultados negativos no forman parte de ser un buen líder, su propósito debe ser siempre favorable para el grupo al que lidera.

1.4. Los Valores y la Educación.

“Cualidad o conjunto de cualidades que hacen que una persona o cosa sea apreciada” (Barreno, 1999, p.9) Como Barreno indica son los valores que una persona tiene que la hace valiosa o no para el grupo.

“Educar no significa instruir, es algo más: es capacitar al sujeto para que alcance su fin último, su realización como persona, mediante acciones moralmente rectas” (Gastaldi, 1999, p.30). Gastaldi explica el significado de educar, afirmando que no se limita a instruir, a dar conocimiento, sin importar el individuo como persona. Va mas allá de lo cognoscitivo para pasar a lo que podemos decir que diferencia a una persona de otra, sus valores morales.

Thomas Licon dice los padres son el amortiguador moral entre el niño y el medio, Licon explica que los primeros maestros de moralidad del niño son sus progenitores, al ser las primeras personas con quienes se relacionan los niños. De ellos aprenden a dar cariño, a tener paciencia, a ser perseverantes entre otras cualidades.

Araujo Jesús expresa que la transformación de valores debe empezar en edades muy tempranas, por lo que es fundamental el papel que ejercen los padres. Si son educadores de verdad, invitan a sus hijos a la felicidad respetando siempre su libertad. Araujo da a entender que los primeros cimientos morales los pone la familia los cuales se adquieren por medio de la convivencia.

“Se hace indispensable recuperar algunos valores perdidos por la modernización y el avance tecnológico, como el diálogo, el juego, la recreación en familia, es decir tiempo suficiente y de calidad para hablar y conversar con sus hijos/as, así como poner atención a los intereses de su mundo interior. En lugar de investigar la raíz de su enojo o rabieta, por ejemplo, intentan comprar la tranquilidad de los adultos y de los pequeños satisfaciendo los caprichos, obsequiando toda clase de regalos. Si bien por el momento consigue tranquilizar a los pequeños, con el tiempo el niño o niña se vuelven manipuladores” (Grarr, Juan, 1995,p. 40).

Grarr explica la necesidad de compartir en familia, lo importante de recuperar los valores morales que poco a poco están desapareciendo, debido a que los padres se han convertido en proveedores materiales de los hijos, pero no se dedica el espacio necesario para que la relación padres – hijos sea cordial.

Como dice en el Manual Escuela para Padres el rol de ejemplificación de los padres y las madres de familia es un proceso que se inicia con su conducta, y debe continuar a lo largo de toda su vida y principalmente en los primeros años de vida, puesto que son su primer contacto con la naturaleza social y no tienen otra fuente de donde aprender, si no es del ejemplo que los progenitores, hermanos o hermanas y familiares les proporcionen. Luego el centro educativo y la familia deben funcionar de manera conjunta en los primeros años de educación. Deberá existir un diálogo entre estas dos partes para generar nuevas propuestas de la vivencia de los valores, los mismos que serán coherentes y eficaces, para enriquecer el proceso de desarrollo integral del niño o niña.

En el Manual Escuela para Padres claramente explica la importancia de la familia como primeros educadores en la vida de los niños y niñas. Porque son las familias los que enseñan los valores morales que luego pasaran a ser el cimiento de cada individuo.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1. Participantes.

Para desarrollar este trabajo de investigación se ha tomado en consideración los cursos que corresponden a 8avo, 9nos y 10mos años de educación básica sus docentes, estudiantes y directivos.

Tabla N° 1

Docentes

Los Rangos de edad y Género de los docentes de 8avo, 9no y 10mo de educación básica del Colegio fiscomisional “Domingo Savio” de la ciudad de Esmeraldas 2014-2015, es el siguiente:

Rangos de edad (años)	Hombres		Mujeres	
	N°	%	N°	%
Menos de 25 años	1	8,33		
26-30 años	1	8,33	1	8,33
31-35 años			1	8,33
36-40 años	4	33,34	3	25,00
40 -50 años	6	50,00	3	25,00
51-60 años			4	33,34
Total	12	100,00	12	100,00

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: La autora

Se puede apreciar que la mayoría de los docentes de la institución tienen más de 35 años de edad, lo que nos indica que son profesionales con experiencia.

Tabla N° 2

Estudiantes de los 8avo, 9no y 10mo años de educación básica del Centro Educativo Domingo Savio de la ciudad de Esmeraldas, 2014 -2015

Estudiantes	Hombres		Mujeres	
	N°	%	N°	%
Octavos	65	32,65	80	32,76
Novenos	66	33,21	82	33,61
Décimos	68	34,14	82	33,63
total	199	100,00	244	100,00

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: La autora

Se puede apreciar en esta tabla que la población estudiantil entre los 8avos, 9nos y 10mos de educación básica de la institución es femenina en un porcentaje mayor.

Tabla N° 3

Directivos del Centro Educativo Fiscomisional Domingo Savio de la ciudad de Esmeraldas, 2014 - 2015

Cargo	Sexo	Edad
Rector	masculino	41
Vicerrector	masculino	43

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: La autora

Se observa que los directivos de la institución son relativamente jóvenes, por lo tanto difiere de la categoría del escalafón que en la actualidad requiere el Ministerio de Educación del Ecuador para ocupar estos cargos directivos.

Tabla Nº 4

Personal Administrativo y de Servicio del Centro Educativo Fiscomisional “Domingo Savio” de la ciudad de Esmeraldas, 2014 - 2015

Cargo	Edad	Sexo
Secretaría	35	Femenino
Colectora fiscal	37	Femenino
Colectora particular	37	Femenino
Auxiliar de servicio 1	65	Femenino
Auxiliar de servicio 2	35	Masculino

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: La autora

Se puede apreciar que por ser una institución fiscomisional con apoyo parcial del Estado, las cuentas económicas son manejadas por separado.

2.2. Materiales e instrumentos

2.2.1. Tipo de Investigación.

2.2.1.1. *Descriptiva.*

La investigación fue descriptiva porque se buscó especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos o comunidades que se someta a análisis, en este caso de los estudiantes, docentes y directivos, del Centro Educativo fiscomisional Domingo Savio de la ciudad de Esmeraldas.

2.2.2. Método de Investigación.

La presente investigación se llevó a cabo sustentada en el método científico y a sus expresiones: inductivo, deductivo, analítico y sintético tanto para establecer la problemática, así como para la discusión y las conclusiones

2.2.2.1. Método Inductivo.

Se evidencia el método inductivo en las observaciones de los instrumentos que se aplicaron

Para obtener una información general de los datos.

2.2.2.2. Método Deductivo.

Se utilizó el método científico deductivo al inferir la información obtenida por medio de los instrumentos y llegar a una conclusión precisa.

2.2.2.3. Método Analítico.

Este método se evidencia al analizar una a una las respuestas de los instrumentos aplicados.

2.2.2.4. Método Sintético.

El método sintético se utilizó al tomar todas las respuestas y llegar a una conclusión con la información obtenida.

2.2.3. Técnicas e Instrumentos.

2.2.3.1. Técnicas.

Se emplearon como técnicas investigativas, la bibliográfica, la encuesta y la entrevista.

2.2.3.1.1. Bibliográficas.

La técnica bibliográfica fue de gran utilidad para indagar información desde fuentes reales y virtuales, para elaborar el marco teórico y contrastar en la discusión.

2.2.3.1.2. Encuesta.

En la realización de este trabajo investigativo se aplicó la técnica de la encuesta a 45 estudiantes, para conocer si las autoridades los escuchan, si aplican ideas innovadoras, para conocer quien toma las decisiones en el aula, como ellos ven el ambiente entre directivos y docentes. También se encuestaron a 20 padres de familia para conocer que consideraciones

ellos tienen sobre la institución desde su creación, como ven la enseñanza impartida por los docentes, que opinión tienen del desempeño de las autoridades, la apreciación de la calidad de la comunicación entre padres de familia y el personal de la institución.

Se encuestó a 10 docentes para conocer sus ideas de liderazgo, clima social de la institución, la importancia de la enseñanza en valores, su apreciación de la gestión de liderazgo en el área académica y en la función administrativa de los directivos.

A los dos directivos se les aplicó una encuesta para conocer, si promueven la excelencia académica, de qué forma resuelven conflictos, si dan apoyo a la capacitación continua de los docentes, y si tratan de que el clima de la institución sea agradable

2.2.3.1.3. Entrevista.

A los dos directivos se les aplicó una entrevista para complementar la información acerca de que si el centro educativo consta con un manual que contemple cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar institución, cuáles deben ser las características de un líder, cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos, conocer si en el centro educativo existen antivalores.

2.2.3.2. Instrumentos.

2.2.3.2.1. Ficha Bibliográfica.

Para llevar a cabo la técnica bibliográfica, se utilizó como instrumento la ficha bibliográfica cuyo formato consta en el Anexo 1.

2.2.3.2.2. Cuestionario para la encuesta.

Con el propósito de encuestar a los distintos miembros de la comunidad educativa Domingo Savio se emplearon encuestas cuyos instrumentos se los presenta en el Anexo 2.

2.2.3.2.3. Guía de la entrevista.

Para llevar a cabo la entrevista se utilizó un instrumento, cuyo formato consta en el Anexo 3.

2.3. Análisis e interpretación de la información

Los datos e información recolectada en la investigación fueron sometidos al respectivo análisis e interpretación, tomando las especificaciones de la Estadística Descriptiva.

CAPÍTULO 3
RESULTADOS

3.1. Diagnóstico

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

El colegio fiscomisional Domingo Savio de la ciudad de Esmeraldas ofrece una educación de calidad desde el octavo año de educación básica, hasta 10mo de educación básica, preparando jóvenes para ser seres productivos mediante un estudio funcional, normativo e integrador.

El profesorado constituye el sector especializado de la comunidad educativa y de la institución estando ubicados de acuerdo a sus respectivos perfiles constituyéndose como característica primordial en la enseñanza y formación de sus educandos. El equipo directivo desempeña el rol de planificar la gestión académica y pedagógica estableciendo los diferentes niveles jerárquicos. Las personas que laboran en esta institución, establecen formas de relación específica en función de la organización a la que se deben.

El establecimiento posee sus instrumentos de gestión educativa como son un reglamento interno (Manual de Convivencia); el P.E.I (Proyecto Educativo Institucional); El P.O.A (Plan Operativo Anual); El Manual de Organización (Distributivo de carga horaria y función docente, sistema de evaluación, malla curricular y Otras regulaciones.). Las normativas institucionales son específicas de cada departamento y área que la componen.

La labor del profesorado en el aula, en relación a la materia que enseña, permite llevar un control permanente de las actividades, donde se refleja el manejo del sistema de evaluación que posee la institución. Se obtiene la información mediante entrevistas, encuestas, observación directa, así como también documentos

3.1.1.1 El manual de la organización.

Organizar es la parte de la administración que comprende la asignación de roles para las personas que componen una institución, se hace de una manera intencional para asegurar el logro de los objetivos propuestos, razón por la cual los maestros están ubicados de acuerdo a su perfil, es decir en la asignatura en que ellos se han especializado, y de la misma manera se

ha distribuido todas las demás responsabilidades existentes dentro de la Institución tales como: secretaria, colectoras y auxiliares de servicio. El Centro educativo “Domingo Savio” es una institución fiscomisional, y tiene participación de la Secretaría Católica de Esmeraldas que han sido quienes han designado hasta el año 2015 a las autoridades tales como rector y vicerrector.

3.1.1.2. El Manual de Convivencia

El presente Manual pretende establecer normas, para regular todas las actividades educativas que realicen: los directivos, maestros, personal administrativo, de servicio, alumnos y padres de familia de la institución.

Es un documento que detalla: la misión, visión, objetivos, organización y estructura de la unidad educativa; además deberes y atribuciones de cada uno de los organismos que forman parte de esta institución, aspectos que contribuirán a la formación de jóvenes que se educan en esta Institución.

Cada uno de las normas y disposiciones que tiene este documento, han sido elaboradas en base a vivencias propias de la institución en años anteriores, a la Ley de Educación.

El Manual de Convivencia, es de cumplimiento obligatorio, según este lo indica para quienes son parte del centro Educativo Fiscomisional “Domingo Savio”, con el fin de optimizar las relaciones personales e interpersonales de sus miembros; es decir, para que interactúen en armonía, se respeten y acepten mutuamente, hagan de la institución educativa un espacio de vivencia democrática, de aprendizaje diario, de ciudadanía activa, que propenda al crecimiento personal permanente en un ambiente de orden, seguridad, paz y democracia.

El manual de convivencia encierra todas las normas para el quehacer educativo, involucrando a todos los actores, este documento se lo debe dar a conocer a todos los que forman parte, es el que regula las distintas actividades dentro y fuera de la Institución.

3.1.1.3 El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEI

La problemática educativa es de tal magnitud y complejidad que solamente un proceso continuo, sostenido y la revisión de su estructura podrán arrojar algunos resultados positivos esperanzados en los aportes de las nuevas generaciones

El personal docente y administrativo del centro Educativo Fiscomisional “Domingo Savio”, ha diagnosticado en procesos participativos, la necesidad de fortalecer los elementos del currículo, la administración, comunicación, participación que desarrolla, la Educación General Básica.

Se puede apreciar que en el centro educativo “Domingo Savio” no se cuenta con un plan estratégico bien establecido, presentando las siguientes estrategias como su plan.

3.1.1.3.1. Estrategias.

El Plan Estratégico comprende las siguientes estrategias:

- 1 Trabajar de manera participativa y coordinada en todos los niveles de la administración y en todos los estamentos educativos.
- 2 Crear espacios y ambientes propicios para el encuentro espiritual.
- 3 Desarrollar programas de prevención, concienciación contra riesgos y cuidado del ECOSISTEMA.
- 4 Ejecutar las acciones del plantel apegados a las directrices generales del Vicariato Apostólico de Esmeraldas establecidas a través del Sr. Obispo.
- 5 Considerar la situación socio-económica del alumnado al establecer los compromisos de tipo económico dada la naturaleza Fiscomisional del centro educativo.
- 6 Establecer niveles de concreción del Proyecto Educativo Institucional a través de Planes operativos anuales seriamente diseñados a tal punto que permita el involucramiento gradual de todos los actores de la Comunidad Educativa.
- 7 Implementar la planificación en todos los niveles administrativos y pedagógicos como norma para la optimización de los recursos y medición de logros, estableciendo matrices que faciliten la implementación de la Planificación Estratégica y Presupuestaria básicamente. .
- 8 Fomentar el espíritu de pertenencia y cuidado de la infraestructura de la Institución.
- 9 Evaluar de manera permanente y oportuna toda acción que se planifique y se concrete en el plantel.

3.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA).

La Institución educativa cuenta con el Plan Operativo anual (POA) en el que describe en detalle las acciones específicas a ejecutarse en un tiempo determinado, designando responsabilidades del cumplimiento de los objetivos estratégicos previsto en el estándar de gestión.

3.1.1.4.1 *Plan Operativo Anual (POA) Institucional 2014-2015.*

3.1.1.4.1.1. *Principio.*

Art. 9. El Centro educativo Fiscomisional Católico “Domingo Savio” se basa en los principios de la Ley de Educación y Código de la niñez y adolescencia, se inspira en la enseñanza del Evangelio, tomando como base la pedagogía de San Juan Bosco conocida como “Sistema Preventivo” cuyos elementos fundamentales son: la razón, la religión y la amabilidad ofreciendo así una educación popular de calidad.

3.1.1.4.1.2. *Objetivos.*

- a) Ofrecer a los aprendientes una preparación integral, con principios cristianos y con una preparación humanística, científica y técnica acordes a los requerimientos de la sociedad.
- b) Lograr que el personal directivo, docente, administrativo y auxiliar de la educación, tengan conciencia clara de su misión en la institución, para que su estilo de vida personal y profesional sea significativa.
- c) Lograr que los padres de familia y la comunidad, se integren en el proceso educativo que ofrece el plantel.

ACTORES	OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA
DIRECTIVOS DEL VAE	Acompañar individual y grupal a todo el personal de la institución	*Profesores motivados e identificados con la misión del Vicariato	*Diálogos permanentes individual y colectivo con el personal Charlas motivadoras	Durante todo el año académico
RECTOR	Ejecutar las políticas educativas y administrativas de acuerdo con la normativa oficial del Ministerio y el Vicariato de Esmeraldas	*Cumplimiento normal de todo el personal de la institución a las normas establecidas en la Ley de Educación	Motivar al personal de la institución para que cumpla las normas y compromisos laborales.	Todo el año
	Acompañar armónicamente a	* Recabar y controlar de manera puntual las	* Motivación al trabajo en áreas	Todas las semanas según horario de juntas

VICERRECTOR	<p>todos los docentes en la planificación curricular.</p> <p>Organizar talleres pedagógicos curriculares.</p>	<p>planificaciones.</p> <p>* Todos trabajen por áreas con la finalidad de que el aprehendiente tenga una buena formación</p>	<p>* Participación en capacitación interna y externa por parte de los docentes</p>	<p>de áreas</p> <p>Finales de cada quimestre</p>
COORDINADORAS ACADÉMICAS	<p>Trabajar en conjunto con los y las docentes del área</p>	<p>*Receptar y revisar puntualmente las planificaciones.</p> <p>*Reunirse semanalmente por áreas</p>	<p>*Asistencia a curso de capacitación con los miembros del Vicariato.</p> <p>*Trabajo semanal por grados</p>	<p>Lunes de cada semana</p> <p>Semanalmente según horario de juntas de área</p>
EQUIPO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	<p>Optimizar la organización y distribución de los recursos en función de las metas propuestas</p>	<p>Administración eficiente con información oportuna para la toma de decisiones</p>	<p>*Realización de informes económicos oportunos.</p> <p>* Entrega puntual y oportuna de roles al personal de la institución</p>	<p>Cada vez que la comunidad y las autoridades lo pidan.</p> <p>*Al Final de cada mes</p>
DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA ESTUDIANTIL	<p>Fortalecer la convivencia institucional e intrafamiliar</p>	<p>*Ambiente de convivencia escolar mejorado.</p> <p>*Familias comprometidas en la formación de sus representados.</p>	<p>*Diálogo con los estudiantes</p> <p>*Entrevistas frecuentes con los padres y madres de los educandos</p>	<p>Permanentemente</p>
DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN	<p>Motivar al profesor y aprehendientes al cumplimiento de las normas estipuladas en el manual de convivencia</p>	<p>*Profesores identificados con la misión institucional.</p> <p>*Aprehendientes que cumplen con todas la normas establecidas</p>	<p>*Charlas motivacionales a todo el personal docente.</p> <p>*Diálogo permanente individual y en formación a los aprehendientes</p>	<p>Durante todo el año lectivo</p>
DEPARTAMENTO DE PASTORAL	<p>Promover los valores humanos y cristianos y los compromisos de la fe.</p>	<p>Suscitar en los aprehendiente la vivencia de los sacramentos e insertarlos en la vida</p>	<p>*Celebraciones Eucarísticas.</p> <p>*Convivencias</p>	<p>Se lo realizará de acuerdo al cronograma de actividades</p>

		parroquial	*Retiros espirituales *Encuentro fraternal	
ÁREAS CIENTÍFICAS	*Realizar reuniones semanales en áreas	* Entrega de planificaciones puntual * Desarrollo de habilidades y destrezas	*Reunión de áreas semanales *Revisión y cumplimiento del POA por áreas	*Según el horario semanal de áreas * En las fechas indicadas en su respectivo POA
PERSONAL DE ASEO	Garantizar el aseo, cuidado y normal funcionamiento de las instalaciones	Limpieza oportuna en todas las instalaciones de la institución	*Distribución de lugares para realizar la limpieza diaria	Todos los días en horarios establecidos
EDUCANDO	Asumir el protagonismo del proceso formativo con eficacia y eficiencia,	*Aprehendientes involucrados en el proceso formativo. *Aprehendientes eficientes	*Clases motivadoras *Realización de programas especiales dirigidos por los aprehendientes.	En fechas colocadas en el POA de cada área y departamento
PADRES DE FAMILIA	Fortalecer el vínculo de la trilogía de la comunidad educativa.	Padres y Madres de familia vinculados mayormente en el proceso formativo de su representado.	Venir a la institución en el horario de atención. Ayudar en distintas actividades del curso	Permanentemente

El centro Educativo Domingo Savio anualmente presenta su Plan Operativo (POA)

Donde incluye a todas las áreas involucradas, sus respectivos cronogramas, con los resultados esperados, como se puede observar todos los objetivos son alcanzables, pero a pesar de los esfuerzos aún se observa que falta profundizar en temas que ayuden los estudiantes a vivir realmente los valores morales.

3.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Con el nuevo marco jurídico en la normativa legal que rige la educación general en el país, a partir del 31 de marzo del año 2011, en virtud de la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural publicada en el segundo suplemento del Registro Oficial 417, se establecen nuevos lineamientos para la administración y funcionamiento de las instituciones educativas que

ofertan la educación general básica y el bachillerato general unificado, junto a esta normativa general, los preceptos definidos en el Acuerdo Ministerial 242-11 del 5 de julio del 2011, se establecen los fundamentos mediante los cuales se define la estructuración del PEI.

En este marco, en el Centro Educativo Fiscomisional “Domingo Savio” nace la necesidad de elaborar con todos los actores del proceso de aprendizaje, un Proyecto Educativo Institucional por destrezas, que involucre desde el octavo año hasta el 10mo de Educación Básica como fuente directa de destrezas y saberes necesarios para el bachillerato general unificado. El siguiente proyecto de mejoramiento académico fundamentado en los lineamientos que establece el Ministerio de Educación y en base a las necesidades puntuales que presenta la entidad educativa.

Es importante destacar, que el presente instrumento de planificación se ampara en las normas legales expuestas, a más de los grandes lineamientos normativos que establece la actual Carta Política del Estado, la misma que entre otros aspectos relacionados con la educación puntualiza los siguientes:

Art. 26.- La Educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 28.- La Educación responderá al interés público y estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, modalidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el dialogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

La Madre y Padre o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

Se puede apreciar que el Proyecto Educativo Institucional del centro educativo Domingo Savio

se encuentra enmarcado dentro de la reformada Ley Orgánica Intercultural de Educación, y considerando las nuevas disposiciones.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa y permite de forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El centro educativo Domingo Savio, si cuenta con un plan estratégico de desarrollo institucional, pero se puede apreciar en muchas oportunidades la poca importancia que se le da al documento y se evidencia los intereses personales.

3.1.1.6 *Reglamento Interno.*

El centro Educativo Domingo Savio, presenta su Reglamento Interno dentro de su Código de Convivencia, en el que constan todos los lineamientos referentes a reglamentaciones y todas las regulaciones necesarias para la labor educativa. El código de convivencia no sanciona, es un instrumento que busca los correctivos adecuados a través de un marco de respeto y armonía mutua.

3.1.2 *La Estructura Organizativa del Centro Educativo.*

Organizar es la parte de la administración que comprende la asignación de roles para las personas que componen una institución, se hace de una manera intencional para asegurar el logro de los objetivos propuestos. Por lo general la sociedad considera que las exigencias impuestas para el mejoramiento institucional tienden en el cumplir ética y profesionalmente con los deberes morales y los efectos de las propias acciones humanas.

La organización del centro educativo debe crear el ambiente propicio para el desempeño humano considerando a la persona como un ente que busca formas relevantes de superación, y no como medio de cumplir determinadas responsabilidades. La sociedad, a través de sus instituciones políticas, establece las finalidades de las instituciones educativas y encarga fundamentalmente al profesorado la realización de dichos objetivos, sin embargo, la misma no le reconoce la calidad del proceso educativo, cuando regula la organización de los centros escolares reconociendo la necesaria participación de todos los implicados (profesores, padres,

alumnos y personal de servicio) en la toma de determinadas decisiones que afectan muy directamente a los fines asignados a la institución.

3.1.2.1. Misión y Visión.

3.1.2.1.1. Misión.

Siendo el centro educativo Fiscomisional “Domingo Savio”, una institución con un alto nivel de conocimiento y élite educacional en la provincia de Esmeraldas, nos proponemos educar a nuestros aprendientes con un alto espíritu emprendedor, capaces de razonar, reflexionar, construir, discernir un mundo diferente para beneficio propio y de los demás y así formar verdaderos cristianos y honrados ciudadanos.

3.1.2.1.2. Visión.

El centro educativo Fiscomisional “Domingo Savio”, para el año 2016 presenta a la colectividad esmeraldeña una institución fortalecida con los avances tecnológicos de la época, en búsqueda permanente de la excelencia educativa. Comprometida en la investigación para la formación de niños, niñas y adolescentes con actitudes críticas, reflexivas, analíticas, con sentido de permanencia; actuando con responsabilidad y autonomía desarrollando los valores humanos y espirituales.

El centro educativo Domingo Savio es una institución católica que tiene la finalidad de formar a los jóvenes de manera integral, en su Visión y Misión presenta de forma clara sus objetivos educacionales, como eje integrador.

El Centro Educativo Fiscomisional Domingo Savio cuenta con su Visión y Misión pero es necesario que se dé a conocer a la comunidad educativa para que se tenga claro los objetivos y se trabaje en función de los mismos.

3.1.2.2 El Organigrama.

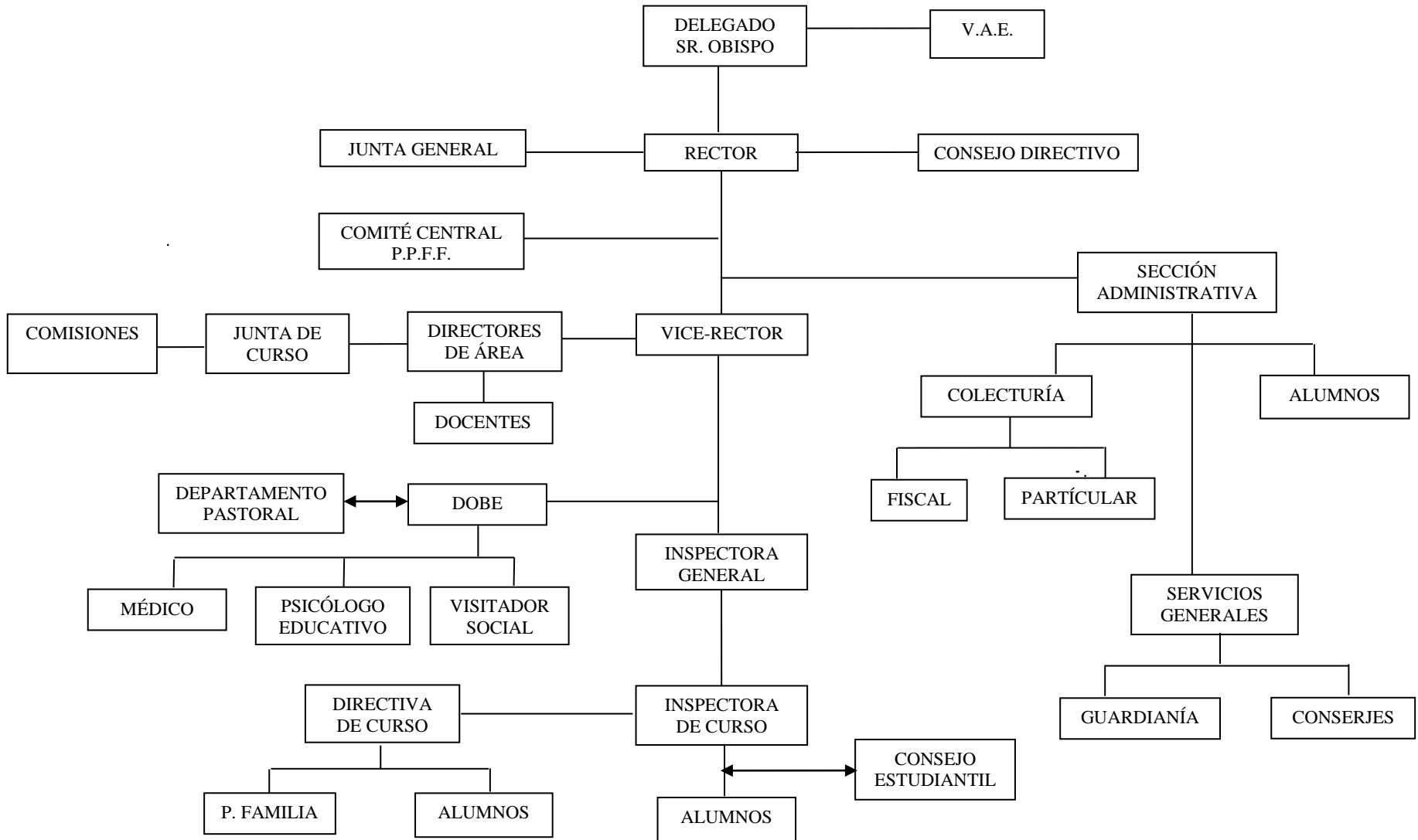
Los organigramas muestran de forma gráfica como está organizada la institución educativa, mostrando además los diversos niveles de jerarquía y su relación entre ellos

El Organigrama Institucional grafica el orden jerárquico con que se maneja la estructura y

organización del Plantel, la línea gruesa determina el flujo de la autoridad. La línea mediana gruesa define el flujo de la jerarquía funcional y en su orden la línea delgada define la secuencia funcional establecida por la posición de cada funcionario; finalmente la línea de puntos determina en unos casos la relación de funcionamiento esporádico de los organismos a los que se dirige, en otros casos establece la relación horizontal en el trabajo de funcionar.

El organigrama de la Institución se lo presenta seguidamente:

ORGANIGRAMA DEL CENTRO EDUCATIVO FISCOMISIONAL "DOMINGO SAVIO"



3.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

El Consejo Directivo, Se reunirá por lo menos una vez al mes durante el año lectivo, el quórum se conformará con la mitad más uno de sus integrantes y sus resoluciones se tomarán por mayoría simple de votos y en caso de empate el voto del Rector será dirimente.

El rector puede convocar o por solicitud de tres integrantes del consejo ejecutivo. La presencia de cuatro de sus miembros bastará para sesionar

Se integrará con los siguientes miembros: Art. 103 Reglamento General de la Ley de Educación

- 1) El Rector, quien lo convoca y preside.
- 2) El Delegado Episcopal.
- 3) El vicerrector;
- 4) Tres vocales principales, de los cuales dos son con sus respectivos suplentes, son elegidos de acuerdo al Art. 104 Reglamento General de la Ley de Educación, en la última sesión de la junta general. El primer vocal con su respectivo suplente, corresponde su designación al señor Obispo previo el informe del Delegado Episcopal.
- 5) Inspector General (con voz pero sin voto).
- 6) Actuará como Secretaria la titular del plantel, quien tendrá voz informativa sin voto

Además de las descritas en la ley de Educación y su reglamento vigente sus funciones son:

- a. Promover la realización de cursos de mejoramiento profesional.
- b. Promover y participar en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), adoptarlo y someterlo a consideración de la Vicaria de Educación Católica de Esmeraldas y la Dirección de Educación.
- c. Promover la ejecución, evaluación y actualización del PEI y decidir sobre las propuestas de modificación que se le presenten, previa consulta a la Comisión Pedagógica.
- d. Promover la elaboración del Código de Convivencia de la Institución y adoptarlo. Crear los elementos reglamentarios internos pertinentes, a fin de ponerlo en práctica, hacerlo cumplir y servir de máxima autoridad en la adopción de las reformas que se le introduzcan.
- e. Determinar los criterios de selección, admisión y permanencia de los estudiantes de la Unidad Educativa Fiscomisional "Domingo Savio".

- f. Establecer estímulos y sanciones para el óptimo desarrollo académico y social del estudiante, de acuerdo con su competencia .Recomendar criterios de participación de la Institución en actividades comunitarias, culturales, deportivas y recreativas.
- g. Elaborar su propio reglamento y cronograma de reuniones.

La Junta General de Directivos y Profesores La Junta General de Directivos y Profesores se integrará con el Personal Directivo y Docentes que se hallaren laborando en el plantel, será presidida por el Rector(a) y se reunirá en forma ordinaria, al inicio y a la finalización del año lectivo.

Para su funcionamiento se observará el procedimiento parlamentario y sus resoluciones, se tomarán por mayoría simple de votos, y en caso de empate, el voto del Rector será dirimente. La convocatoria se realizará por escrito, por lo menos tres días hábiles de anticipación.

Las sesiones extraordinarias se realizarán, previa convocatoria del Rector, a petición de las dos terceras partes de sus miembros y en ellas se tratarán los asuntos referentes en la convocatoria. Las citaciones se harán por escrito.

Son funciones y atribuciones de la Junta General de Directivos y profesores

- a) Conocer los documentos matrices institucionales y Código de Convivencia, plantear reformas.
- b) Analizar y resolver los asuntos que fueren sometidos a su consideración.
- c) Elegir los vocales principales y suplentes del consejo directivo;

Art. 110.- Funciones y Facultades de la Asamblea General Específica.- Corresponde a la asamblea general específica:

- a) Sociabilizar los contenidos del Código de Convivencia, en un marco de respeto y aceptación de sugerencias al respecto.
- b) Aprobar el Código de Convivencia Institucional o sus reformas, cuyo documento base fue analizado, discutido y consensuado.
- c) Lograr consensos, acuerdos, para impulsar planes.
- d) Reunirse cuando fuere convocada por el Rector(a) por resolución del Consejo Directivo.

- e) Conocer únicamente y en forma específica los puntos constantes en la convocatoria efectuada para su instalación.

Junta de Directores de Áreas es el organismo de acompañamiento y apoyo al fortalecimiento del proceso académico y científico que operativiza y evalúa el currículo y el desarrollo del aprendizaje del área respectiva; estará integrada por todos los directores de áreas, designados por el Consejo Directivo; la presidirá el Vicerrector. Se reunirá ordinariamente una vez por mes; y extraordinariamente, cuando fuere menester.

Sus funciones y atribuciones son:

- a) Coordinar su labor con el Vicerrector.
- b) Definir el perfil académico de los estudiantes.
- c) Definir y coordinar el cronograma académico.
- d) Supervisar y evaluar el desarrollo de actividades académicas del año lectivo, informar por escrito las fortalezas y debilidades.
- e) Buscar los correctivos necesarios para solucionar problemas académicos en forma oportuna
- f) Seleccionar los procesos didácticos más eficientes, para el aprendizaje.
- g) Propiciar la investigación y experimentación pedagógica.
- h) Seleccionar los criterios de evaluación.

La Junta de Profesoras-es por Áreas estará integrada por los profesores de las asignaturas correspondientes a una área académica. El director de esta junta será designado por el Consejo Directivo. La junta elegirá al secretario de entre sus miembros Lo presidirá el

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

- a) Elaborar su plan de trabajo y ponerlo a consideración de la junta de directores de área;
- b) Formular los objetivos curriculares, seleccionar los contenidos programáticos, la metodología y los instrumentos de evaluación, de acuerdo con las condiciones socioeducativas y culturales en las que se realiza el proceso educativo;
- c) Coordinar la planificación didáctica dentro del área, de conformidad con las orientaciones impartidas por los niveles superiores;
- d) Controlar y evaluar la adaptación y ejecución de los programas de estudio;

- e) Diseñar procesos didácticos de recuperación pedagógica para los alumnos con dificultades de aprendizaje;
- f) Unificar criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje y analizar los resultados obtenidos en pruebas, exámenes y otros medios que utilice cada profesor;
- g) Preparar y aplicar, en coordinación con el departamento de orientación y bienestar estudiantil, pruebas de diagnóstico;
- h) Las evaluaciones bimensuales, quinquimestrales serán revisadas y firmadas por el director del área para ser aprobadas por el vicerrector y poder ser reproducidas.
- i) Cumplir las funciones que le asignaren las autoridades del establecimiento y las que determinaren el código de convivencia.

La efectividad de una institución educativa no depende del éxito solamente de un área específica, sino de la coordinación entre las diferentes áreas y departamentos que conforman la institución educativa

3.1.2.4 *El clima escolar y convivencia con valores.*

El Centro Educativo Fiscomisional “**DOMINGO SAVIO**”, tiene como objetivo final el encaminar al joven hacia la madurez cristiana y formar la comunidad eclesial. Desde esta perspectiva, se intenta ofrecer una orientación en el desarrollo integral de la persona.

Al ser un colegio católico se apoya en ciertos valores humanos fundamentales tales como: Desarrollo de la propia interioridad y conciencia, apertura, solidaridad y responsabilidad, respeto y comprensión del otro, capacidad de contemplación de la realidad en que vivimos todos los seres humanos.

Este pilar fundamental tiene una doble finalidad:

- ✓ Formar un buen corazón plasmando todas las riquezas humanas y espirituales del hombre, para hacer con ellas un don pleno de sí, a Dios y a los demás.
- ✓ Lograr que este amor educativo fomente en la práctica actitudes fundamentales tales como:
 - Sincero afecto hacia el joven.
 - Aceptación incondicional del joven, que genera la familiaridad y la confianza.

El clima escolar de un centro educativo es una dimensión bien diferenciada de la organización, en donde la planificación y gestión, es digno de ser analizado, por cuanto este clima puede ser

un facilitador o un obstaculizador de los resultados que presente el “modelo” que defina criterios y alternativas de solución al problema que se decida desarrollar y que sea visible, porque afecta al logro efectivo de las tareas y/o actividades del plan de trabajo trazado por un periodo determinado. Hoy las investigaciones en relación a rendimiento escolar y aprendizaje nos dicen que se ha incorporado un nuevo factor, que resulta ser muy decisivo sobre este tema en particular. Es el clima emocional o de aula, un tema fundamental en el quehacer pedagógico.

3.1.2.5 Dimensión Pedagógica curricular y valores.

La Dimensión Pedagógica Curricular es la actividad de procesos individuales y fundamentales del quehacer educativo que la diferencia en otras instituciones sociales; aquí los vínculos establecidos entre la trilogía educativa del plantel investigado, promueve a que los actores adquieran excelentes aptitudes en la demostración de ciertas apreciaciones que construyen la calidad de aplicación de los modelos didácticos que expresan. Las modalidades de enseñanza, el valor otorgado a los saberes, los criterios de evaluación y las teorías de la enseñanza; se notan en la aceptación y comprensión de los estudiantes, reflejado en cada una de sus actividades escolares.

Se puede apreciar que la práctica docente en la Institución tiene como eje transversal la puesta en práctica de distintos valores, con los que se quiere que el educando los asimile para su vida diaria a través de la enseñanza aprendizaje de las diferentes asignaturas, pero se evidencia poco apoyo para que los docentes se capaciten continuamente, a pesar de encontrarse dentro del manual de convivencia.

3.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.

La dimensión organizativa y operacional contribuye a identificar la importancia de las formas como están organizados los diferentes actores escolares para el buen funcionamiento de la institución.

Dada la situación y conociendo que los indicadores de competitividad son los que marcan la diferencia en la gestión institucional y para ello debemos relacionarlo con aquellos competidores más visibles, donde el esfuerzo se torna difícil ya que para darle prioridad a estos indicadores hay que tener una información veraz y monitorearlos sistemáticamente.

Se puede apreciar que a pesar que en documentos existen las diferentes entidades los directivos de la Institución no permiten trabajar y tener independencia de opinión y poder de decisión.

3.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores.

Esta dimensión escolar permite examinar las diferentes actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza aprendizaje con la intención de cambiarlas en caso de ser necesario para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje y superar el rendimiento académico de los estudiantes.

El centro educativo Domingo Savio por ser un plantel fiscomisional cuenta con aportes mensuales de los estudiantes y ayuda parcial del gobierno, además de los aportes que el Secretariado Católico de Esmeraldas entrega, por lo tanto cuenta con una aceptable infraestructura y equipamiento de aulas, salas de audiovisuales, laboratorios, etc.

La Institución maneja dos colecturías, una es fiscal y la otra particular, pero a pesar de los aportes económicos con que cuenta no evidencia buenas remuneraciones al personal contratado, manteniendo un ambiente de disconformidad.

3.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.

El centro educativo Domingo Savio, presta servicio a la comunidad en la que está inmersa, dando cabida a los estudiantes preferiblemente del entorno, recibiendo a los estudiantes de las escuelas próximas. La institución funciona en una edificación que pertenece al secretariado episcopal, y dónde funciona en la sección matutina otra institución fiscomisional. Los jóvenes de la comunidad encuentran en las instalaciones del plantel el sitio apropiado fuera del horario de labores y los fines de semana un lugar para realizar prácticas deportivas, con el acompañamiento de algunos de los docentes quienes en estas mismas jornadas encuentran un rato de esparcimiento. La comunidad esmeraldeña ha encontrado en el centro educativo una institución que basada a las leyes y reglamentos de educación vigentes proporciona a sus hijos una educación católica de calidad y calidez.

3.1.3 Análisis FODA.

El "FODA" es un análisis de lo positivo y de lo negativo del centro educativo. En el aspecto interno; el análisis detecta qué se hace bien y qué se hace mal, cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus debilidades. En el aspecto externo; el análisis trata de interpretar las tendencias que puedan ofrecer oportunidades o que puedan significar amenazas de algún tipo para el quehacer institucional. Como vemos, el análisis de situación conlleva a la identificación de las **fortalezas** o de las **debilidades** institucionales

3.1.3.1. Fortalezas y debilidades. Las fortalezas son las capacidades y recursos disponibles y controlados por la institución para el éxito educativo. Son los rasgos presentes en el proceso de gestión que permiten hacerla más satisfactoria. Son aquellos aspectos que no hace falta cambiar: dan buenos resultados y por lo tanto hay que cuidar y mantener.

A las debilidades se las llama también puntos débiles, a aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo.

A continuación se presentan las Fortalezas y Debilidades del Centro Educativo Domingo Savio:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Docentes ubicados dentro de su perfil profesional	Falta de un plan de capacitación docente
Pago oportuno de sueldos a todo el personal	Falta de apoyo para capacitación docente
Infraestructura del plantel que permite un fácil desempeño de la labor docente	Maestros poco comprometidos que no se empoderan de los problemas de la Institución
Buen ambiente de trabajo entre docentes	Directivos autoritarios que no reflexionan antes de la toma de decisiones
	Directivos con deficiente liderazgo
	Estudiantes poco enfocados en proyectos de vida
	Carencia de hábitos de lectura que les ayude a entender la real problemática existente

	<p>alumnos poco reflexivos</p> <p>Cumplimiento exagerado de las leyes de educación</p> <p>Sueldos bajos que fomentan el pluriempleo</p> <p>Débil participación de los padres de familia</p> <p>Débil control de los padres de familia en las tareas escolares</p> <p>Falta de gestión administrativa y liderazgo para solicitar partidas presupuestarias para docentes</p> <p>Familias disgregadas causa de bajo rendimiento escolar</p>
--	--

3.1.3.2 ***Oportunidades y Amenazas.***

Una de las oportunidades que proporciona el estudio de los procesos de gestión es la de valorar a la institución como unidad que reflexiona sobre sus problemas y que tiene la facultad para diseñar estrategias de resolución de los mismos. Situaciones externas positivas que se generan en el entorno y que pueden ser aprovechadas.

Las amenazas son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro. Realizar un buen análisis del FODA ha permitido obtener un buen diagnóstico o análisis de la situación.

El modelo FODA está centrado en analizar 4 elementos centrales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Asimismo, estos elementos se combinan en lo interno (a la Institución) y en lo externo (el contexto de la Institución).

A continuación, se presentan las oportunidades y Amenazas en el Centro educativo Domingo Savio.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ubicación del Centro Educativo en el centro de la ciudad	Caos vehicular al ingreso y salida de la jornada de clase, que ponen en riesgo a los educandos
Institución de fácil acceso con cercanía de otras instituciones	Mal uso del Internet, causando pérdida de tiempo y esfuerzo
Situación económica de las familias de los educandos	Influencia de factores culturales extranjeros
Acogida de la comunidad con la oferta educativa	Participación excesiva de la administración Católica
Padres con alto nivel de preparación académico	Padres profesionales con poco tiempo para dedicar a sus hijos

3.1.4. Matriz FODA.

Con la información obtenida, ya se puede formular la Matriz FODA, en la que se consideran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, tal como se indica a continuación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Docentes ubicados dentro de su perfil profesional	Falta de un plan de capacitación docente
Implementación de aulas pedagógicas para una eficiente labor educativa	Falta de apoyo para capacitación docente
Pago oportuno de sueldos a todo el personal	Maestros poco comprometidos que no se empoderan de los problemas de la Institución
Infraestructura del plantel que permite un fácil desempeño de la labor docente	Directivos autoritarios que no reflexionan antes de la toma de decisiones
Buen ambiente de trabajo entre docentes	Directivos con deficiente liderazgo
	Estudiantes poco enfocados en proyectos de vida

	<p>Carencia de hábitos de lectura que les ayude a entender la real problemática existente</p> <p>alumnos poco reflexivos</p> <p>Cumplimiento exagerado de las leyes de educación</p> <p>Sueldos bajos que fomentan el pluriempleo</p> <p>Débil participación de los padres de familia</p> <p>Débil control de los padres de familia en las tareas escolares</p> <p>Falta de gestión administrativa y liderazgo para solicitar partidas presupuestarias para docentes</p> <p>Familias disgregadas causa de bajo rendimiento escolar</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Ubicación del Centro Educativo en el centro de la ciudad</p> <p>Institución de fácil acceso con cercanía de otras instituciones</p> <p>Situación económica de las familias de los educandos</p> <p>Acogida de la comunidad con la oferta educativa</p> <p>Padres con alto nivel de preparación académico</p>	<p>Caos vehicular al ingreso y salida de la jornada de clase que ponen en riesgo a los educandos</p> <p>Mal uso del Internet, causando pérdida de tiempo y esfuerzo</p> <p>Influencia de factores culturales extranjeros</p> <p>Participación excesiva de la administración Católica</p> <p>Padres profesionales con poco tiempo para dedicar a sus hijos</p>

3.2 Resultado de Encuestas y Entrevistas.

3.2.1 De los Directivos.

3.2.1.1 Organización de los equipos de trabajo.

Tabla N° 5

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

DOMINGO SAVIO

FORMA DE ORGANIZACIÓN	N°	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	32,33
b. Coordinadores de Área	6	8,33
c. Por grupos de trabajo	3	50,00
d. Trabajan individualmente	4	8,34
e. No contestan	1	1,00

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: La autora

Se puede apreciar que el 50,00 % de los entrevistados respondió que se organiza los equipos de trabajo por grupos, mientras un 66,67 % dice que se trabaja individualmente, solamente el 33,33 % opina que es el Director (Rector) quien organiza las tareas en una reunión cada trimestre. Mientras el 100,00% de los directivos dicen que si reúnen por áreas lo que muestra que si trabajan las diferentes áreas en la Institución.

3.2.1.2. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Tabla N° 6

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

ASPECTOS	N°	%
a. El número de miembros de la institución	2	8,33
B. Los resultados obtenidos en la institución	3	32,33
c. Valor y tiempo de empleados en la institución	4	50,00
d. Otros	2	8,34
e. No responden	1	1,00

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: La autora

Se observa que el 100,00% de los encuestados piensa que contando el número de miembros de la institución se puede medir el tamaño, mientras el 66,67 % piensa que el tamaño de la institución se debe medir en cuanto a los logros alcanzados.

3.2.1.3. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Tabla N° 7

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

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	N°	%
a. Si	4	66,67
b. no	2	33,33
Total	6	100,00

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: La autora

En cuanto a las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas el 66,67% de los entrevistados dice que en el Centro Educativo Domingo Savio si se toman en cuenta y el 33,33 % de los entrevistados dice que no, con este porcentaje que refleja la tabla demuestra que si se valora aunque no absolutamente las normas el manual que posee la institución, pero

en parámetros aceptables, lo que permite observar que las tareas de cada individuo dentro de su rol, están girando en torno al manual de normas y valores que posee la institución.

3.2.1.4. *Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.*

Tabla N° 8

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	N°	%
a. Si	2	33,33
b. No	4	66,67
Total	6	100,00

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: La autora

Se aprecia que la mayoría de las personas investigadas (66,67%) declaran que en el Centro educativo Domingo Savio no existe un clima de respeto tan necesario para un desempeño adecuado y no se y toman las decisiones fundamentales por consenso, lo que hace notar de que se precisa en foma urgente de un clima de trabajo mejorado y la presencia de un liderazgo eficaz.

3.2.1.5. *Delegación de responsabilidades y resolución de conflictos.*

Tabla N°9

DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	N°	%
a. Si	2	33,33
b. No	4	66,67
Total	6	100,00

Fuente: encuesta directa

Elaboración: La autora

A criterio de la mayoría de los investigados (66,67%) en el Centro Educativo Domingo Savio no se delegan responsabilidades, por lo que se implementa una gestión no apropiada, siendo además, una de las causas para que se den conflictos, los que por lo general no se resuelven.

3.2.1.6. Efectos de la administración y liderazgo.

Tabla N° 10

EFFECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO EN EL CENTRO EDUCATIVO DOMINGO SAVIO

	EFECTOS	Siempre		A veces		Nunca	
		N°	%	N°	%	N°	%
a.	Excelencia académica	6	100				
b.	Desarrollo profesional de los docentes	0	0,00	2	33,33	4	66,67
c.	La capacitación continua de los docentes	0	0,00	2	33,33	4	66,67
d.	Trabajo en equipo	2	33,33	4	66,67	0	0,00
e.	Vivencia de valores institucionales	2	33,33	4	66,67	0	0,00
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33,33	4	66,67	0	0,00
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0,00	2	33,33	4	66,67

Fuente: encuesta directa

Elaboración: La autora

Algo positivo, es que en el centro Educativo Domingo Savio, a criterio de la totalidad de personas investigadas (100,00%) se promueve la excelencia académica. Pero, a la vez, se detecta una contradicción, puesto que el 66,67% considera que nunca sea desarrollado profesionalmente, ni se los ha capacitado a los docentes. Además, el 67,67% opinan que solamente a veces, se estimula el trabajo en equipo, se viven los valores institucionales y participan los padres de familia en actividades programadas.

3.2.1.7. Forma de desarrollar las habilidades de liderazgo requerido.

Tabla N° 11

FORMA DE DESARROLLAR LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR LA INSTITUCIÓN

	FORMA DE DESARROLLAR LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO	Siempre		A veces		Nunca	
		N°	%	N°	%	N°	%
a.	Son innatas	1	16,67	4	66,66	1	16,67
b.	Se logran estudiando las tendencias contemporáneas sobre liderazgo	0	0,00	5	83,33	1	16,67
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66,67	2	33,33		
d.	Se desarrolla con estudios en gerencia	2	33,33	4	66,67	0	0,00
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	33,33	4	66,67	0	0,00

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: La autora

Solamente un 16,67 % de las personas investigadas cree que las habilidades de liderazgo que se necesitan para dirigir una institución educativa son innatas, mientras un 66,67% piensa que siempre se las adquiere a partir de la experiencia. Indica la mayoría (66,67%) que estas habilidades, a veces, se desarrollan con estudios de gerencia, o con continua reflexión.

3.2.1.8. Promoción de la mejora del desempeño de la institución educativa.

Tabla N° 12

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

	FORMA DE PROMOCIÓN	Siempre		A veces		Nunca	
		N°	%	N°	%	N°	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	0	0,00	3	50,00	3	50,00
b.	La disminución del número de estudiante por aula	0	0,00	0	0,00	6	100,00
c.	La mejora de los mecanismos de control	2	33,33	4	66,67	0	0,00
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	33,33	4	66,67	0	0,00

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: La autora

Respecto a la forma como promocionar el mejoramiento del desempeño institucional del Centro Educativo Domingo Savio, la mitad de las personas investigadas (50,00 %), consideran que para promover esta mejora, se puede utilizar como partida el uso de la información de los resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos. El 67,67 % indica que, a veces se puede lograr lo señalado, mejorando los mecanismos de control y al generarse un ambiente adecuado de trabajo.

3.2.1.9. Organismos integrantes de la institución.

Tabla N° 13

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

	ORGANISMOS	Siempre		A veces		Nunca	
		N°	%	N°	%	N°	%
a.	De dirección, Consejo Escolar, Consejo académico	2	33,33	4	66,67	0	0,00
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.	2	33,33	4	66,67	0	0,00
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0,00	4	66,67	2	33,33
d.	Técnica (departamentos, equipos docente, etc.	0	0,00	2	33,33	4	66,67
e.	Otros (¿cuáles?)	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: La autora

En el Centro Educativo “Domingo Savio” solamente el 33,33 % opina que siempre operan los Organismos de Dirección, como Consejo Escolar, al Consejo Académico, etc. mientras que el 66,67 % opina que, a veces sucede esto. El 66,67 %, considera que a veces funcionan Organismos de Coordinación o que nunca accionan organismos técnicos.

3.2.1.10. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores.

Tabla N° 14

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

	ACTIVIDADES	Siempre		A veces		Nunca	
		N°	%	N°	%	N°	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100,00	0	0,00	0	0,00
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50,00	3	50,00	0	0,00
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	100,00	0	0,00	0	0,00
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100,00	0	0,00	0	0,00

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: La autora

Las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y de la junta de profesores de la Institución a criterio de todas las personas investigadas (100,00 %), es que siempre se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, se tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecerlas medidas oportunas para resolverlos, y se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Pero, para solamente el 50,00 % de los investigados, siempre se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

3.2.1.11. Acciones de los departamentos didácticos.

Tabla N° 15

ACCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS

	ACCIONES	Si		No	
		N°	%	N°	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100,00	0	0,00
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	2	33,33	4	66,67
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100,00	0	0,00
d.	Mantener actualizada la metodología	6	100,00	0	0,00
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	33,33	4	66,67
f.	Colaborar con el Departamento de orientación en la dirección y prevención de problemas de aprendizaje	6	100,00	0	0,00
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	50,00	3	50,00
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	33,33	4	66,67
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	33,33	4	66,67
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100,00	0	0,00

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: La autora

La tabla muestra que el 100 % de las personas investigadas opina que los equipos didácticos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia lo que nos muestra que si se realiza la debida planeación de las diferentes asignaturas; de elaborar la

programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; de mantener actualizada la metodología; de colaborar con el Departamento de Orientación cuando se detecta problemas de aprendizaje, pero tal vez se deba buscar las causas que originan estos problemas a los estudiantes. Por otra parte 66,67 % dice que lamentablemente no se formulan propuestas al equipo directivo o al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución; no se formulan propuestas al equipo directivo; y, no elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

Tabla N° 16

3.2.1.12 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

ORDEN. ACCIONES

	Acciones	Si		No	
		N°	%	N°	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	66,67	2	33,33

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: La autora

Este cuadro muestra que el 66,67 % de las personas investigadas contesta que la gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico, lo que permite construir que no está claro para todos si la que nos muestra que no está claro para todos si la institución brinda soluciones a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno.

3.2.1.13. Instrumentos de la planificación educativa.

Tabla N° 17

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

	Material de planificación	Si		No	
		N°	%	N°	%
a.	Reingeniería de procesos	2	33.33	4	66.67
b.	Plan estratégico	2	33.33	4	66.67
c.	Plan operativo anual	6	100,00	0	0,00
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	0	0,00	6	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lcda. Ingrid Grijalva

La presente tabla indica que el 33.3% opina que si se ha realizado una reingeniería de procesos, y el 66.6 % dice que no, lo que muestra que se desconoce la labor de los directivos, de igual manera con los mismos porcentajes en la pregunta si existe un plan estratégico, lo que muestra desconocimiento, falta de interés o poca difusión de la labor directiva. El 100 % opina que si existe un plan operativo anual, porque saben que las diferentes áreas disciplinarias han presentado su propio plan operativo. El 100 % indica que no hay un proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes, porque las únicas capacitaciones que incluyen en el proyecto educativo institucional son la capacitaciones por parte del secretariado católico, que no van dirigidas a las diferentes áreas sino más bien al campo pastoral.

Se debe indicar que solamente el 33,33% opina que si se ha realizado una reingeniería de procesos, y el plan estratégicos. Es preocupante que todos (100,00%) señalan que no se han llevado a cabo proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes. Además, todos (100,00%) manifiestan que al menos se cuenta con el Plan Operativo Anual (POA).

3.2.2. De la encuesta a docentes.

Tabla N° 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar	8	40,00	8	40,00	4	20,00
2	El liderazgo en el Centro Educativo 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.	15	75,00	5	25,00	0	0,00
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	4	20,00	6	30,00	10	50,00
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.	0	0,00	10	50,00	10	50,00
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar acabo nuevos métodos de enseñanza	2	10,00	10	50,00	8	40,00
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	10	50,00	10	50,00	0	0,00
7	En el proceso de enseñanza los valores es el eje transversal de la formación integral del	12	60,00	8	40,00	0	0,00

	estudiante.						
8	Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	15	75,00	5	25,00	0	0,00
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0,00	0	0,00	20	100,00
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	5	25,00	12	60,00	3	15,00
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	15,00	2	10,00	15	75,00
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del colegio	2	10,00	10	50,00	8	40,00
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	4	20,00	15	75,00	1	5,00
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	5	25,00	3	15,00	12	60,00
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	3	15,00	5	25,00	12	60,00
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	8	40,00	12	60,00	0	0,00

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lcda. Ingrid Grijalva

La tabla precedente muestra que todos los docentes encuestados (100,00%), siempre se sienten poco integrados al centro educativo y a los compañeros.

La mayoría de los docentes consideran que existe resistencia entre los compañeros o el director cuando se intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza (75,00%); que el liderazgo en el Centro Educativo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de las formas habituales de la escolarización (75,00%); y, que en el proceso de enseñanza los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante (60,00%).

De otro lado, la mayoría de los docentes encuestados (60,00%), a veces, están en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

A criterio de la mayoría de los docentes (60,00%), nunca los directivos mantienen liderazgo en la gestión en el área administrativa financiera; y, no se llevan a cabo actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

3.2.3. De la encuesta a estudiantes.

Tabla N° 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	0	0,00	5	25,00	15	75,00
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes	15	75,00	3	15,00	2	10,00
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	4	20,00	12	60,00	4	20,00
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	10	50,00	8	40,00	2	10,00
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	4	20,00	12	60,00	4	20,00
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	2	10,00	4	20,00	14	70,00
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	20,00	12	60,00	4	20,00
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30,00	14	70,00	0	0,00
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	2	10,00	6	3,000	12	60,00
10	En las clases se dan oportunidades para que	12	60,00	8	40,00	0	0,00

	los estudiantes expresen su opinión						
11	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase	14	70,00	6	30,00	0	0,00
12	Se realizan trabajos en grupos (equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40,00	12	60,00	0	0,00
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	12	60,00	8	40,00	0	0,00
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	60,00	8	40,00	0	0,00

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lcda. Ingrid Grijalva

La mayoría de los estudiantes encuestados del Centro Educativo Domingo Savio, consideran que siempre las autoridades hablan más de lo que escuchan sobre los problemas de los estudiantes (75,00%); es el profesor quien decide qué se hace en la clase (60,00%); que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. (60,00%); y, que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo (60,00%).

De otro lado, la mayoría de los estudiantes opinan que, a veces, los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar (60,00%); que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo (60,00%); que el docente propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen (60,00%); y, que se realizan trabajos en grupos (equipo) con instrucciones claras y participación del docente (60,00%).

Por último, la mayor parte de los estudiantes consideran que nunca el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes (70,00%); que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar. y/o comunitario (70,00%); y que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

3.2.4. De los padres de familia.

Tabla N° 21

Encuesta a padres de familia

	Declaraciones	Excelente		Bueno		Regular	
		N°	%	N°	%	N°	%
1.	¿Cómo es la relación afectiva entre el joven que estudia en el colegio y los miembros de la familia?	1	6,67	8	53,33	6	40,00
2.	El trabajo individual y de equipo de los docentes para promover verdaderos líderes es:	5	33,33	5	33,34	5	33,33
3.	De qué manera considera que la práctica de los valores facilitado en este colegio, han ayudado en el aprendizaje significativo de su hijo(a).	3	20,00	5	33,33	7	46,67
4.	¿Cómo se siente su hijo(a) en este Centro Educativo?	10	66,67	3	20,00	2	13,33
5.	¿Qué le parece si en esta institución se implanta un proyecto de liderazgo estudiantil?	12	80,00	3	20,00	0	0,00
6.	¿En qué medida cataloga la enseñanza impartida en el colegio Domingo Savio y qué aporta en el desarrollo integral de su hijo(a)?	10	66,67	5	33,33	0	0,00
7.	¿Cómo considera usted la gestión educativa de este establecimiento, desde su creación?	12	80,00	3	20,00	0	0,00
8.	¿Cómo ha sido la comunicación y relaciones humanas de usted con el personal donde se está educando su hijo/a?	4	26,67	10	66,67	1	6,66

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lcda. Ingrid Grijalva

Esta

La mayoría de los padres de familia encuestados señalan como excelente en la institución la implantación de un proyecto de liderazgo estudiantil (80,00%); la gestión educativa de este establecimiento, desde su creación (89,00%); la forma como se siente su hijo(a) en este Centro (66,67%); y, la enseñanza impartida en el colegio,

La mayoría de los padres de familia, consideran como buena, la relación afectiva entre el joven que estudia en el colegio y los miembros de la familia (53,33%).

3.2.5. De la entrevista a directivos.

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

	Pregunta	Respuestas positivas	N°	Respuesta débil	N°
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información	Dar y recibir información	5	Transmitir información	5
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si, el manual de convivencia	5		5
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Sujetarse a los reglamentos internos	2	Cumplir con la ley	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Dar ejemplo de vida, saber llegar a todos	2	Tener autoridad	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección?	Liderazgo disciplinario	0	Autoridad de respeto	0
6	¿Cuáles son los valores	Responsabilidad	5	Ninguno	0

	institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	respeto trabajo en equipo			
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Paciencia respeto puntualidad	5	Ninguno	0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Irrespeto deshonestidad	5	Ninguno	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lcda. Ingrid Grijalva

Como resultado de la entrevista a directivos se puede apreciar que como institución católica ciertos valores predominan tales como el respeto, la puntualidad, que hace que se pueda exigir a los alumnos a ser puntuales a la llegada de jornada de trabajo escolar pero se aprecia que se debe tomar más valores, y hacer una real lucha a favor de estos y como en todo lugar si existen los valores también existen los antivalores que deben ser los temas a tratar de introducir en las clases para poder contrarrestarlos. El tipo de liderazgo no debería ser únicamente disciplinario, porque no son los alumnos más callados, si a eso le llamamos ser disciplinados, los que mejor captan las enseñanzas de los maestros, un líder debe saber cuándo puede ser flexible, debe saber tomar decisiones oportunas.

Concluyendo, luego de efectuada la investigación, a continuación se presenta la Matriz de Problemáticas de la Institución educativa.

3.2.6. Matriz de problemáticas.

Problemas observados	Causas	Efectos
Falta de liderazgo de las autoridades de la Institución	Directivos con poca preparación	Un clima poco favorable
	No saben llegar al personal	Autoritarismo
Familias disgregadas Sueldos bajos	Mejoramiento económico	Alumnos sin apoyo educativo en sus hogares
	Cubrir necesidades básicas	Fomenta el pluriempleo
Falta de capacitación docente Valores	Evitar perder clases	Maestros que no se actualizan continuamente
	Falta de enseñanza de valores y falta de motivación	Alumnos sin proyecto de vida poco interesados en aprender
	Alumnos que crecen sin padres	Alumnos agresivos conflictivos

4. Discusión.

El centro educativo “Domingo Savio” es una institución que fue creada para que los estudiantes de las escuelas de la comunidad puedan continuar con los 8avos, 9nos y 10mo año de educación básica, desde sus inicios ha gozado de la aceptación de la comunidad esmeraldeña por estar ubicado en el centro de la ciudad de Esmeraldas, muy cerca a otras instituciones de toda índole.

El centro educativo “Domingo Savio” en su visión dice que busca permanentemente la excelencia educativa desarrollando en los alumnos actitudes críticas, reflexivas, analíticas, actitudes que realmente no se reflejan al tener directivos autoritarios, que mas hablan que escuchan a los estudiantes, el directivo es un actor clave para el éxito de una institución educativa.

Como resultado de la entrevista a directivos se puede apreciar que como institución católica ciertos valores predominan tales como el respeto, la puntualidad, que hace que se pueda exigir a los alumnos a ser puntuales a la llegada de jornada de trabajo escolar pero se aprecia que se debe tomar más valores, y hacer una real lucha a favor de estos y como en todo lugar también existen los antivalores que deben ser los temas a tratar de introducir en las clases para poder contrarrestarlos. El tipo de liderazgo no debería ser únicamente disciplinario, porque no son los alumnos más callados, si a eso le llamamos ser disciplinados, los que mejor captan las enseñanzas de los maestros, un líder debe saber cuándo puede ser flexible, debe saber tomar decisiones oportunas. Como menciona el autor Longo (2008) se asocia al liderazgo con una visión individualista y elitista en relación al trabajo en educación y con una pérdida de valores y tradiciones participativas y de trabajo en equipo propios de las instituciones educativas.

En la Matriz de Problemáticas se evidencia falta de liderazgo en las autoridades, lo que presenta un clima poco favorable. Carlana, I. (2009) dice que todo líder debe tener ciertas cualidades como habilidad comunicacional, ser organizado, y tener conocimiento de administración. En la actualidad se piensa que todos deberían ser líderes desde su campo de trabajo, por ejemplo: los políticos, los empresarios, los vendedores, los deportistas, los docentes, etc. Esta obligatoriedad cultural nos empuja a ser líderes. Es este desconocimiento que los hace actuar de forma autoritaria.

Familias disgregadas es otro gran problema que se evidencia en la información obtenida de la investigación. Las causas son las aspiraciones de mejoramiento económico. Debido a estas aspiraciones los padres dedican poco tiempo a sus hijos, y no enseñan valores morales. Jesús Araujo expresa que la transformación de valores debe empezar en edades muy tempranas, por lo que es fundamental el papel que ejercen los padres. Ellos son los primeros educadores. Araujo da a entender que los primeros cimientos morales los pone la familia los cuales se adquieren por medio de la convivencia.

En la misión del centro educativo "Domingo Savio" dice que busca educar a los aprendientes con un alto espíritu emprendedor, capaces de razonar, reflexionar, construir, discernir un mundo diferente para beneficio propio y de los demás y así formar verdaderos cristianos y honrados ciudadanos, y al ser una institución católica debería tener como base de toda acción los valores, a pesar de existir un departamento de la pastoral, y darse como optativas materias como educación para el amor y sexualidad, que debería ayudar mucho más a los jóvenes para poder discernir entre lo bueno y lo malo, entre lo permitido y lo que no es permitido, el respeto al prójimo y a sí mismo, el respeto a mi sexualidad. Los valores son principios que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación, ejercen una fuerte influencia en las actitudes de las personas.

Por tal razón se debe dar mayor importancia e incluir la enseñanza de valores, pero también podemos darnos cuenta que la familia como eje central de la sociedad está dejando todo el trabajo a los maestros cuando es en casa donde se afianzan los primeros valores, por medio de la educación se aprende a socializar los valores fundamentales adquiridos en casa y a través de la educación podemos adquirir conocimiento científico necesario para mejorar la calidad de vida del ser, pero siempre deben estar juntos los valores y la educación, siendo estos elementos importantes en la vida del ser humano, la educación libera de la ignorancia al ser humano, pero los valores dirigen con base el camino a seguir.

La situación económica tan apremiante que vivimos obliga al ser humano a prepararse para poder optar por mejores salarios que permitan vivir sin problemas, cubriendo las necesidades básicas, pero esto conlleva a descuidar la familia el tiempo que se dedica a los jóvenes es mínimo o ninguno, padres que salen en las mañanas y regresan en las noches a dormir y lo mismo sucede día tras día. Los jóvenes están creciendo frente a un televisor o una computadora, teniendo para cubrir sus necesidades de dinero pero no afectivas, copiando acciones que encuentra en Internet, teniendo miles de amigos con los que solamente escribe

sobre trivialidades y con los que no ha hablado jamás, siendo presa fácil de individuos que se aprovechan porque son jóvenes necesitados de afecto y compañía, en la mayoría de los casos se puede apreciar a estos jóvenes convertirse en agresivos y conflictivos. La Institución necesita involucrar a los padres de familia en distintas actividades para que ellos estén al tanto de cómo están sus hijos/as y dejen de ser padres proveedores de recursos económicos, los padres de familia deben mostrar interés en las actividades de sus hijos para que ellos se sientan amados y puedan crecer como verdaderos cristianos y honrados ciudadanos, como lo dice en la misión.

Esta institución es de carácter fiscomisional, tiene ayuda parcial del estado, por lo tanto debe regirse las leyes del Estado ecuatoriano. Son muy pocos los maestros fiscales existentes en la Institución, razón por la cual la mayoría de los docentes y personal son contratados, éste es uno de los principales problemas que se presentan en la institución, ya que el personal contratado no se empodera de los problemas que puedan surgir en la práctica docente ya que pueden ser cambiados con facilidad, otro problema que presenta el que la mayor parte del personal sea contratado es que las autoridades no quieren invertir en las capacitaciones de sus maestros, porque al irse de la institución sería inversión perdida, al ser mucho el personal contratado presenta otra dificultad, que los sueldos son muy bajos y al suceder esto hace que los docentes no se entreguen a su labor por sentirse explotados.

Entre las funciones del directivo esta el gestionar ante las autoridades competentes para la asignación de nuevas partidas, pero esta es una acción que no se ha visto por años en la Institución lamentablemente, acción no realizada que crea malestar entre los docentes que tienen la necesidad de asegurar su trabajo, y por lo tanto el bienestar de su familia, también debemos entender que el individuo que tiene estabilidad económica tiene mejores posibilidades de producción, alto rendimiento en sus funciones, mejora el clima social en la relación con los otros docentes, mayor entrega en el desempeño docente y sentimiento de agradecimiento hacia las autoridades.

Liderar es un arte y por lo tanto, para ejercerlo no basta el instinto, hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios con que aporta la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas

Saber delegar funciones es otra de las virtudes de los directivos, se puede apreciar que en el centro educativo "Domingo Savio", no se delegan funciones tal vez porque se cree que

haciendo uno mismo todo saldrá mejor, es posible que esto suceda debido a la poca comunicación existente entre directivos y personal docente.

El equipo directivo es muy importante porque en ellos recae el buen funcionamiento de la institución, al saber organizar los equipos docentes, la vinculación de la institución con la comunidad y por ser responsables de planes de mejoras.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.

Basada en el tema de “Gestión y Liderazgo en la administración de los centros educativos” concluyo:

- Existe un bajo nivel de comunicación entre autoridades y personal docente, administrativo y de servicio de la institución, manteniendo un clima de hostilidad.
- No existe un proyecto de mejoramiento docente, ni aceptación a la capacitación individual a pesar de saber que esta es una forma de llegar a la excelencia académica, que se verá reflejado en el buen desempeño de los estudiantes.
- El nivel de involucramiento de los padres de familia es mínimo, no existe un compromiso real donde el padre de familia se haga partícipe del gestionar educativo.
- El poco tiempo que los padres dedican a sus hijos no permite la enseñanza de valores morales
- Los padres de familia no se preocupan por ser modelo de vida
- Los jóvenes estudiantes dan mal uso a los medios de comunicación convirtiéndose estos en un peligro para ellos.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Que se elabore un proyecto de capacitación a docentes y directivos permanentes, donde se incluya los valores a impartir en la institución, sin olvidarse del personal administrativo y de servicio.

2. Se debe institucionalice ciertos valores que sirvan de ejes transversales y ayuden a mejorar el desempeño docente y se vea reflejado en los aprendizajes efectivos de los estudiantes.

3. Se debe planificar acciones donde se involucre a los padres de familia en distintas actividades, de tal manera que se comparta con ellos no solo se los vea para entregar notas y decirles los problemas que sus hijos/as.

4. Los directivos deben revisar cuáles son sus competencias y tratar de gestionar partidas presupuestarias para que de esa manera puedan mejorar el nivel económico de los docentes y así ellos logren realizar un mejor desempeño.

5. Que los directivos revisen el plan de convivencia de la institución y deleguen funciones para la toma de decisiones.

6. PROPUESTA DE MEJORA

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA.

“Seminario taller sobre valores centrado en liderazgo dirigido a estudiantes del centro educativo Domingo Savio de la ciudad de Esmeraldas durante el periodo 2014 – 2015”

6.2. Justificación.

El centro educativo fiscomisional “Domingo Savio” a pesar de ser una institución católica, donde se imparte materias a fines con la religión, tiene la necesidad de reafirmar valores para que los jóvenes estudiantes. Estos serán los valores que pasarán a formar parte de la vida de todos y cada uno de los miembros del centro educativo.

Esta propuesta surge como la necesidad de mejorar la calidad de vida de los estudiantes y por su intermedio a los maestros, directivos, padres de familia y porque no, a la comunidad esmeraldeña, porque al contribuir cada vez con cierto número de jóvenes se estará mejorando la calidad de vida de todo el entorno de cada uno de estos jóvenes.

6.3. Objetivos de la propuesta

6.3.1 Objetivo General.

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

6.3.1.1 *Objetivos Específicos.*

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en el centro educativo “Domingo Savio”
- Propiciar el empoderamiento de los valores representativos de la Institución.
- Reconocer la necesidad de implantar valores en la gestión educativa que se desarrolla en la comunidad “Domingo savio”.

6.4 Actividades

Actividades	Descripción	Recursos	Tiempo	Resultados
Concurso "buscando en mi baúl de valores"	Se promociona en los cursos a realizar carteles con valores y descripción	Papelógrafos Marcadores Cinta adhesiva	10 horas en 5 días dos horas diarias Enero del 19 al 23	Obtener un listado de valores, con los cuales se identifiquen los estudiantes
Dar a conocer los valores con los que los estudiantes se identifican	Exhibir carteles en los patios, invitar a padres de familia para que observen	Cartulina Marcadores cinta	5 horas Enero 26	Familiarizarse con los valores
Exposiciones sobre valores por los estudiantes	Los maestros preparan a los estudiantes, para disertar sobre valores Se invita a padres de familia	Sala de uso múltiple Audio Micrófonos Copias con los valores más relevantes	2 horas Enero 27	Difundir los valores
Charla sobre valores por un conferencista invitado	Un expositor hablará sobre el tema Se invita a los padres de familia	Sala de uso múltiple	2 horas Enero 28	Difundir los valores y su necesidad de hacerlos parte de nuestras vidas
Dar a conocer de manera oficial cuales serán los valores Cierre de programa con dramatizaciones presentadas por estudiantes	Incluir en planes de clase como eje transversal Incluir en el código de convivencia Se invita a los padres de familia Alumnos realizan dramas, guiados por maestros concluyendo con reflexiones	Sala de uso múltiple Audio Micrófono Copias Vestuarios de estudiantes	3 horas Enero 29	Listado oficial de valores, Que serán puestos en práctica por estudiantes, maestros, padres de familia y directivos

6.5 Localización y cobertura espacial.

La aplicación de la propuesta de mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores se realizará en el centro educativo fiscomisional “Domingo Savio” ubicado en las calles Eloy Alfaro y Juan Montalvo, de la ciudad de Esmeraldas.

6.6 Población Objetivo.

Los beneficiarios directos de la aplicación de la presente propuesta serán:

- Los estudiantes porque podrán reflexionar respecto a su proyecto de vida.
- Los padres de familia a quienes se le facilitará su tarea de guías, y verán con satisfacción el cambio positivo de actitud de sus hijos/as.
- Los directivos del centro educativo porque se harán mejoras en el plan de convivencia, con valores que no solo estarán impresos en unas hojas de papel sino que se los llevará a la práctica en la vida diaria
- El personal docente, administrativo y de servicio que labora en el centro Educativo, quienes se esforzarán por ser modelo de vida.
- Quien dirige esta propuesta porque pondré en práctica los conocimientos adquiridos y veré dar fruto a mi plan de mejoras.

6.7 Sostenibilidad de la propuesta.

Para llevar a cabo esta propuesta serán necesarios los siguientes recursos:

- **Recursos Humanos**

Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

- **Tecnológicos**

Para llevar a cabo esta propuesta de mejoras se necesitan algunos recursos tecnológicos como: computadora portátil, proyector, equipo de audio y micrófono, servicio de internet, dispositivo de almacenamiento.

- **Materiales**

En cuanto a los materiales a necesitar tenemos. Pizarra, marcadores, borradores, papelógrafos hojas de papel bond, copias, etc.

- **Físicos**

Para la realización de esta propuesta es necesario el uso de un espacio físico como: aulas, sala de uso múltiple, mesas y sillas

- **Económicos**

En cuanto a lo económico existirán algunos gastos como: cartuchos de tinta, copias, dispositivo de almacenamiento, marcadores.

- **Organizacionales**

El centro educativo fiscomisional “Domingo Savio” se encuentra estructurado de la siguiente manera: directivos, docentes por áreas, comité de padres de familia y estudiantes. La organización y puesta en práctica de la propuesta de mejora estará bajo mi responsabilidad, con el permiso de los directivos y con el apoyo del departamento de la pastoral y el departamento de Bienestar Estudiantil.

6.8. Presupuesto.

INGRESOS

Contraparte Domingo Savio		841,00	
			841,00
TOTAL INGRESOS			841,00

EGRESOS

Remuneración			
Docente			
20 horas x 3 tutor x \$10		600,00	
5 horas de coordinación x \$13.20		66,00	
			666,00
Suministros y Materiales			
Marcdores 15		0,80	
450 copias x 0.03		13,50	
			25,50
Infraestructura			
1 salón auditorio		150,00	
			150,00
TOTAL			841,00

Para el desarrollo de este plan de mejoras se utilizarán varios recursos, entre ellos tecnológicos, como computadoras, dispositivo de almacenamiento, proyector, físicos como aulas de clase, sala de uso múltiple, sillas mesas, capacitador un docente entre otros que serán provistos por la institución.

6.9. Cronograma.

Este plan de mejoras se llevará a cabo en el mes de enero del 2015.

Planificación	Enero 12	Enero 13	Enero 14	Enero 15	Enero 16
Socialización	Enero 19	Enero 20	Enero 21	Enero 22	Enero 23
Ejecución	Enero 26	Enero 27	Enero 28		
Evaluación				Enero 29	

7. Bibliografía

- ✓ Aguilar, Elías. (2006) Educación en Valores; Editorial Probad.
- ✓ Araujo, Jesús. (2002). *Fundamentación Teórica*.
Recuperado de repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/282/1/T-UTC-0282.PDF
- ✓ Álvarez, Isaías y Topete Carlos (2004). Búsqueda de la Calidad en la Educación Básica.
- ✓ *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. Vol. XXXIV. 3º Trimestre, México, CEE.
- ✓ Álvarez Arregui, E. Y Pérez Rérez, R. (2011). Liderazgo directivo en los centros educativos de Asturias. *Bordón. Revista de Pedagogía*.
- ✓ Barreno, Patricio (2006). Los Valores. Recuperado de dspace.utpl.edu.ec/.../TRUJILLO%20ORELLANA%20FERNANDA%20NA
- ✓ Batista. (2001). Gestión Educativa y Pedagógica. Recuperado de es.slideshare.net/ruizcalleja/gestin-educativa-y-pedaggica
- ✓ Bralavski,(2004).Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas. Recuperado de www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo.pdf
- ✓ Carlana, I.(2009). Juventud y Valores. Recuperado de www.kas.de/wf/doc/1693-1442-4-30.pdf
- ✓ Colección Para Padres y Maestros, Educando Mejores Hijos, tomo II. Ediciones Gamma 2000.
- ✓ Cortés, María, (1997). La Familia Agente Educativo, Editorial Fontanella Barcelona. Diario El Tablero Colombia .(2007).La Gestión Educativa. Recuperado de www.mineduacion.gov.co/1621/article-137440.html
- ✓ Gastaldi. (2010). Clima y Motivación para Educar. Recuperado de dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7282/1/QT06115.pdf
- ✓ *Gestión Educativa* www.ulsac.edu.mx/Downforms/posgrados/gestion.pdf
- ✓ Grarr, Juan, (1995) La Educación de Valores en la Escuela.México: Editorial Trillos Ibarrolla, y Gallart. Gestión Educativa recuperado de dspace.utpl.edu.ec/bitstream/.../Cardenas%20Aldaz%20Luis%20Oswaldo.p
- ✓ Ideice. Procesos de Gestión Institucional. Gestión Pedagógica. Recuperado de www.ideice.gob.do › *Programas*
- ✓ Leithwood, Harris y Hopkins, (2008).El liderazgo pedagógico.

- ✓ Licona, Thomas. Proyecto en valores. Recuperado de [des.slideshare.net/laurasssHD/proyecto-valores-22885008](https://www.slideshare.net/laurasssHD/proyecto-valores-22885008)
- ✓ Manual Escuela para Padres. Recuperado de www.juntadeandalucia.es/.../4e0e2991-0242-4d89-8717-c85c5243bef8
- ✓ Martí, José. *La Educación en Valores*. Recuperado de www.oei.es/salactsi/ispajae.htm
- ✓ Ministerio de Cultura y educación de Argentina, (2006)
- ✓ Trave, Carmen. (2001) *El Niño y Sus Valores*, Editorial Desclée de Brouwer. S.A.
- ✓ Pascual, Antonia, *Clarificación de Valores y Desarrollo Humano*.
- ✓ Pedagogía Montessori .María Montessori. Recuperado de www.fundacionmontessori.org/
- ✓ Poggi, Margarita. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas*. Buenos Aires, IIPE/ UNESCO.
- ✓ Pollard, William. (1989). *El líder que es útil*. España: Ediciones Deusto.
- ✓ Pozner. (1998). *La Organización Social*: Tedesco
- ✓ SEP. (2000) *Antología, la Gestión Educativa*.
- ✓ *Secretaría de educación pública. (2009). Antología de la Gestión Escolar recuperado de www.sep.gob.mx/*
- ✓ *Programa escuelas de calidad. (2009). Modelo de gestión educativa estratégica recuperado de www2.sepdf.gob.mx/programa_escuela_calidad/.../MGEE*
- ✓ Rubio. (1995). *Importancia del Liderazgo Directivo*. Recuperado de <https://upelbasicmasterybolivar.files.wordpress.com/>
- ✓ Secretaría de educación pública(2009). *Antología de la Gestión Escolar*. Recuperado de www.sep.gob.mx/
- ✓ Work, John. (1978). *EL Líder del Futuro*. España: Ediciones Deusto.

8. ANEXOS

Anexo 1

FICHA BIBLIOGRÁFICA

Autor: Título: Año:	Editorial: Ciudad, país:
Resumen de contenido:	
Edición:	

ANEXO 2

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

<p>Sr.(a) Gestores Educativo</p> <p>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.</p> <p>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</p>

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTAS:

ENCUESTA A DIRECTIVOS

<p>Sres. Gestores Educativos:</p> <p>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.</p>

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

1. ¿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. No contestan ()

2. 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) ()

e. No contestan (_____)

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

SI (_____) NO (_____)

4. Existe clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

SI (_____) NO (_____)

5. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunidades; usted delega a sus colaboradores?

SI (_____) NO (_____)

6. La administración y liderazgo del centro educativo promueve

a. Excelencia académica.

Siempre (_____) a veces (_____) nunca (_____)

b. Desarrollo profesional de los docentes.

Siempre (_____) a veces (_____) nunca (_____)

c. La capacitación continua de los docentes.

Siempre (_____) a veces (_____) nunca (_____)

d. Trabajo en equipo.

Siempre (_____) a veces (_____) nunca (_____)

e. Vivencia de valores institucionales y personales.

Siempre (_____) a veces (_____) nunca (_____)

f. Participación de los padres de familia en las actividades programadas.

Siempre (_____) a veces (_____) nunca (_____)

g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Siempre (_____) a veces (_____) nunca (_____)

7. Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución
- a. Son innatas.
Siempre (____) a veces (____) nunca (____)
 - b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.
Siempre (____) a veces (____) nunca (____)
 - c. Se adquieren a partir de la experiencia.
Siempre (____) a veces (____) nunca (____)
 - d. Se desarrollan con estudios en gerencia.
Siempre (____) a veces (____) nunca (____)
 - e. Capacitación continua que combine con la práctica, la teoría y reflexión.
Siempre (____) a veces (____) nunca (____)
8. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve
- a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.
Siempre (____) a veces (____) nunca (____)
 - b. La disminución del número de estudiantes por aula.
Siempre (____) a veces (____) nunca (____)
 - c. La mejora de los mecanismos de control.
Siempre (____) a veces (____) nunca (____)
 - d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo.
Siempre (____) a veces (____) nunca (____)
9. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles funcionan en su institución?
- a. De dirección (director(a), Consejo Escolar, etc.)
Siempre (____) a veces (____) nunca (____)
 - b. De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)

Siempre (____) a veces (____) nunca (____)

- c. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)

Siempre (____) a veces (____) nunca (____)

- d. Técnica (claustro, departamentos, equipo docente, etc.)

Siempre (____) a veces (____) nunca (____)

- e. Otros (¿cuáles?).....

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

- a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos

Siempre(____) a veces(____) nunca(____)

- b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo

Siempre(____) a veces(____) nunca(____)

- c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos

Siempre(____) a veces(____) nunca(____)

- d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos

Siempre(____) a veces(____) nunca(____)

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

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

si (____) no (____)

- b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución

si (____) no (____)

- c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente

si (____) no (____)

- d. Mantener actualizada la metodología

si (____) no (____)

- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
si (____) no (____)
 - f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje
si (____) no (____)
 - g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
si (____) no (____)
 - h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
si (____) no (____)
 - i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
si (____) no (____)
 - j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología
si (____) no (____)
- 12.** La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico

Si () No ()

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

- a. Un reingeniería de procesos si (____) no (____)
- b. Plan estratégico si (____) no (____)
- c. Plan operativo Anual si (____) no (____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. si (____) no (____)

ANEXO 3

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
<p>1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud de las órdenes existentes</p>			
<p>2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de</p>			
<p>3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante</p>			
<p>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.</p>			
<p>5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza</p>			
<p>6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje</p>			
<p>7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante</p>			
<p>8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza</p>			

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

ANEXO 4

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

DECLARACIONES	siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			

11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

ANEXO 5

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

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

1. ¿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?
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

ANEXO 6

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sres Padres de familia:

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

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

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

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

Regular Si está 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 ()

N ^o	Declaraciones	Excelente	Bueno	Regular
1	La relación afectiva entre el joven que asiste al centro educativo y los demás miembros de la familia es:			
2	En qué medida cataloga la enseñanza impartida en el colegio Domingo Savio y que aporta en el desarrollo integral de su hijo/a			
3	En qué sentido considera que la práctica de los valores facilitados en este colegio, han ayudado en el aprendizaje significativo de su hijo/a			
4	De qué forma aprecia el desempeño de los maestros del centro educativo, cuando realizan sus labores diarias de interaprendizaje, basados en valores y buenas relaciones con su hijo/a			
5	¿Cómo considera usted un proyecto de mejora que permita organizar actividades relacionadas con una acción colectiva, en la que se consideren intereses y necesidades de los estudiantes y docentes para obtener productos de calidad?			
6	El grado de aceptación que la comunidad reconoce en la Capacidad de Organización de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes de este establecimiento, cuando promueva verdaderos líderes es:			
7	¿Cómo considera usted la gestión educativa de este establecimiento, desde su creación?			
8	¿Cómo ha sido la comunicación y relaciones humanas de usted con el personal donde se está educando su hijo/a?			