



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

Universidad Católica de Loja

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

TEMA: GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA  
DON BOSCO+DE LA CIUDAD DE MACAS  
DURANTE EL PERIODO 2010 -2011

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

AUTOR:

DARÍO FAUSTO ALARCÓN JARAMILLO.

DIRECTOR:

Mgs. José Quizhpe

**CENTRO UNIVERSITARIO MACAS**

**2001**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Universidad Católica de Loja

### CERTIFICACIÓN

Macas, 12 de marzo de 2011

**Mgs.**

**José Quizhpe**

**DIRECTOR DE LA TESIS**

### CERTIFICA:

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

õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..

Mgs. José Quizhpe

# **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

Macas, marzo ,12 ,2011

## **AUTORÍA**

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

**fÅ Å Å Å Å Å Å Å Å ..**

**Lic. Darío Fausto Alarcón Jaramillo**

**CI. 1400238224**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación está dirigida con gratitud a mi esposa Rocío, a mis hijos Edilson, Rubén y Doménica, a mis padres y hermanos que me han motivado constantemente en mi esfuerzo de superación.

Darío

## **AGRADECIMIENTO**

Las bendiciones del ser humano nacen de la consecución de objetivos alcanzados y la perseverancia. Por eso, en esta oportunidad con mayor sinceridad agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja, por el desprendimiento que coadyuvó a nuestra superación.

De igual manera mi agradecimiento al Mgs. José Quizhpe que con sus orientaciones ha hecho posible la ejecución de este trabajo investigativo.

A los directivos de la Unidad Educativa Don Bosco, a los compañeros maestros, a los alumnos y padres de familia que con sus criterios aportó al sustento real de esta investigación.

A todos ellos gracias y que Dios les ilumine la delicada labor de la educación.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE SESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
<b>1. RESUMEN</b>	1
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>3. METODOLOGÍA</b>	5
3.1 Participantes.	5
a) Personal directivo por sexo y edad.	5
b) Personal docentes por sexo y edad.	6
c) Población estudiantil por edad y sexo.	6
3.2 Materiales e Instrumentos.	7
3.3 Método y procedimiento.	8
<b>4. MARCO TEÓRICO</b>	10
4.1 La gestión: Concepto, importancia, tipos.	10
4.2 Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo.	12
4.3 Diferencias entre directivo y líder.	17
4.4 Diferencias entre dirigente y líder.	19
4.5 Requisitos, cualidades y habilidades de un líder educativo.	21
4.5.1 Requisitos de un líder educativo.	21
4.5.2 Cualidades del líder educativo.	22
4.5.3 Habilidades del líder educativo.	23
4.6 Los valores y la educación.	24
4.7 Educación en valores.	29

<b>5. DIAGNÓSTICO</b>	<b>34</b>
5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	34
5.1.1 El manual de organización.	34
5.1.2 El código de Ética.	36
5.1.3 El plan operativo anual (POA)	40
5.1.4 El proyecto educativo institucional (PEI)	41
5.1.5 Reglamento interno y otras regulaciones.	44
5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	50
5.2.1 Misión y visión.	50
5.2.2 El organigrama.	53
5.2.3 Funciones por áreas y departamentos.	54
5.3 El clima escolar y convivencia con valores.	57
5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.	57
5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.	59
5.3.3 Dimensión administrativa, financiera y valores.	60
5.3.4 Dimensión comunitaria y valores.	62
5.4 Análisis FODA	63
5.4.1 Fortalezas y debilidades	63
5.4.2 Oportunidades y amenazas	64
5.4.3 Matriz FODA	64
5.5 Resultados	66
5.5.1 De los directivos	66
5.5.2 De los Profesores	78
5.5.3 De los estudiantes	80
5.5.4 De los Padres de Familia	83
5.6 Discusión	87
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>94</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>97</b>
<b>APÉNDICES</b>	



## **9. RESUMEN**

## **10. INTRODUCCIÓN**

## **11. METODOLOGÍA**

### 11.1 Participantes.

- a) Personal directivo por sexo y edad.
- b) Personal docentes por sexo y edad.
- c) Personal administrativo y de servicios.
- d) Población estudiantil por edad y sexo.

### 11.2 Materiales e Instrumentos.

### 11.3 Método y procedimiento.

## **12. MARCO TEÓRICO**

### 12.1 La gestión: Concepto, importancia, tipos.

### 12.2 Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo.

### 12.3 Diferencias entre directivo y líder.

### 12.4 Diferencias entre dirigente y líder.

### 12.5 Requisitos de un líder educativo.

### 12.6 Cualidades del líder educativo.

### 12.7 Habilidades del líder educativo.

### 12.8 Los valores y la educación.

### 12.9 Educación en valores.

## **13. DIAGNÓSTICO**

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

#### 13.1.1 El manual de organización.

#### 13.1.2 El código de Ética.

- 13.1.3 El plan operativo anual (POA)
- 13.1.4 El proyecto educativo institucional (PEI)
- 13.1.5 Reglamento interno y otras regulaciones.
- 13.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

- 13.2.1 Misión y visión.
- 13.2.2 El organigrama.
- 13.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

- 13.3 El clima escolar y convivencia con valores.

- 13.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.
- 13.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.
- 13.3.3 Dimensión administrativa, financiera y valores.
- 13.3.4 Dimensión comunitaria y valores.

- 13.4 Análisis FODA

- 13.4.1 Fortalezas y debilidades
- 13.4.2 Oportunidades y amenazas
- 13.4.3 Matriz FODA

- 13.5 Resultados

- 13.5.1 De los directivos
- 13.5.2 De los Profesores
- 13.5.3 De los estudiantes
- 13.5.4 De los Padres de Familia

- 13.6 Discusión

## **14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

## **15. PROPUESTA DE MEJORA**

## **16. BIBLIOGRAFÍA**

## **17. APÉNDICES**



## 1. RESUMEN

La presente investigación está relacionada con la Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Fiscomisional "Don Bosco" de la ciudad de Macas, durante el año lectivo 2010 . 2011. El proyecto ejecutado nos permitió desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico de la administración en el establecimiento para plantear como alternativa una propuesta innovadora en el campo educativo.

La muestra lo obtuve mediante la investigación al Rector, Vicerrector, a los cuatro jefes de área, veinte docentes, quince padres de familia y veinte estudiantes, que me proporcionaron información suficiente para el logro de los objetivos planteados en el presente trabajo.

Con la respectiva autorización por parte del Rector de la Unidad Educativa, procedí a la preparación del material a utilizar en la investigación de campo, su aplicación, recolección de datos, entrevistas, fotografías, descripción , análisis, interpretación , explicación de resultados y redacción final para la estructura y revisión del final de tesis.

Luego del análisis de la información recolectada y el respectivo sustento teórico, además, con la experiencia obtenida llegamos a la siguiente conclusión: la institución tiene una gran cantidad de fortalezas administrativas, pero es necesario integrar los valores personales e institucionales que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en este centro educativo.

Las entrevistas y encuestas realizadas a los principales directivos y jefes de área me sirvieron como fuente de información para realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de la situación de la institución y así plantear una propuesta innovadora de mejora en el plantel educativo y de esta manera constituirse en un aporte a la calidad de la educación con calidez.

## 2. INTRODUCCIÓN

Durante 60 años el Colegio ~~%Don Bosco~~ actualmente Unidad Educativa Fiscomisional ~~%Don Bosco~~ de la ciudad de Macas, es administrada bajo la responsabilidad de la Comunidad Salesiana de Oriente, encargada de velar por la educación de los jóvenes del sector urbano y rural de la localidad. La escuela fiscomisional Cristóbal Colón y el jardín de infantes Carlos Simonetti pasaron a formar parte de la unidad educativa y es dirigida por su máxima autoridad que es el rector del plantel. Los rectores de este plantel han sido seglares y sacerdotes, que permitieron que este establecimiento educativo se convierta en el pionero de la educación y el más grande de la provincia de Morona Santiago.

La Unidad Educativa Fiscomisional ~~%Don Bosco~~, como establecimiento católico tiene como pilar fundamental la educación de los niños y jóvenes bajo los principios cristianos y como modelo a su patrono San Juan Bosco, además, como lema educativo tiene la misión de formar ~~%Buenos Cristianos y Honrados Ciudadanos~~. En los últimos años por los grandes problemas que ha sufrido la sociedad y en especial por la crisis de valores en la educación es necesario implementar programas educativos para recuperar los valores humanos en especial de los niños y jóvenes de este prestigioso plantel educativo.

Es la primera vez que en este establecimiento educativo se realiza una investigación sobre el tema de gestión, liderazgo y valores en una administración, por lo tanto, los resultados y la propuesta que se presenta es de gran interés para ver la factibilidad de ponerlo en práctica en este plantel.

La implementación de una propuesta y su ejecución en la unidad educativa es necesaria como eje transversal de la educación por la presencia de anti valores en los estudiantes. La capacitación del personal directivo, administrativo, docente y de servicio sobre el tema de valores es urgente para que mejore el clima laboral y seamos dignos administradores y testimonio de vida dentro y fuera del plantel educativo.

Trabajar como docente durante dieciséis años, desempeñarme como jefe del área de Lengua y Literatura, mantener cordiales relaciones con los directivos y

docentes del plantel, hicieron posible la realización de esta investigación, el mismo que permitirá tener una visión objetiva del tema de estudio.

Con la ejecución de esta propuesta vamos a ser beneficiados los docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo, la comunidad salesiana en especial los directivos del plantel como el Rector, Vicerrector, Inspector General, Tutores, Director de la escuela y del jardín de infantes. Todos vamos a reflexionar de la importancia y la necesidad de tener una educación con valores y con directivos que sean líderes actuales de la educación, de esta manera aportar a mejorar la calidad de la educación en la unidad educativa Fiscomisional %Don Bosco+ de la ciudad de Macas.

Para la concreción de este documento investigativo se contó con el valioso apoyo de las guías didácticas y el asesoramiento acertado del asesor, además, de los elementos teóricos de los distintos autores sobre la gestión, liderazgo y valores en la educación. La falta de tiempo para realizar esta investigación, propuesta y análisis se superó con el esfuerzo, dedicación y sobre todo por la motivación del gobierno actual, en la cual, la nueva Ley de Educación Intercultural motiva a los docentes que se capacitan y se sacrifican por apoyar a la mejora de la calidad educativa.

La presente investigación se planteó como objetivo general:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Unidad Educativa Don Bosco de la ciudad de Macas; Además, desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en esta institución educativa.

Como objetivos específicos se plantearon los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores:

- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- 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.
- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Los objetivos propuestos esperamos que se hayan cumplido a cabalidad por la colaboración de los directivos del plantel, compañeros docentes y estudiantes a quienes va dirigida la propuesta de la puesta en práctica de valores para completar el lema de esta unidad educativa %Buenos Cristianos y Honrados Ciudadanos+

Al poner en las manos de los lectores esta investigación y propuesta de mejora en la calidad educativa con calidez, estoy seguro que será de mucha validez para el desempeño de los directivos, maestros y estudiantes de la Unidad Educativa Fiscomisional %Don Bosco+de la ciudad de Macas.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

El presente trabajo lo concreté en la Unidad Educativa Fiscomisional "Don Bosco" de la ciudad de Macas, este plantel cuenta con 2090 alumnos matriculados en la sección diurna y nocturna, aquí laboran 75 profesores, 7 administrativos y 6 de apoyo. Además, las encuestas fueron aplicadas al rector, vicerrector, a los jefes de área de Estudios Sociales, Lengua y Literatura, Ciencias Naturales y Matemáticas; a veinte profesores del ciclo básico y bachillerato; a veinte estudiantes destacados del ciclo bachillerato y a quince padres de familia, miembros del comité central.

Tabla 1

#### **RASGOS DE EDAD Y GÉNERO DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA DON BOSCO DE LA CIUDAD DE MACAS.**

Rasgo de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
30 - 40 años	2	40	0	0
40 - 50 años	1	20	0	0
más de 50 años	2	40	1	100
Total	5	100	1	100

FUENTE: Datos de Secretaría

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

El personal directivo de la unidad educativa está integrado por profesionales con una amplia experiencia y por docentes con una mediana experiencia en la administración educativa, además, se puede apreciar que existe una sola mujer en este cargo de gran responsabilidad. Se debería dar mayores oportunidades a las mujeres para que participen dentro de la administración educativa para que exista equidad de género.

Tabla 2

#### **RASGOS DE EDAD Y GÉNERO DEL PERSONAL DOCENTE ENCUESTADO DE LA UNIDAD EDUCATIVA DON BOSCO DE LA CIUDAD DE MACAS.**



Rasgo de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
20 - 30 años	2	17	0	0
30 - 40 años	6	50	3	38
40 . 50 años	2	17	3	38
más de 50 años	2	17	2	24
Total	12	100	8	100

FUENTE: Datos de Secretaría ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

Existe gran cantidad de profesores jóvenes entre los encuestados, debido a que en este establecimiento en los últimos años se han jubilado algunos docentes por el miedo a la nueva Ley de Educación, es decir, por el temor a ser evaluados o por las facilidades que estaba dando el gobierno para que se acojan a la jubilación quienes ya habían cumplido con la edad requerida. La mayoría de docentes de este plantel educativo son varones es por eso que en la encuesta la muestra se presenta así, con predominio del sexo masculino.

Tabla 3

**RASGOS DE EDAD Y GÉNERO DE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS EN LA UNIDAD EDUCATIVA DON BOSCO DE LA CIUDAD DE MACAS.**

Rasgo de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
12 . 14 años	1	10	2	20
14 - 16 años	3	40	4	30
16 . 18 años	4	50	6	50
Total	8	100	12	100

FUENTE: Datos de Secretaría ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

Según los datos estadísticos que se archivan en Secretaría y de la encuesta realizada a los estudiantes del ciclo bachillerato se desprenden que la mayoría son mujeres y que la edad fluctúa entre los 14 y 18 años. Los

jóvenes de esta edad están en capacidad de aportar con ideas de mayor alcance intelectual y sus aportes son valiosos para la investigación.

Tabla 4

**RASGOS DE EDAD Y GÉNERO DE LOS PADRES DE FAMILIA ENCUESTADOS EN LA UNIDAD EDUCATIVA DON BOSCO.**

Rasgo de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
20 - 30 años	1	10	1	20
30 - 40 años	2	20	2	40
40 . 50 años	5	50	1	20
más de 50 años	2	20	1	20
Total	10	100	5	100

FUENTE: Datos de Secretaría      ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

Los padres de familia desempeñan un papel fundamental dentro del proceso enseñanza . aprendizaje, en tal virtud, son quienes inician desde sus hogares la educación de los estudiantes con o sin valores, para nuestra investigación se tomó como muestra en su mayoría a los papás por ser éstos los jefes del hogar y responsables del sustento y dirección de una familia, sin menospreciar la importancia que tiene una madre dentro de la educación de sus hijos.

### **3.2. Materiales e Instrumentos**

#### **3.2.1. Encuesta**

Con el objetivo de recopilar información sobre las características de la organización de directivos, profesores, alumnos y padres de familia en lo relacionado con los modelos de gestión, desarrollo de valores y liderazgo, se elaboraron sendas encuestas, mismas que aplicadas individualmente nos permitieron elaborar con certeza las características de la institución educativa.

La tabulación de los resultados de este instrumento se realizó en cuadros clasificados por afinidad temática y grupos sociales.

### **3.2.2. Entrevista**

Debido a que la investigación básicamente está orientada a conocer la gestión, el liderazgo y los valores institucionales, se estructuró una entrevista para ser aplicada a los directivos sobre aspectos como la información y comunicación, reglamento interno, conflictos laborales, el líder educativo, los valores, mismas que fueron registradas en una grabación magnetofónica para facilitar la tabulación. Es importante destacar la predisposición de los informantes que permitieron realizar las entrevistas siguiendo las recomendaciones metodológicas sugeridas por importantes estudiosos de la investigación.

### **3.2.3. Observación**

Esta técnica de investigación fue aplicada en forma no estructurada, sin ningún instrumento pre elaborado; sin embargo, se ha podido observar el organigrama de la institución, el número de miembros, como están distribuidos en tareas, áreas, departamentos y funciones, la normativa que lo regula y valores que se vivencia, reglamento, interno, plan estratégico institucional y plan operativo anual que están en vigencia y del que se está reelaborando.

## **3.3. Método y procedimiento**

### **3.3.1. Método**

La investigación se realizó utilizando el método descriptivo exploratorio, método que ha permitido explicar y analizar el objeto de la investigación. El proceso del método se realizó partiendo de un trabajo de campo que nos permitió obtener información directa de la fuente ya sea de forma cualitativa y cuantitativa, datos que tabulados y relacionados con la teoría se han relacionado con las conclusiones que son de carácter tentativo y explicativo; que además, se relaciona con la organización y gestión, liderazgo y valores institucionales.

### **3.3.2. Procedimiento**

La aplicación de los instrumentos facilitó la recolección de datos que luego fueron tabulados de acuerdo a los temas del esquema en análisis. Los resultados, después de ser interpretados y descritos en base al porcentaje de mayor transcendencia se compararon con la teoría para luego contribuir con un criterio personal. Fruto de esta triangulación, teoría, datos estadísticos y crítica personal del conocimiento se elaboran las conclusiones de los temas particulares, de los grandes temas como las características de la organización, modelos de gestión, desarrollo de valores y liderazgo en relación a los objetivos de la investigación.

La investigación plantea una propuesta de innovación con el fin de fortalecer la gestión institucional desplegada en el establecimiento e incorporar estrategias y la autoevaluación institucional con un proyecto que aspiramos impulse el crecimiento pedagógico del plantel.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 La gestión: conceptos

Según el diccionario de la Real Academia de Lenguaje Española, define a la gestión como: *la acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar. Cuasi contrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño*+DRAE,2001,p.1038.

Dentro del campo educativo, los encargados de gestionar en una institución formadora de niños y jóvenes son los directivos y los profesores, por lo tanto, la gestión se relacionan con la función de administrar bien los recursos económicos, recursos humanos y educativos. La administración de los recursos de un plantel educativo debe estar custodiada como si fueran propios a pesar de pertenecer al Estado, sin dejar de lado el servicio a los demás.

Desde el punto de vista administrativo y contable, la gestión es el gobierno de una empresa durante el período de actividad. Este gobierno comprende la adquisición y transformación de bienes y su transmisión y empleo para la consecución de los fines de la empresa financiera, comercial, técnica, contable, de seguridad y administrativa.

La función administrativa tiene por objeto lo más exactamente posible los actos que han sido previstos y para ellos es indispensable que establezca las relaciones entre los diferentes órganos de la hacienda administrada, fijando el campo de acción y la manera en que hayan de obrar.

En términos generales la gestión es la acción y efecto de administrar un negocio. A través de la gestión se lleva a cabo diversas diligencias, tramites, las cuales conducirán al logro de un objetivo determinado, por lo tanto, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar, y ordenar para lograr los objetivos propuestos. Una gestión estará orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto y un deseo.

Existen diversos tipos de gestión dependiendo del ámbito en el cual se desarrolla:

- a) **La gestión social** se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y superación de problemas que se presentan en las comunidades.
  
- b) **La gestión de proyectos** se encargará de administrar y organizar los recursos para concretar el trabajo en un tiempo determinado con los recursos que se disponen.
  
- c) **La gestión del conocimiento** se ocupará de la transferencia del conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización.
  
- d) **La gestión ambiental** se refiere al conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible.

La gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración. La definición de gestión trata de la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan como recursos activos para un logro de los objetivos. La gestión de recursos humanos es la más relevante en una empresa.

- e) **La gestión escolar** es una actividad profesional que requiere de la realización simultánea de varias acciones como atender a los padres de familia, escuchar y resolver conflictos, llevar adelante el proyecto educativo institucional. Desde esta perspectiva, lo importante es recordar que lo anterior no debe traducirse exclusivamente en una acumulación de acciones, sino, en lo prioritario, en el momento justo.

En conclusión la gestión no ocupa la complejidad de la organización. La gestión sirve para la planificación de presupuestos, metas, estableciendo etapas y objetivos. La gestión es la capacidad para desarrollar el plan a través de la organización y dotación del personal. Además permite el aseguramiento

del plan a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original.

#### 4.2 Liderazgo educacional: conceptos

Según el Diccionario de La Real Academia de la Lengua Española define al liderazgo como: *%n. liderato.// Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. Liderato .m. condición de líder. //1. Ejercicio de sus actividades. Líder. (Del Ing. Leader, guía).com. Persona a que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. // 2. Persona o equipo que va a la cabeza de una competencia deportiva. // 3. Construido en apos., indica que lo designado va en cabeza entre tipos de clase+ DRAE,2001,p. 1110.*

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

John C. Maxwell, define al liderazgo:

- *%liderazgo es estar dispuesto a arriesgarse+.*
- *Liderazgo es sentir pasión por hacer una diferencia en los demás.*
- *Liderazgo es sentirse insatisfecho con la realidad actual.*
- *Liderazgo es tomar responsabilidades cuando los demás están presentando excusas.*
- *Liderazgo es ver las posibilidades que ofrece una situación, cuando los demás solo ven las limitaciones.*
- *Liderazgo es estar preparado para sobresalir en medio de una muchedumbre.*
- *Liderazgo es tener una mente y un corazón abiertos.*
- *Liderazgo es estimular en otros la capacidad de soñar.*
- *Liderazgo es inspirar a los demás como una visión de lo que cada uno puede aportar.*
- *Liderazgo es el poder que ejerce uno para aprovechar el poder de muchos.*
- *Liderazgo es cuando el corazón habla al corazón de los demás.*

- *Liderazgo es la capacidad de preocuparse por los demás y al hacerlo, liberar las ideas, energía y capacidades de los demás.*
- *Liderazgo es hacer que un sueño se transforme en realidad.*  
Maxweel,2007,p.XIII

Como vemos, el término liderazgo puede indicar muchas cosas, pero sobre todo, debe buscar y propiciar el bien común, el servicio a los demás, el lograr ser apreciado y respetado, el conseguir seguidores, el de ser un testimonio de vida y reflejo de conocimientos al porvenir de los más necesitados, el buscar metas y conseguirlos, el no rendirse a pesar de las dificultades, en fin, el liderazgo motiva a los demás a ser cada vez mejores ciudadanos.

Bass define así al liderazgo: *El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo.*  
Correa,2009,p.15

Definimos al liderazgo como la influencia que una persona puede ejercer sobre un grupo de personas con el objetivo de motivarles para que les sigan y acojan sus pensamientos o propuestas de manera confiada. Un docente debería tener liderazgo con sus alumnos para que el aprendizaje sea significativo.

Según, Manuel Guillén, define el liderazgo desde tres dimensiones:

*El liderazgo desde la dimensión científica técnica se refiere a los bienes útiles, es decir, que una persona puede provocar la adhesión de sus colaboradores por su buena capacidad para tener los mejores resultados en acuerdos o negociación, el líder debe tener la suficiente capacidad técnica para lograr resultados, por lo tanto, la confianza lo llevaría a la adhesión hacia éste, el subordinado confía en sus conocimientos y habilidades del directivo.*



*El liderazgo desde la dimensión psico-afectiva se refiere a los bienes agradables a que una persona puede ser admirada por su capacidad para comunicarse o por empatía al líder, se lo ve por su atractivo es decir por su capacidad para lograr bienes agradables y por su bondad, el líder debe tomar carisma, caer bien a los empleados, dar un buen trato al personal. El educador como líder debe llegar a los alumnos con afectividad, amor y comprensión+*

*El liderazgo desde la dimensión ética se refiere a la cooperación del bien común uno de los elementos constitutivos, es decir, la motivación trascendente, llamado también bienes éticos. El líder debe ser como los demás, que trabaje por el bien desinteresadamente. El líder debe ser honesto, íntegro, honrado, justo en sus relaciones. En esta dimensión se esperan satisfacer sus necesidades de bienes morales, buscar la excelencia humana y la confianza, esto permite ser leal al líder, los colaboradores esperan que su líder proporcionen bienes éticos, que sea ejemplo de vida y lo que predicen lo pongan en práctica en la vida como el Papa Juan Pablo II, la Hermana Teresa de Calcuta, Hermano Miguel, Don Bosco +Guillen,2006, p.180*

*Señala Fullan, (1993) cuando dice: *En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe de contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores lleguen a ser líderes+**

*La esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las ordenes rutinarias venidas de la organización+Fullan,1993, p. 46*

Liderazgo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita, por consiguiente, el liderazgo en la formación técnica y profesional se ejerce tanto por el director de la escuela como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero, debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. El líder educacional es esencialmente docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo con la tarea directiva educacional, ejercidos por equipos de líderes. El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

El líder es el individuo más apreciado del grupo y que más atracción ejerce sobre sus compañeros, es el líder del grupo, su guía y conductor. El liderazgo no está impuesto por la empresa. El líder es elegido libremente por sus compañeros de grupo.

Las investigaciones han puesto de relieve que los grupos se organizan por lo común, en torno a un individuo que se ha hecho popular, ya sea por su cordialidad, por su compañerismo y especialmente por su solidaridad con el grupo cuyos intereses y aspiraciones defiende.

Jefe es una autoridad impuesta por la empresa, de ahí la conveniencia de hacer una distinción entre estos dos conceptos a pesar que también se consideran como similares.

El líder o jefe autocrático se distingue por dar órdenes al grupo sin consultarlo y exigirle que sean obedecidas plenamente. Es él quien establece las normas, determina los procedimientos y fija las etapas de su realización. Es un hombre que no explica a sus subordinados los planes con vista al futuro, sino que se concreta a dar indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Inflexible y estricto es un líder

que no se apea de sus principios estereotipados y jamás delega su autoridad, que es omnímoda.

Líder o jefe democrático no manda en forma despótica, cuando da una orden, es siempre después de haber consultado con el grupo. Todas las normas que se adoptan han sido previamente discutidas en forma amistosa, bajo su dirección, y es él quien se encarga de que las decisiones sean aceptadas colectivamente por el grupo. El líder democrático es un verdadero catalizador que une y trata de armonizar las distintas tendencias y opiniones, mostrando el mejor camino para llevar a cabo los propósitos a través de las etapas que exige el trabajo.

Se dice que el jefe debe tener prestigio para lograr el ascendiente sobre sus subordinados. Hay una tendencia natural en el empleado subalterno, de servir a las órdenes de un jefe prestigio o de aquel que en todo lo que aprende tiene éxito, o por lo menos da la impresión de no haber sufrido un fracaso. Este prestigio y este éxito son una aureola que circunda al subalterno y lo realza, que le da valor y seguridad. El éxito y la suerte constituyen los ingredientes del prestigio.

Existen también los llamados líderes de opinión y son aquellas personas que influyen sobre el modo de pensar y de actuar de los miembros de su grupo. Ejemplos clásicos de líderes de opinión son el dirigente político de una comunidad con referencia a sus correligionarios, el sacerdote, etc. Es por medio de ellos que se puede dialogar con el público, por más numerosos que sean sus integrantes.

Cuando el liderazgo de opinión es ejercido por un grupo y no por una persona se llama élite. Ej. Conferencia Episcopal. De modo que la conversación o diálogo con el público se puede realizar a través o por medio de sus respectivos líderes o élites de opinión.

Los desafíos que presentan la gestión de instituciones educativas del siglo XXI requieren del compromiso y la actuación de líderes educativos. Estos serán quienes deban concretar nuevas posibilidades de acción no solo en el

interior de las escuelas, sino también vinculación de éstas con su contexto. Quienes asumen este rol deberán caracterizarse por ser emprendedores, previsores, flexibles, creativos, críticos, y estar atentos a los cambios que la dinámica social trae aparejados.

Según Jaime Ginberg: *Es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias para crear espacios y prácticas respetables que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizajes donde se avance, en la democracia, capacidad, diversidad y la justicia social.* Enciclopedia ped. Prác, 2006, p.102.

Estamos acostumbrados a dejar que todo lo hagan, que todo sea impuesto, pero en realidad si seguimos permitiendo aquello somos cómplices del deterioro de la educación en nuestro plantel educativo. Si queremos ser líderes de la educación debemos estar capacitados y permitir ser democráticos permitir las ideas de los demás y tomar consensos de la diversidad de ideas, además ser flexibles a los cambios que se requieran en la toma de decisiones.

El líder educativo debe tener la capacidad de evaluar y ser evaluado es decir correr riesgos de crítica porque si está actuando bien tendrá su recompensa de gratitud y si lo hace mal deberá ser capaz de rectificar.

#### **4.3 Diferencias entre directivo y líder**

El Diccionario de la Lengua Española define al término directivo como: *+(de directo) adj. Que tiene facultad o virtud de dirigir. Mesa o junta de gobierno de una corporación, sociedad o en algunos organismos internacionales, disposición de rango superior que han de cumplir todos sus miembros.* DRAE.2001, p.757

El mismo diccionario define a líder como: *del Ing. Leader. Guía) un director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra*

*colectividad. El que va a la cabeza de una competición deportiva*+ DRAE, 2001,p. 757.

El directivo es la persona que ha logrado ese cargo ya sea de manera política, mediante un concurso o por alguna influencia, el directivo posee la facultad de ser el encargado de tomar decisiones de acuerdo a su conveniencia en procura de sacar adelante a la institución .los miembros de la institución son personas que están subordinadas al mando del directivo, cuya motivación que reciba será fundamental para mejorar su desempeño o para ser un obstáculo en la administración.

Hay casos en que un directivo cumpla sus funciones a cabalidad pero si no posee la característica de saber escuchar o de hacerse asesorar por gente capacitada solo será una persona con poder pero sin ser un buen dirigente de un organismo.

El líder a más de ser una persona capacitada tiene que convertirse en un excelente dirigente, capaz de lograr el cariño, la autoridad y el respeto del personal que está a su cargo , a más de preocuparse del lado material debe preocuparse por ser innovador y servir a sus seguidores.

En las instituciones educativas los directivos han sido nombrados por influencia política o por experiencia en la docencia, hoy con la nueva Ley de Educación General se busca a los directivos de las instituciones educativas que sean personas capacitadas, que ganen los concursos de oposición y siempre estén innovando

En el gráfico N°1 podemos apreciar las diferencias entre un directivo y líder tomado como fuente La Enciclopedia de Pedagogía Práctica.

<b>DIFERENCIAS</b>	
<b>LÍDER</b>	<b>DIRECTIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busaca el desarrollo de la organización y de las personas que la forman.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentra en la eficacia de las tareas.</li> <li>• Busca que las organizaciones</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus acciones se centran en innovaciones y cambios</li> <li>• Da sentido a las actividades de administración, a saber comunicar.</li> </ul>	<p>funcionen con normalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar actividades a ejercitarlas y planificarlas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve y protege valores</li> <li>• Crea y estimula cultura</li> <li>• Define o promueve una misión para todos</li> <li>• Es ejemplo de las transformaciones buscadas</li> <li>• Concede la importancia a los símbolos para comunicar valores</li> <li>• Capaces de delegar funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar</li> <li>• Controlar</li> <li>• Valora o mide el rendimientos de sus dirigentes</li> <li>• Ejecuta acciones en bien de la empresa</li> <li>• Organiza y planifica actividades programadas</li> <li>• Trata de controlar todas las actividades</li> </ul>

Gráfico N° 1

#### 4.4 Diferencias entre dirigente y líder.

En el gráfico N°2 podemos apreciar las diferencias entre un líder y un dirigente tomado como fuente La Enciclopedia de Pedagógica Práctica.

<b>DIFERENCIAS</b>	
<b>LÍDER</b>	<b>DIRIGENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• E líder es aquel que tiene el poder de hacer que muchas personas lo sigan y hagan y hagan lo que él quiere, sin coerción alguna es decir, bajo su propia voluntad.</li> <li>• Líder es alguien que consigue llevar a un grupo de gente hacia un objetivo.</li> <li>• Líder encabeza un grupo por convicción.</li> <li>• Líder es aquella persona a la que todos siguen, y quien las conduce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un dirigente como su nombre lo indica dirige un grupo hacia un objetivo puede que quien lo siga estén o no de acuerdo con él, más bien es alguien que tiene que llevar a cabo una tarea.</li> <li>• Un dirigente debería lograr que un grupo de gente avance hacia un objetivo.</li> <li>• Dirigente lo hace por obligación.</li> </ul>

<p>hacia el beneficio común. Puede no tener puesto o cargo oficial alguno dentro de la agrupación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un líder no es una persona que tiene carisma mágico, sino una persona a quien se le reconoce dominio en un ámbito y se sabe capaz de anticipar quiebres, una persona que hace peticiones claras, que escucha, que formula, que cumple promesas, y la promesa más importante es la promesa de otorgar reconocimiento a los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un dirigente es por, otro lado, alguien en un puesto, pero que no necesariamente actúa en beneficio de todo su grupo. Un dirigente debería ser un líder, pero lamentablemente no siempre es el caso.</li> <li>• Dirigente es una persona que tiene a su cargo una responsabilidad de dirección, haya sido electo o designado, equivalente al llamado "ejecutivo" del mundo occidental.</li> <li>• Dirigente es una persona que ejerce una función o carga directiva en una asociación, organismo o empresa.</li> </ul>
---	---

Gráfico N°2

El líder a más de tener la sapiencia de lograr la adhesión de sus seguidores debe ser muy comunicativo, tener buena expresión oral para poder llegar a cumplir sus objetivos con la presencia y la decencia su personalidad. El dirigente muchas veces trabaja por obligación, por un sueldo o por cumplir con lo asignado por un grupo de socios de un organismo. Si el dirigente tiene la habilidad de ser líder podría ser un buen administrador y lograría el éxito para la institución que labora.

#### 4.5 Requisitos, cualidades y habilidades del Líder educativo

##### 4.5.1 Requisitos de un líder educativo

*El líder educativo tiene credibilidad cuando posee éxito personal. Termina cuando ayuda a otros a lograr el suyo. Los líderes se convierten en mejores líderes cuando experimentan un momento definitivo y responden al mismo correctamente.* Maxwell, 2008, p.58

Gracias a la evaluación que realiza el Ministerio de Educación, la mayoría de docentes y de administradores de la educación se han motivado por la capacitación, por lo tanto el éxito de la educación también dependerá del éxito de los directores de los centros educativos. Anteriormente los directivos de las instituciones educativas permanecían en sus cargos por décadas y eran los mandamás e inamovibles que todo lo sabían y eternos administradores de sus puestos. Hoy para seguir siendo directivos debe capacitarse, aceptar los cambios tecnológicos y el nuevo sistema educativo, en los planteles educativos se va a premiar a los mejores y se harán cambios por méritos de liderazgo y de capacidades.

Destaco luego algunos requisitos que Giuliano dio en una conferencia:

- *Para ser líder, se debe tener fuertes creencias. El liderazgo se ejerce con ideas.*
- *El líder debe mirar hacia el futuro y establecer una dirección.*
- *Un líder debe ser visionario y poder imaginar un futuro mejor.*
- *Para ser un líder, es esencial comprender el valor de los miembros de su equipo. Un líder triunfa o falla a través de su gente. Un buen equipo es aquel que tiene un balance de las fortalezas y las debilidades de sus miembros.*
- *El líder debe ser un maestro y un motivador, las dos cosas se logran con la comunicación. Se debe pensar en cómo transmitir las ideas en forma efectiva.*
- *El líder educativo debe pensar en buscar estrategias para competir con las otras instituciones buscando una educación de calidad y con calidez, para lograrlo debe empezar por él mismo, transmitir ese gusto a los profesores, y por su intermedio a los estudiantes.*

#### **4.5.2 Cualidades del líder educativo**

El líder educativo debe ser una persona que posea la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, de modo de transformar y cambiar las formas habituales de escolarización, la concepción de líder educativo está ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de las prácticas cotidianas.



Ginberg ,Jaime señala: *Un líder no busca ser más eficiente haciendo más de lo mismo, sino que imagina y construye nuevas posibilidades tanto dentro como fuera de las instituciones existente. También es condición del líder ser un visionario, y a la vez, un pragmatista que planifica sus acciones en pos de alcanzar metas sometidas a continuas evaluaciones+* Ginberg, 2006, p.193

La tarea educativa no se trata de una labor solitaria del líder sino que el líder es un ente que trabaja en función de sus integrantes de las instituciones, logra en ellos un efecto de sentido que hace coordinar las acciones de todos, para lograr los propósitos dentro de un marco de valores específicos.

En síntesis las principales cualidades de los líderes son: en lugar de pretender una mayor eficiencia a partir de realizar más de lo mismo, el líder planifica y concreta nuevas posibilidades no solo en el interior sino también en el exterior de las instituciones educativas.

Los líderes educativos se caracterizan por ser emprendedores, activos sensibles y atentos a los cambios, capaces de construir, capaces de convocar a participar, capaces de prevenir, persistentes, dedicados, flexibles, tienen capacidad de escuchar, pacientes, voluntariosos, seguros de sí mismos, creativos, organizativos, rigurosos, saben mirar para ver y actuar, capaces de delegar y críticos. Los líderes son los profesores del futuro, maestros en el aula y amigos en el patio con los estudiantes.

#### **4.5.3 Habilidades del líder educativo**

Ginberg, señala que un líder educativo debe poseer conocimiento y competencias que se requieren en toda persona, que se desempeñen en la función del líder. El líder educativo es una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes para así cambiar y transformar las formas habituales de la escolarización. Los líderes han desarrollado habilidades y actitudes que influyen en el desenvolvimiento profesional general.

Jorge Hembra, llama a estas habilidades como específicas para diferenciarlas de aquellas que se dan en la formación profesional. Las habilidades inespecíficas se encuentran ausentes en todas las instancias de

formación sistemática, a pesar de que se las considere como condiciones de base para que cualquier profesional se desempeñe en lugares de conducción.

El líder educativo debe ser hábil para:

- *Dialogar y llegar al entendimiento.*
- *Responsabilizarse por el grupo.*
- *Generar debilidad.*
- *Tener inteligencia emocional.*
- *Aprovechar de su fortaleza a lo máximo.*
- *Cumplir sus objetivos.*
- *Proponer metas alcanzables.*
- *Lealtad y responsabilidad.*
- *Innovar permanentemente*
- *Flexibilidad para hacer los cambios.*
- *Informado y actualizado+Correa. 2009 p.74*

El líder educativo debe poseer mayores capacidades de las de sus dirigidos, como el profesor que sabe más que los estudiantes. Si un líder educativo no supera las barreras de las nuevas tecnologías se convierte en un analfabeto tecnológico, es decir el docente requiere de permanente capacitación y estar al tanto de las innovaciones para ponerlo en práctica en las aulas.

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

En sentido humanista se entiende por valor lo que hace un hombre, sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto, ser sincero en vez de ser falso; es más valiosa trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de una persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. *Desde un punto de vista socio educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que*

*determinan orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social*+ Drant, 2010

Todo supone una educación no solo informativo-intelectual, sino de carácter actitudinal y conductual. La labor pedagógica debe centrarse en el trabajo sobre actitudes y procedimientos.

La educación en valores consiste en proponer qué condiciones ha de reunir la institución educativa, escuela, colegio o instituto para ser un escenario óptimo en que la infancia y juventud de las personas que en ella aprenden, puedan desarrollar todas las dimensiones humanas que les permiten construir valores en su vida.

Es proveer las condiciones, generar climas y ayudar, como el andamio sirve al que trabaja y construye. Se debe recrear valores, generar formas nuevas en las que se encarnen valores ya existentes, crear modos de estar y valorar su vida y orientar para que el joven no solo sea capaz de encontrar su lugar en el mundo, sino que se convierta en constructor de su propio destino.

Implica fomentar la confianza en sí mismo y en los demás, creer que es posible construir una sociedad democrática, especialmente dialogante y radicalmente ética. Supone la promoción, defensa y recuperación de una educación en valores mínimos que garantizan la construcción armónica de las personalidades que hoy se forman en escuelas y colegios.

Educación en valores significa proporcionar una educación integral al niño o al joven de tal manera que la formación en valores no quede únicamente a nivel filosófico e intelectual, sino que sobre todo trascienda a la vida, a las actitudes, a los hábitos, las costumbres, para lograr este fin, la escuela y el hogar deben aunar esfuerzos para proporcionar al educando el ambiente propicio en donde pueda experimentar y vivir esos valores.

La educación en valores mínimos es la garantía de una construcción personal en la que influirán otros agentes educativos además de la escuela,

es la búsqueda progresiva de niveles de justicia, solidaridad, equidad y solidaridad.

El maestro a través del ejercicio de su función deberá propiciar condiciones para apreciar valores, gestionar el conocimiento, mediar en los conflictos, catalizar positivamente la expresividad humana a través de las formas verbales que permiten nuestras manifestaciones artísticas, físicas, sentimentales y afectivas.

Los valores están considerados como ejes transversales en el proceso de la educación y en el Plan Decenal de Educación manifestada en la Reforma Curricular. Son considerados como valores básicos:

- **Identidad:** *Un educando seguro de sí mismo, capaz de reconocerse como parte de una comunidad familiar y local.*
- **Honestidad:** *jóvenes que exijan y practiquen la coherencia entre lo que piensan y hacen.*
- **Solidaridad:** *sensibles a la realidad de los otros, comprometidos activamente en la vida escolar y comunitaria; buscadores de la integración personal y grupal.*
- **Libertad y responsabilidad:** *chicos autónomos, capaces de expresar lo que piensan y sienten, abiertos a la experimentación crítica.*
- **Respeto:** *muchachos que se respeten porque se valoran así mismo. Adiestrados para reconocer, valorar y aceptar las diferencias existentes entre los seres humanos, conocedores de los derechos propios y ajenos con sus correspondientes deberes.*
- **Creatividad y criticidad:** *jóvenes abiertos a los cambios, animados a la aventura de crear, con una fantasía activa para imaginar nuevas situaciones y soluciones.*

- **Calidez afectiva y amor:** *personas transparentes en sus sentimientos y emociones, capaces de expresar su mundo interior, abiertos al don de la amistad, cultivadores de una actitud positiva frente a la realidad*+ Ref. 1998 .p 58

Los valores se notan cuando se hacen rendir los recursos materiales y sé es productivo; cuando existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos; cuando se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive; cuando se busca la paz y el progreso del grupo; Cuando se reconoce la existencia de un ser supremo; cuando se aprecia y se cuida la salud del cuerpo; cuando se da espacio al estudio y al descubrimiento científico; cuando se identifican las conductas del bien y se diferencian del mal; cuando se favorece la contemplación y expresión artística.

Por ello, pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son:+ *fuerza de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos perfecciones que pueden comunicarse al hombre*+Gómez, 2001, p.126

Los valores siempre buscan el bien común, en educación esos valores son aprendidos en la familia y reforzados en la escuela. Los valores no se enseñan con los libros ni con prédicas bonitas, los valores son un testimonio de vida de los directivos de los profesores, de los estudiantes y de toda la familia. Los valores forman parte de la cultura de cada individuo y se demuestra con la cultura y la educación.

En la actualidad la educación con valores es un tema de trascendental importancia para los educadores y para los padres de familia, ya que en su aplicación y práctica está la esencia misma de la educación, por lo tanto los valores son el contenido de la educación.

Sobre el retorno a los valores en el campo educativo, Marcela Chavarría señala: *Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello, es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así, posteriormente profundizar en directrices*

*prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible.* +Chavarría, 2007, p.68

La axiología y la pedagogía aportan cada una lo que corresponde específicamente a su campo de acción para ser posible la educación en valores. La educación en valores es tarea de toda la vida, ya que nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre esperamos podemos y aspiramos llegar a más, y es esto lo que da sentido a la vida del ser humano: La búsqueda siempre inconclusa de la plenitud.

La educación en valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida. En cuanto a educadores debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

La familia y la escuela tienen la finalidad en su acción educativa la formación integral de los jóvenes, corresponde a cada una la responsabilidad específica sobre ciertas esferas de valor en función de su razón de ser como instituciones en la sociedad. La familia, por ejemplo, da la vida a los hijos, lo acoge y acompaña en su intimidad, por lo tanto el ámbito propio para educar en valores es la intimidad y a los valores propiamente humanos. Los valores que corresponden al campo de la formación afectiva. Al campo que corresponden a la asimilación de principios de comportamiento acordes con la naturaleza humana, propicios para su propio desarrollo y para no entorpecer a los demás. Al campo de la orientación de la propia vida en función de una ideología y más concretamente en función a la respuesta personal que cada familia y que cada sujeto debe dar ante la existencia de Dios.

La escuela es una institución de origen cultural creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades de microambiente familiar que incluye la formación intelectual mediante el acercamiento a la ciencia, la formación estética mediante el acercamiento al arte, la formación sociopolítica y cívica para

relacionar la familia y la sociedad. Para abordar los principios educativos dentro de los valores se debe considerar lo siguiente:

1. El ejemplo de los educadores como punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo (aunque imperfecto naturalmente) de los valores que se desea formar.
2. La convicción vs la imposición, como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.
3. La formación de la voluntad como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.

Ejemplo, convicción y voluntad son tres causas concretos pero complejos para la educación en los valores. El ejemplo supondrá esfuerzo y vocación por parte de los educadores; la convicción requiera el esfuerzo intelectual por parte de educadores y educandos; y la voluntad precisará que desde la infancia el educando posea una formación en las virtudes humanas.

Finalmente, lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo qué son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que se manifiesta para el desarrollo humano, apuntar al perfeccionamiento integral del hombre como finalidad última, y perseverar en el ejemplo vivo como marco de referencia motivador y en la formación de la inteligencia y de la voluntad como instrumentos clave en la permanente conquista de la cima de cada una de la esferas de valor. Todo esto está sintetizado en el gráfico 3

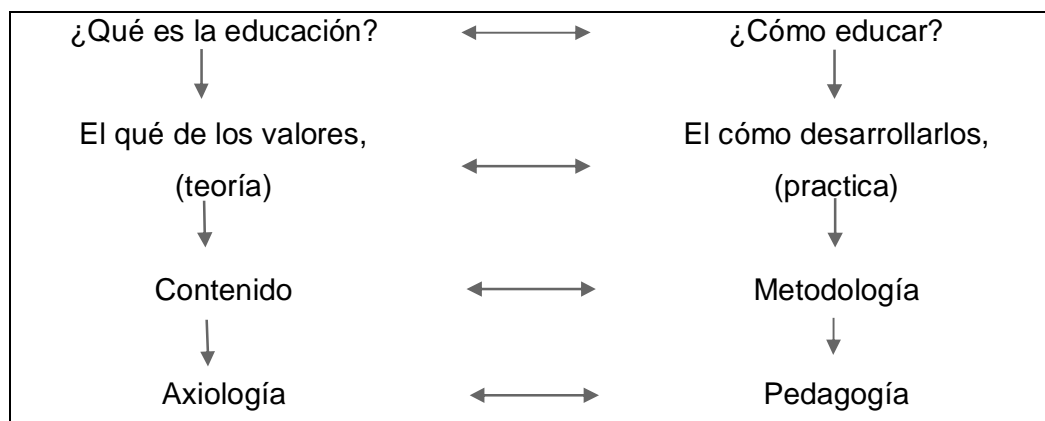


Gráfico 3

#### 4.7 Educación en valores

En lo que a la comunidad educativa se refiere, es necesario que todos los implicados en su construcción, participen de forma efectiva y coherente. Esta coherencia la necesitan los alumnos; es imprescindible que aceptemos unos términos objetivos, aunque sean mínimos, sobre ideales educativos, refrenados por los valores que proponemos. Sólo de esta forma conseguiremos, además de enseñar, educar, es decir guiar en la construcción de una personalidad humana fuerte.

*¿Es posible educar sin principios educativos y sin valores. Es impensable la existencia de una escuela de educación si no tiene principios, si en esta escuela no se respetan unos valores que den sentido a la vida del hombre, del mundo, de la vida y del sentido de la historia+* Llorenc, 1980, pág. 16

La nueva Ley de Educación Intercultural plantea la Educación en valores como un trabajo sistemático a través del cual, y mediante actuaciones y prácticas en nuestros centros, podamos desarrollar aquellos valores que vienen explicitados en nuestra Constitución, y que deben ser la base de la democracia. En este contexto y desde esta perspectiva pedagógica, concretamos la definición de valor, actitud y norma.

- **Valor:** Es un objetivo que nos proponemos en la educación y que parte de la idea que se tenga del nombre y que le ayuda a ser más personas. Es sencillamente la convicción razonada de que algo es bueno o malo para llegar a ser más humanos. Como consecuencia, entenderíamos como **contravalor**, todo aquello que dificultara al hombre llegar a ser más persona y le restara humanidad.
- **Actitud:** Es una disposición que debemos despertar en el niño para adquirir y asimilar un valor. Cuando la actitud llega a ser fácil de ejecutar tenemos un **hábito**.
- **Norma:** Es la explicación a nivel colectivo de un valor. Insertar en los centros educativos una pedagogía de los valores es educar al alumnado para que se oriente hacia el valor real de las cosas. Por esta pedagogía



las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Todos los valores que configuran la dignidad del ser humano son el fundamento de un dialogo, que hará posible la paz entre todos los pueblos. El mundo de los valores también es la guía del individuo en sus deseos de autorrelación y perfeccion. En este caso el objetivo de la educacion es ayudar al educando a moverse libremente por un universo de valores para que aprenda a conocer, querer e inclinarse por todo aquello que sea noble, justo y valioso.

Educar en los valores es educar moralmente, porque son los valores los que enseñan al individuo a comportarse como hombre, establecer una jerarquía entre las cosas, llegar a la convicción de que algo importa a no importa, vale o no vale, es un valor o un contravalor, además, la educación moral tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender, de construir la propia historia personal y colectiva.

La educación moral promueve el respeto los valores y opiniones. No defiende valores absolutos pero tampoco es relativista; no toma una posición autoritaria (una solución única) ni una posición libertaria (haz lo que te apetece). Por eso ante un conflicto de valores es necesario conjugar estos dos principios:

1. La autonomía personal frente a la presión colectiva.
2. La razón dialógica en posición al individualismo que olvida los derechos de los demás

Los criterios para vivir en sociedad desde el punto de vista moral son:

1. La crítica, como instrumento de análisis de la realidad que nos rodea y para cambiar todo lo que sea injusto.
2. La alteridad, que nos permite salir de nosotros mismos para establecer unas relaciones óptimas con los demás.
3. Conocer los derechos humanos y respetarlos

4. Implicación y compromiso. Es la parte activa, evita que los otros criterios queden reducidos a una simple declaración de buenas intenciones.

El valor, como hemos apuntado, es la convicción razonada de que algo es bueno o malo. Organizamos esta convicción en nuestro psiquismo en forma de universo de preferencia (uno de varios valores predomina por encima de los otros). Es un trasfondo que se ha venido formando en nosotros desde años de la infancia. Una vez interiorizados, los valores son asumidos libremente y nos permiten definir con claridad los objetivos de la vida dándole su pleno sentido. Nos ayudan a aceptarnos y a estimularnos tal y como somos, facilitando una relación madura y equilibrada con las personas y las cosas. La escuela, pues, para que sepan cómo enfocar su vida y cómo vivirla y orientarla.

Hay criterios que debemos reconocer por sí mismos, como deseables para la convivencia pacífica y respetuosa con los demás, estando por encima de los propios intereses personales.

### **Cuadro general sobre la Educación en valores**

El siguiente cuadro sobre la Educación en valores, nos muestra de forma esquemática en qué nos fundamentamos y los medios que utilizamos para el desarrollo de interiorización de los mismos.

Subrayamos el aspecto de revalorización de la figura del profesor/a, debido a que, para el alumno, el educador/a es un representante de los valores vigentes en la sociedad, es un guía de valores. Si no se reconoce su autoridad, difícilmente podrá ejercerla y ser esta guía.

# EDUCACIÓN EN VALORES

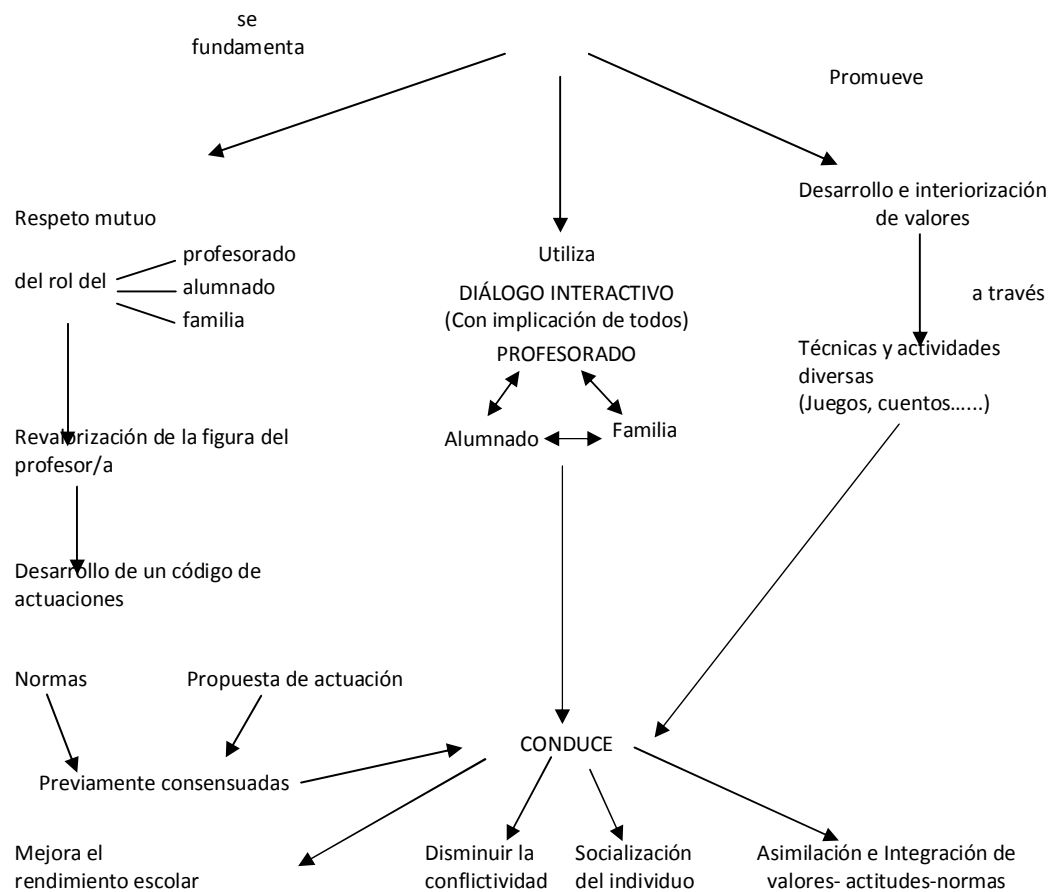


Gráfico 4

## 5. DIAGNÓSTICO

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

#### 5.1.1. Manual de organización

La Unidad Educativa Fiscomisional "Don Bosco" de la ciudad de Macas tiene a la Misión Salesiana de Oriente como a su institución que dirige y nombra a las principales autoridades del plantel debido al convenio que tiene la educación Fiscomisional con el Estado.

**Art. 11.** La unidad Educativa Fiscomisional "Don Bosco" de acuerdo a la disposición en el Art. 28 del reglamento de la Ley de Educación, tiene los siguientes niveles administrativos:

- a) Nivel Ejecutivo
- b) Nivel Asesor
- c) Nivel Operativo
- d) Nivel Auxiliar y de Apoyo

**Art. 12.** De conformidad con el artículo 93 de Reglamento General de la Ley de Educación cuenta con las siguientes autoridades:

- a) Rector. Máxima autoridad del establecimiento y representante legal.
- b) Vicerrector. Segunda autoridad. Responsable académico.
- c) Inspector General. Tercera autoridad. Jefe de recursos humanos.

**Art. 13.** De conformidad con el Art. 93 del Reglamento General de la Ley de Educación, el nivel asesor, tiene poder de decisión de conformidad con el rol que desempeña y las funciones que cumple según disposiciones de leyes y reglamentos de educación, estará constituido por organismos y comisiones.

- a) Consejo directivo
- b) Junta general de directivos y profesores
- c) Junta de profesores de curso

- d) Junta de directores de área
- e) Junta de tutores
- f) Junta de profesores de área
- g) De la pastoral juvenil vocacional
- h) Consejo de orientación y bienestar estudiantil (COBE)
- i) Comisiones permanentes:
  - 1. Consejo económico
  - 2. Comisión de barens
  - 3. Disciplina
  - 4. Asuntos sociales, culturales
  - 5. Deportes
  - 6. Distributivo de trabajo y horarios.

**Art. 14** El nivel operativo.

- a) Departamento de Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil (DOBE)
- b) Inspectores . profesores
- c) Tutores
- d) Docentes
- e) Estudiantes

**Art. 15** El nivel auxiliar y de apoyo:

- a) Secretaria
- b) Colecturía
- c) Laboratorios y centros de cómputo
- d) Aula- biblioteca
- e) Padres de familia

El Honorable Consejo Directivo siempre está formado en su mayoría por los que tienen una relación directa con los directivos y salesianos. El personal docente, administrativo y de servicio también es nombrado por el Consejo Directivo con visto bueno del Párroco o del Procurador de la Misión Salesiana. Desde este punto de vista no se ejerce la meritocracia sino la búsqueda de trabajar con personas que no sean deliberantes ni críticos.

### 5.1.2 Código de ética.

La comunidad educativa Fiscomisional %Don Bosco+ de la ciudad de Macas, en cumplimiento con el Acuerdo ministerial 1962 del 18 de julio del 2003 y el Acuerdo Ministerial 182 del 22 de mayo de 2007 elaboró un código de convivencia institucional en el cual puedo destacar importantes aspectos relacionados a la práctica de valores.

El referente de nuestra institución es %Don Bosco+, Patrono de los Jóvenes, sus enseñanzas y consejos se manifiestan en sus pensamientos y obras, uno de sus ideales eran los jóvenes, por ello siempre decía: %Me basta que Uds. sean jóvenes para que yo les ame con toda el almañ yo por Uds. estoy dispuesto inclusive a dar la vida...+

En este %código de convivencia+ están recogidos los elementos principales de las opciones de la iglesia y de la Congregación salesiana, ya que la luz de las mismas en marcadas por nuestras leyes y para nuestra realidad, el %Don Bosco+ de Macas, los objetivos, metas, estrategias y comportamientos para todos los integrantes de nuestra comunidad educativa.

En el art. 2, de este código presenta la visión del plantel, el mismo que destaca la identificación con los principios católicos, cristianos, según el espíritu salesiano entre directivos, personal docente, administrativo y de servicio , padres de familia y alumnos, además, pretende dar una educación da calidad, para lo cual el personal estará capacitado de acuerdo de las exigencias del tiempo en relaciones humanas, en la aplicación de métodos, técnicas , procedimientos activos que permitan a los alumnos el desarrollo de la ciencia , la técnica, la inteligencia, la creatividad y los valores propios de nuestro estilo educativo, para que les permita insertarse eficazmente en el campo ocupacional y profesional desde su compromiso cristiano.

En el art. 3, referido a la misión de la institución, es formadora de bachilleres en ciencias y técnicos; está al servicio de los niños y jóvenes del sector urbano y rural de la ciudad de Macas y sus parroquias. Brinda una educación que desarrolla las capacidades individuales, de autoestima y el amor al trabajo a través de procesos constructivistas; forma integral e integradamente

seres humanos con competencias para la acción, solidarias y éticas, respetuosos del entorno desde el nivel inicial hasta el bachillerato.

En el art. 4, fundamento filosófico, de este manual identifica al estudiante como una persona con una educación cristiana desde y para la vida en el ámbito individual, familiar y comunitario que fomente la dignidad de la persona humana y la verdadera solidaridad. Con sentido de libertad y dominio de sí mismo que le permite tomar decisiones coherentes con la tarea de llegar a ser cada vez más personas libres, racionales, capaces de amar y ser útiles a sus semejantes siendo **BUENOS CRISTIANOS Y HORADOS CIUDADANOS**.

Es un joven con talento crítico, solidario y comprometido con sus semejantes, que desarrollen los valores cívicos y morales, con una adecuada información científica y tecnológica, que aporte en la consolidación de una auténtica democracia y que revitalice el compromiso cristiano, que le permite encontrar soluciones apropiadas a las nuevas circunstancias de la vida social cultural y familiar.

Es una persona protagonista, creativo, apreciado en la medida de que nuestros bachilleres estén en capacidad de continuar estudios superiores en cualquier universidad, integrarse al trabajo productivo como portador de valores éticos y profesionales, preparados para la vida en un ambiente de libertad.

Es un joven que integra a su persona los valores de identidad, honestidad, solidaridad, libertad y responsabilidad, respeto, criticidad y creatividad, calidez afectiva y amor y los profesa en la praxis cotidiana; se realiza a satisfacción propia y trasciende de su accionar en beneficio y desarrollo social y los fundamenta esos valores en la fe en CRISTO JESÚS, convencido de que solo Dios es el respaldo seguro y sostén inmovible de los mismos. Con capacidad de entender el valor de la naturaleza y optar por una actitud de defensa activa del ambiente.

En el art. 5, destaca y exhorta a los maestros que vivan sincera y totalmente la mística y orientación cristiana del plantel, el sistema educativo salesiano y sus tradiciones, conocedor y aplicador del sistema preventivo de Don Bosco. Profesores que cooperen y participen activa y positivamente ESTANDO, MIRANDO Y CORRIGIENDO en todas las actividades académicas, científicas, religiosas, socioculturales y deportivas del plantel. Que sean puntuales, tengan buena presentación personal y dedicación, que sean verdadero ejemplo para sus alumnos %maestros en la cátedra, amigos en el patio+ (Don Bosco). Profesores que mantengan un diálogo abierto y acogedor con los directivos, padres de familia y estudiantes. Que acompañen permanentemente a los estudiantes. Que ofrezcan un ambiente conducente al aprendizaje que favorezca la organización, disciplina y seguridad.

En el artículo 7 de este manual recomienda a los padres de familia que sean para sus hijos representados ejemplos de vida cristiana coherente y practica a fin de afirmar y fortalecer la orientación cristiana que la institución ofrece.

En el art. 9, referido al personal administrativo, que traten con respeto a quienes requieren de sus servicios, sean eficientes y responsables en el cumplimiento de sus funciones.

El art. 10, que trata sobre el personal auxiliar y de servicio recomienda que sean ejemplo de puntualidad, honradez y respeto, colaboradores en la formación de los estudiantes y la comunidad.

El capítulo III de este manual trata exclusivamente sobre los valores y pone como lema el pensamiento de %Don Bosco+ %Buenos Cristianos y Honrados Ciudadanos+.

El art. 11, en mención a los valores describe la educación en valores, la defensa de la vida y la democracia, será una práctica diaria entre todos los estamentos que conformamos la institución.

El art. 12, de los docentes, presentan la orientación en valores tratados diariamente en el %Buenos Días+será una educación para la vida, el docente debe ser un verdadero ejemplo de solidaridad, honestidad y honradez para



los estudiantes y comunidad. Demostrar diariamente con los estudiantes, padres de familia, compañeros y autoridades responsabilidad, respeto y consideración. La justicia debe estar presente en la evaluación a los estudiantes.

El sistema preventivo basado en el amor, razón y religión son los cimientos de la formación del estudiante. Ser con su puntualidad, presentación y dedicación un verdadero ejemplo para los estudiantes, sin olvidar que *la educación es cuestión del corazón*+ (Don Bosco)

El art. 13 de los estudiantes, manifiesta que deben ser con su actitud, estudiantes dignos de la Unidad con un vocabulario acorde de un estudiante salesiano y mantengan su presentación personal de acuerdo a las normas de la institución. Tratar a sus compañeros, maestros y autoridades y demás personas con cortesía y respeto. Ser respetados en todos sus derechos según las leyes vigentes pero también deben ser fieles cumplidores de sus deberes como hijos, estudiantes y miembros de una comunidad.

Se garantizará el derecho a la defensa del estudiante en todo procedimiento orientado a establecer su responsabilidad en cualquier acto de indisciplina en la institución o fuera de ella. Respetar las diferencias de género en cuanto se refiere a formas de pensar, de expresarse y ser entre compañeros.

El art.14, de los padres de familia, pide ser ejemplo para sus hijos en la práctica diaria de valores como la honradez, la justicia, la solidaridad, el respeto, y los buenos modales. Promover una actitud positiva hacia el estudio y hacia las expectativas de la institución con respecto a la conducta de sus hijos. Ser ejemplo de puntualidad y responsabilidad. Fomentar relaciones de respeto y consideración con todo el personal de la institución con respecto a la conducta de sus hijos. Ser ejemplo de puntualidad y responsabilidad. Fomentar relaciones de respeto y consideración con todo el personal que labora en la institución y demás padres de familia. Demostrar a sus representados su afectividad.

Las autoridades deben ser ejemplo para estudiantes, docentes, padres de familia y administrativos en el cumplimiento de los deberes y en el respeto de los derechos de todos. Garantizar con el ejemplo la práctica de valores en estudiantes y profesores, tales como; el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, la honestidad, la justicia, el amor, la verdad, la democracia, el civismo y la cultura. Hacer que la institución goce de un ambiente sereno para el cumplimiento del trabajo docente y para la práctica de la democracia, la reflexión cristiana y el humanismo, ejercicio cívico; para la práctica y reflexión sobre el cuidado del medio ambiente y la pluriculturalidad.

El personal administrativo en el cumplimiento de sus funciones diarias debe ser una práctica de los valores como la puntualidad, la honradez, la lealtad, la verdad y la honestidad. Las relaciones con las autoridades, personal docente, estudiantes, y padres de familia, de mutuo respeto y consideración.

El personal auxiliar de servicio en sus funciones diarias también debe ser una práctica de los valores como la puntualidad, la honradez, la lealtad, la verdad, la honestidad y que las relaciones con el personal docente, estudiantes y padres de familia sean de mutuo respeto y consideración.

### **5.1.3 Plan operativo anual (POA)**

El plan operativo anual elaborado por las autoridades del plantel educativo presenta como diagnóstico que en la Unidad Educativa "Don Bosco" de la Ciudad de Macas, existe un escaso sentido de unidad entre docentes, personal administrativo y de servicio, frente a ello se pone como objetivo buscar el sentido de la unidad para conseguir lo propuesto se plantea realizar actividades de nueva concienciación, de motivación entre el personal y la realización de actividades conjuntas durante todo el año, los responsables serán los directivos y profesores, esta actividad se evaluará al finalizar el año lectivo.

En el POA también se diagnostica que en el plantel los docentes se dedican a la instrucción y no a la formación frente a ello se pone como objetivo pasar de la instrucción a la formación, y para cumplir esta meta se proponen realizar actividades de motivaciones diarias, de cultivar valores como el

saludo, la puntualidad, la gratitud, el respeto y la sinceridad, este trabajo se lo realizará durante todo el año y los responsables directos serán los directivos y todo el personal involucrado con la unidad educativa. La evaluación de estas actividades se realizará al finalizar el año lectivo, en ésta se observará la puntualidad en el inicio de las programaciones planificadas por la institución y si los estudiantes practican los valores mencionados.

#### **5.1.4 Proyecto educativo institucional (PEI)**

El proyecto educativo institucional de la Unidad Educativa Fiscomisional "Don Bosco" presenta un mapa de necesidades y alternativas de solución. Referente a las debilidades se identifica que en este plantel educativo existe la pérdida de valores como el saludo, respeto, entre otros, además se detecta la causa que es la aparición de anti valores y el efecto es la falta a normas disciplinarias; y como alternativa de solución se propone una programación de internalización de valores en el alumno a través de cada una de las asignaturas.

Dentro del mapa de necesidades y alternativas de solución referente a las amenazas se identifica que este plantel educativo presenta la pérdida de valores morales en el entorno, se identifica como causa la influencia de los medios de comunicación y la presencia de una sociedad absorbente, el efecto es el bajo rendimiento escolar y la alternativa de solución que se plantea es la elaboración de programas de formación y orientación que conduzcan a la adquisición de valores.

Para cumplir con parte de la visión y misión que se presenta en el proyecto educativo institucional se configura a una jerarquía de valores adaptados a las necesidades y exigencias de una nueva sociedad, la institución educativa, las familias y los alumnos.

Existen valores de alta significación y universalmente aceptados, como la justicia, el respeto, la solidaridad, entre otros, que pueden elegirse como centros de interés y desarrollar partiendo de ellos un modelo de estrategia didáctica. Señala además que debemos tolerar y respetar los valores ajenos,

pero también debemos cultivar y amar lo nuestro si es bueno y nos capacita para ser mejores.

En relación a los valores que debemos practicar en este plantel educativo nos recuerda que son de muy variada índole, y por lo tanto, requieren una jerarquización. Que lo que verdaderamente importa en la enseñanza es, principalmente, la calidad y no la cantidad, por lo que habrán de identificarse perfectamente aquellos valores que más nos pueden interesar en el ámbito escolar; que si perseguimos una educación integral, no podemos perder de vista los valores morales, espirituales y trascendentes. No hay que olvidar la formación humana integral holística, el desarrollo de la personalidad y la reparación para el ejercicio de vivir responsable y autónomamente, este es el fin de la educación; por lo tanto, todos los valores que coadyuven a este fin se han de cultivar necesariamente.

Los niños y los jóvenes de nuestra Unidad Educativa adquirirán consistencia interior por la integración de los valores y estarán en capacidad de elegir lo que más les convenga para desarrollar día a día su propio proyecto de vida bajo la consigna de que lleguen a ser: **BUENOS CRISTIANOS Y HONRADOS CIUDADANOS+**, protagonistas positivos en la construcción de una nueva sociedad, de un nuevo hombre, de una nueva iglesia en paz y armonía con la naturaleza, no solo en la teoría sino también en la práctica.

En el PEI elaborado por las autoridades del plantel y socializado a todo el personal docente, respecto a la evaluación de la disciplina de los estudiantes se propone realizar la coevaluación en la cual intervienen el alumno, autoevaluándose y sus compañeros de aula con el tutor que ratifican o juzgan su comportamiento. Con el fin que la evaluación sea más objetiva es conveniente tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- **Respeto.**- observar si el estudiante es respetuoso con las autoridades, personal docente, administrativo, de servicio, compañeros del otro curso, es cortés, saluda, utiliza términos adecuados para hacer un reclamo, saber disculparse, no discrimina por: raza, condición social, económica, sexo etc.

- **Libertad y responsabilidad.**- Si el estudiante es puntual, cumple con actividades individuales y grupales dentro y fuera del aula.
- **Solidaridad.**- Si el alumno ayuda a los demás, si domina una asignatura y enseña a sus compañeros, si participa activamente en campañas de solidaridad y comparte el dolor ajeno como propio.
- **Honradez.**- Si el estudiante cuida los bienes personales, ajenos de la institución, devuelve o que pidió, paga deudas, no toma lo que no le pertenece.
- **Honestidad.**- Si manifiesta con serenidad sus inquietudes, habla libremente con maestros y compañeros, es prudente en sus juicios, es capaz de hablar directamente con quien debe, es coherente entre lo que dice y hace.
- **Identidad.**- si el joven participa en las actividades sociales, deportivas, académicas, religiosas, organizadas por el curso y por el plantel, reconoce y valora su origen étnico, familiar, local, es seguro de sí mismo.
- **Criticidad y creatividad.**- Si el estudiante aporta con soluciones a problemas que se presentan en el curso o la institución, busca innovaciones y acepta cambios necesarios serenamente.
- **Calidez afectiva y amor.**- Si el alumno valora y cuida la buena amistad, si manifiesta transparencia en sus sentimientos y emociones, si cultiva una actitud positiva frente a su realidad.
- **Tolerancia.**- Si el estudiante sabe aceptar un llamado de atención, si domina sus impulsos, si acepta bromas de buen gusto, si ante situaciones exageradas busca canalizar mediante mecanismos adecuados e instancias respectivas.

- **Aseo y presentación personal.**- si el alumno se presenta limpio, si lleva el uniforme completo y ordenado, si no utiliza maquillaje dentro del colegio, si sus uñas están limpias y recortadas.

La evaluación y calificación de la disciplina en los planteles educativos siempre son causa de controversia y conflictos a la hora de asignar un puntaje, por lo tanto al presentar ciertas reglas disciplinarias relacionadas con los valores servirán de base para tener una visión objetiva de la realidad sin olvidarnos que cada ser humano es único y diferente a los demás, por lo tanto, debemos considerar las diferencias individuales.

#### **5.1.5 Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores.**

Se denominan estudiantes de la Unidad Educativa Fiscomisional %Don Bosco+a todos aquellos que aceptando libre y voluntariamente la orientación cristiana y católica que ofrece el establecimiento y el sistema educativo de Don Bosco, están legalmente matriculados y asisten normalmente al mismo. Aceptan vivir sincera y totalmente la mística y orientación cristiana del plantel, el sistema educativo salesiano y sus tradiciones.

#### **Deberes de los estudiantes de la Unidad.**

- 1.- Asistir puntualmente a clases y a todos los actos académicos, cívicos, culturales, religiosos, sociales, y deportivos organizados por la institución o el curso. Las faltas y atrasos justificados o injustificados serán considerados para su futura permanencia en el plantel, previo control del departamento de inspección.
- 2.- Mantener y robustecer el prestigio interno y externo del plantel con su calidad humana, cooperación y buena presentación personal.
- 3.- Cumplir responsablemente con todos los deberes y lecciones enviadas y traer todo el material solicitado por el profesor (a), pues no se permitirá salidas del plantel durante la jornada de clases.
- 4.- Permanecer en el establecimiento toda la jornada escolar. Iniciadas las actividades educativas el alumno no debe abandonar las clases ni la

institución, salvo permiso y consentimiento al departamento de inspección, o el rector, director y/o el médico en caso de enfermedad.

5.- Hacer que su vocabulario sea acorde al de un estudiante salesiano. Mantener las normas de urbanidad y buenos modales de acuerdo a las reglas del plantel. Llevar adecuadamente el uniforme y mantener su presentación personal, evitando modas extravagantes y costosas, tinte, maquillaje, cortes de pelo, uso exagerado del gel, uso de aretes grandes en las mujeres y prohibición de los mismos para los varones.

6.- Para representar al plantel en actividades deportivas, culturales y sociales el alumno debe tener buenas calificaciones en conducta y aprovechamiento.

7.- Tratar a sus compañeros, maestros, y autoridades y demás personas con cortesía y respeto.

#### **Del gobierno estudiantil.**

Para ser miembro del gobierno estudiantil se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Poseer un promedio mínimo de 18 tanto en aprovechamiento y disciplina.
- b) Estar de acuerdo con los lineamientos cristianos y los principios de Don Bosco.

Dentro del reglamento interno del plantel educativo relacionado con los estudiantes se presenta una lista de faltas leves, faltas graves, faltas muy graves y demasiado graves con el fin de prevenir a los estudiantes a ser sancionados.

#### **Derechos de los estudiantes.**

1. Recibir una formación integral según el evangelio y el sistema educativo de Don Bosco, fundamentado en la razón, religión y amabilidad.

2. Recibir estímulos educativos por destacadas actuaciones científicas, académicas, religiosas, disciplinarias, deportivas y otras que reflejen en el prestigio del plantel.
3. Los profesores y autoridades del plantel escucharán con respeto sus opiniones.
4. Ser respetados en su dignidad, autoestima, honra, reputación, e imagen propia. Deberán proporcionárseles relaciones de calidad en cualquier acto.
5. Se garantizará el derecho a la defensa del alumno en todo procedimiento orientado a establecer su responsabilidad en cualquier acto de indisciplina en el plantel educativo.

Los docentes de la Unidad Educativa "Don Bosco" son hombres y mujeres que desde la condición de religiosos o seglares son dignos de madurez humana y cristiana. Realizan con competencia profesional el proceso formativo y de enseñanza-aprendizaje. Se constituyen en referentes significativos, de identificación y permanencia a la misma. Están llamados a evangelizar con testimonio de vida y con estilo salesiano desde el desempeño de su cátedra, la capacitación técnica la educación en la fe y la orientación vocacional.

#### **Derechos de los profesores.**

1. Gozar y lograr el respeto, la cooperación, la consideración y el apoyo de sus colegas, del alumnado, de los padres de familia, representantes legales, autoridades, y directivos del plantel.
2. Enseñar y trabajar en un ambiente de armonía, libre de presiones.
3. Esperar y procurar una actitud responsable y positiva hacia el estudio de parte de los alumnos.



4. Ser considerados y valorados individualmente por su capacidad, actitud de trabajo y responsabilidad.

### **Responsabilidades.**

Para que los docentes cumplamos con mayor eficiencia y eficacia nuestra labor educativa y mejoremos la calidad educativa con calidez se responsabiliza a los docentes a aceptar y a vivir la orientación cristiana del plantel y el sistema educativo salesiano. Ser con su puntualidad, presentación y dedicación, un verdadero ejemplo para sus alumnos. *Maestros en la cátedra, amigos en el patio*+(Don Bosco).

Ser responsables de la disciplina de los estudiantes, por tanto, involucramos en el ambiente educativo de Don Bosco. Escuchar con respeto las opiniones de los estudiantes y padres de familia y no tomar represalias contra ellos. Respetar los tiempos destinados a recreo de los estudiantes. Apoyar o plantear acciones que propicien el fortalecimiento asociativo del personal docente, administrativo y de servicio del plantel.

### **Los profesores tutores.**

Son profesores tutores de la educación básica y del bachillerato, aquellos profesores que por sus cualidades realizan labores de coordinación y colaboración entre los profesores, alumnos y padres de familia son designados por el rector y durarán un año en sus funciones.

### **Estímulos y reconocimientos.**

La unidad educativa *Don Bosco* está llamada a valorar a cada uno de sus miembros desde su propia realidad a reconocer los méritos de trabajo y dedicación que manifiestan o incrementan para realizar sus obligaciones, y reconocer y estimular por su buena predisposición y entrega generosa o vocacional al trabajo encomendado.

### **Los padres de familia.**

Son los responsables legales de sus hijos, salvo situaciones especiales conocidas previamente por el rectorado. Es deber y derecho de los padres de familia dar a sus hijos una educación integral y participar activamente en este

proceso educativo. El estado garantiza la libertad de educación siendo el padre de familia quien ejerza su derecho a esta libertad al escoger el tipo de plantel que se satisfaga sus aspiraciones.

Los padres de familia deben ser para sus hijos ejemplo de vida cristiana coherente y práctica a fin de afirmar y fortalecer la orientación cristiana que la institución ofrece. Los padres de familia deberán mantener una actitud coherente con el establecimiento a fin de afirmar y fortalecer la orientación cristiana que la institución ofrece. Los padres de familia deberán mantener una actitud coherente con el establecimiento, sin faltar a la verdad ni comprometer la dignidad de los profesores y autoridades de la institución ni el buen nombre del plantel. Los padres de familia y profesores deberán fomentar buenas relaciones en sus diálogos, en un ambiente de mutuo respeto y consideración.

### **Valores institucionales.**

Nuestros estudiantes desarrollarán los siguientes valores:

#### **Individuales** (en relación personal):

- Búsqueda de la verdad y adhesión a la misma.
- Libertad y responsabilidad que, mediante la adhesión al bien, hace al sujeto protagonista responsable de sus propios actos.
- Sensibilidad y capacidad.

#### **Valores sociales** (en relación con los demás).

- Justicia y solidaridad que lleva a compartir con los demás la construcción de una sociedad igualitaria.
- Apertura y confianza en las personas concretas que ayudan a potenciar y valorar.
- Amor, donación como criterio de conducta para con los otros en un mundo dominado por el egoísmo.

#### **Valores utilitarios o reales** (en relación con el mundo y las cosas).

- Admiración y respeto por la naturaleza que ayuda al individuo a ver las posibilidades y límites de lo creado.
- Sentido crítico y reflexivo que ayuda a enfrentar la realidad con espíritu de análisis y abre la posibilidad de reasumirla con un espíritu nuevo.
- Creatividad que facilita la creatividad de transformación.

**Valores trascendentes (en relación con el ministerio y con Dios).**

- Percepción del ministerio y del sentido de la realidad de aquí.
- Fe como adhesión de toda persona- mente, corazón, actitudes y conducta a Dios y a Jesucristo.
- Autovaloración que hace profundizar el sentido de la vida y encontrar respuesta a las preguntas más profundas.

Además en el PEI se consideran siete valores que la reforma curricular considera:

- Identidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Libertad y responsabilidad
- Respeto
- Criticidad y creatividad
- Calidez afectiva y amor.

Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores como el manual de organización, el código de ética, el PEI, el POA y el reglamento interno se encuentran elaborados de manera cómo lo sugieren las instancias administrativas pertinentes, pero todo aquello no se cumple o existe el desconocimiento por parte de los docentes, estudiantes y padres de familia, debido a la falta de interés o porque no aprecian de la lectura de documentos de administración educativa, por lo tanto, todo queda bajo responsabilidad de los directivos del plantel. El manual de organización y el manual de convivencia son extensos y no son socializados por las autoridades educativas, estos reglamentos se cumplen según la interpretación de un directivo y según los intereses que persiga.

## 5.2. La estructura organizativa de la unidad educativa.

### 5.2.1. Misión y visión.

#### **Naturaleza e identidad de la Unidad Educativa Fiscomisional ÍDon BoscoÍ**

Naturaleza jurídica de fiscomisionalidad: Registro Oficial N° 227 de 17 de diciembre de 2007, los planteles educativos conocidos como fiscomisionales, pertenecen al sector privado; y, por mandato constitucional, pueden recibir ayuda económica del Estado. Cabe hacer hincapié que el Ministro de Educación controla su desenvolvimiento administrativo académico en los términos de la Ley de Educación y su Reglamento; y, el Ministro de Economía y Finanzas como la Contraloría General del Estado, mantienen vínculos de supervisión y control sobre los dineros públicos que manejan tales centros de estudio.

#### **Visión:**

La Unidad Fiscomisional ÍDon BoscoÍ será una Unidad Educativa donde Directivos, Personales Docenes, Administrativos y de Servicio, Padres de Familia y Alumnos se identificarán con los Principios Católico - Cristiano según el espíritu Salesiano, pretendemos entregar una educación de calidad, para lo cual el personal estará capacitado de acuerdo a las exigencias del tiempo, en relaciones humanas, en la aplicación de métodos técnicos, procedimientos activos que permita a los alumnos el desarrollo de la ciencia, la técnica, la inteligencia, la creatividad, y los valores propios de nuestro estilo educativo, para que les permita insertarse eficiente y eficazmente en el campo ocupacional y profesional desde su compromiso cristiano.

Nuestra Institución se esforzará para contar con una infraestructura adecuada que facilite el desarrollo de la enseñanza, aprendizaje acorde a las necesidades básicas de la educación. La Unidad Educativa Don Bosco ofrece programas de educación básica fundamentada en el humanismo y las ciencias con un pensum de alta exigencia académica basado en su propio proyecto de innovaciones.

**Misión:**

Nuestra institución es formadora de bachilleres en ciencias y técnicos; está al servicio de los niños y jóvenes del sector urbano y rural de la ciudad de Macas y sus parroquias. Brinda una educación que desarrolla las capacidades individuales, de autoestima y el amor al trabajo a través de procesos constructivistas. A más de la educación básica implementada en la Reforma Curricular por parte del Ministerio de Educación y Cultura, ofrecemos también Bachillerato en Ciencias con Especializaciones en: Físico . Matemático, Químico . Biológicas y Ciencias Sociales; Bachillerato Técnico en Comercio y Administración Especializaciones: Contabilidad y Administración, Organización y Gestión de la Secretaría y Aplicaciones Informáticas. Formamos integral e integralmente seres humanos con competencia para la acción, solidarios y éticos, respetuosos del entorno desde el nivel inicial hasta el bachillerato.

La Unidad Educativa mantiene su visión cristiana, católica para educar a los jóvenes de la localidad con responsabilidad frente a la sociedad. Su misión de formar bachilleres técnicos y humanísticos tiene que revisarse por el cambio de las leyes que se están produciendo y porque hay planteles que están haciendo el uso de las nuevas tecnologías en la educación, pero aquí se hace muy poco por tener propuestas innovadoras, esto se debe al desconocimiento de la primera autoridad. Tanto la visión como la misión tienen que ser reestructuradas por el avance de la tecnología y por la nueva época del conocimiento al debemos ingresar.

**Objetivos:****Generales:**

Mejorar la calidad educativa, mediante la participación activa y responsable de la comunidad educativa en el diseño, planificación, ejecución y evaluación del proyecto educativo Institucional de acuerdo a los principios y lineamientos pedagógicos y doctrinales de nuestra filosofía Salesiana, y la Ley General de Educación con el fin de ofrecer una formación integral y de excelencia, con la optimización de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales que dispone la institución proyectando una imagen de trabajo social, humano

cristiano, hacia el mejoramiento de la calidad de vida del hombre de futuro, orientando los procesos educativos acordes a las necesidades actuales aplicando los nuevos paradigmas y sistema curriculares, dando a los jóvenes una salida preparación científica, humana, cristiano para la vida a fin de que sean los sujetos actores del cambio y la producción.

**Específicos:**

1. Implementar el nuevo Plan y Proyecto Educativo Institucional para que esté acorde al perfil de egreso del estudiante y de las necesidades de formación de los Padres de Familia se integren solidaria y responsablemente con los objetivos de nuestra comunidad educativa.
2. Apoyar los procesos de investigación con el fin de formular estrategias educativas innovadoras apropiadas a las condiciones históricas, económicas sociales y culturales del país y la región.
3. Promover la formación intelectual, profesional, social que permite a la maduración de la personalidad y pueda ser sujeto capaz de desarrollar sus capacidades intelectivas y corporales.
4. Formar personas libres, con dominio de las nuevas tecnologías, puestas al servicio de los demás, y que encuentran el camino de su propio desarrollo.
5. Buscar mecanismos que nos ayuden y permitan impulsar los procesos de renovación de la educación con criterios eclesiales, y Salesianos en cada uno de los bachilleratos de nuestra Unidad Educativa.

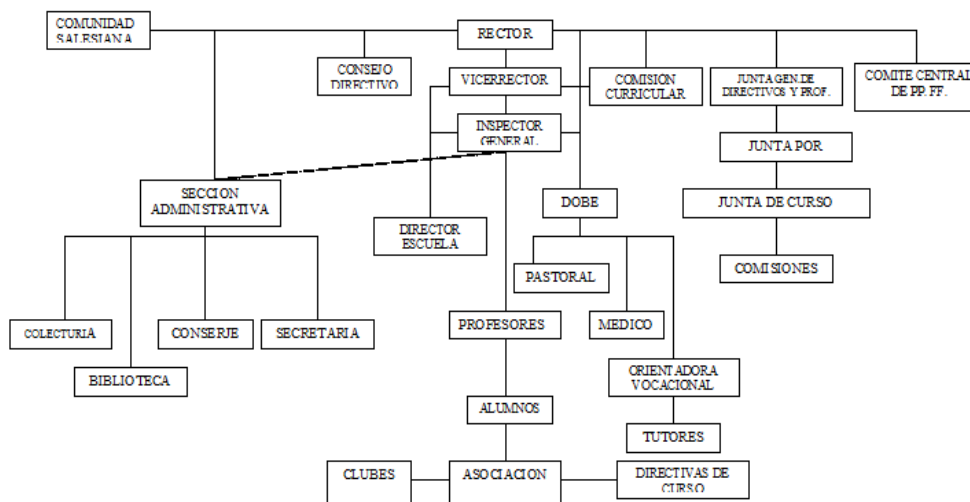
El objetivo general es muy amplio y teórico porque si se quiere mejorar el nivel académico de los estudiantes se debe iniciar disminuyendo el número de alumnos en cada paralelo, orientar mejor las clase de formación moral y cristiana ya que existe un desinterés casi completo por esa asignatura, se debe poner un centro de cómputo con internet, se debe dar funcionalidad a la biblioteca que pasa abandonada, se debe capacitar al personal docente de forma periódica, se deben dar oportunidades a los estudiantes para que se expresen libremente y los padres de familia deben interesarse más por la

educación de sus hijos, en conclusión hay muchos objetivos que no se cumplen y otros que se cumplen parcialmente.

### 5.2.2. El organigrama

Organigrama de la Unidad Educativa Fiscomisional DonBosco"

En base a la Resolución Ministerial N° 250 del 16 de abril de 1999, y Art. 5 del Reglamento Interno.



El organigrama de una institución educativa debería tener como órgano regulador al Ministerio de Educación y como institución de control a la Dirección de Educación. Por los cambios que se están dando con la nueva Ley de Educación Intercultural el organigrama de la institución debería revisarse o corregirse de acuerdo al circuito al que vaya a pertenecer.

### 5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

#### De la junta de directores de área

**Art. 28** Son funciones y atribuciones de la junta de directores de área, las contempladas en el artículo 113 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, además lo siguiente:

- La Junta será integrada por los Directores de Área elegidos por el Consejo Directivo; presidida por el Vicerrector; y actuará como

secretario(a) el funcionario administrativo designado por el Rector de la institución.

- b) La Junta de Directores de área será convocado por el presidente o a pedido de los dos terceras partes de sus integrantes.
- c) La inasistencia injustificada o abandonos a la Junta por sus integrantes, será sancionado por el Rector de acuerdo con el Art. 120, numeral 2, literal c del Reglamento a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional, que establece el 3% de descuento del sueldo básico de la categoría que se hallare, previo el informe de su presidente.
- d) Regular las actividades académicas, pedagógicas y evaluativas de los docentes.
- e) Evaluar periódicamente el proceso educativo, con los resultados por los Profesores Guías, Juntas de Áreas para establecer sugerencias para el mejor rendimiento educativo de los estudiantes.
- f) Al final de cada trimestre, el Vicerrector deberá presentar un informe pedagógico al Consejo Directivo, con las conclusiones que se obtenga en base a informes presentados por las Juntas de Cursos y de Áreas, los que se permitirán realizar los ajustes pedagógicos correspondientes.
- g) Monitorear el empleo de recursos didácticos, metodologías e instrumentos técnicos del proceso, en las distintas áreas para mejorar la enseñanza y aprendizaje.
- h) Verificar la aplicación del currículo, en Educación Básica y Bachillerato en concordancia con la normativa vigente.
- i) Proponer al H. Consejo Directivo proyectos de capacitación, mejoramiento académico, métodos lógicos y técnicas de aplicación en el aula.
- j) Aprobar los instrumentos de evaluación correspondiente a cada trimestre, supletorio y de grado.



Los directores o jefes de área que conforman la junta de directores de área solamente se limitan a realizar la corrección de los cuestionarios para los exámenes trimestrales y a recoger las planificaciones al inicio del periodo escolar, en consecuencia, no tienen libertad para proponer o gestionar cursos de capacitación por áreas o la utilización de materiales didácticos debido a que todo lo hace el rector del plantel.

### **De la junta de profesores de área.**

Son deberes y atribuciones de la Junta de profesores de Área a más de los contemplados en el Art. 115 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación y Art. 17 del Reglamento Inspectorial de Educación Salesiana, los siguientes:

- a) El director de área presidirá la junta y organizará las reuniones de acuerdo a las necesidades académicas.
- b) En cada junta se elegirá un secretario de entre sus miembros por mayoría simple.
- c) Elaborar la planificación anual al iniciar el año escolar en función de los lineamientos pedagógicos establecidos en el PEI, y someter a consideración para su aprobación a la junta de directores de área.
- d) Ingresar la documentación curricular a través de archivo, consignando la fe de recibido en la copia respectiva.
- e) En los cinco primeros días de iniciado el año escolar, en las reuniones respectivas los miembros del área aprobarán la planificación presentada por cada docente, las cuales deben estar de acuerdo al currículo de Educación Básica, Bachillerato y necesidades del estudiante.
- f) El Director del Área y sus miembros revisarán la planificación, ejecución a través de ficha de seguimiento; y la evaluación con los instrumentos respectivos. La información de conclusiones y recomendaciones se entregarán en Vicerrectorado para su asesoramiento.

- g) El director del área dará a conocer por escrito las inquietudes y resoluciones inmediatamente al vicerrector.
- h) Los instrumentos de evaluación, trimestrales, supletorios y de grado presentados por los docentes, serán analizados en el área.
- i) Cada área nominará a su delegado(s) para asistir a las invitaciones a seminarios, cursos y eventos de carácter científico y cultural.
- j) El secretario es responsable del custodio del libro de actas, el cual reposará en el archivo de Vicerrectorado.

La junta de profesores de área trabaja en función de las disposiciones de las autoridades del establecimiento en la corrección de los cuestionarios o instrumentos de evaluación y en la planificación de las actividades que se realizará durante el periodo escolar, el jefe de área se ha convertido en una persona de confianza de la primera autoridad para poder controlar a los docentes que reclaman o que no cumplen sus funciones.

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

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

El fundamento pedagógico de la Unidad Educativa Fiscomisional "Don Bosco" se fundamenta en la construcción del conocimiento por parte del sujeto, a través de la interacción con el medio que le circunda y en el modelo pedagógico por áreas del conocimiento científico como alternativa que superan las deficiencias de la organización pedagógica por materias aisladas. La organización por áreas del conocimiento científico agrupa a las materias en forma natural, tanto por sus contenidos como por la metodología y su enfoque.

Esta propuesta pedagógica concebida para ayudarle al educando a acceder progresiva y secuencialmente a un estadio superior de desarrollo intelectual respetando sus etapas de evolución mental y creándole un ambiente que promueve la construcción de redes conceptuales válidas y bien

estructuradas. Por lo tanto, se centrará en una educación constructivista y significativa. Y esto supone:

- a) Privilegiar el aprendizaje. El estudiante será el protagonista y agente de su propio proceso de formación y aprendizaje, tiene derecho aprender.
- b) El maestro es mediado, crítico e investigativo, evitando en lo posible clases expositivas.
- c) Las técnicas activas de aprendizaje y los organizadores gráficos serán los instrumentos más apropiados para promover el protagonismo y el auto aprendizaje.
- d) Priorizar tareas en equipo para la producción del aprendizaje significativo, la investigación y la creatividad.
- e) Adecuar el horario de acuerdo a las exigencias sociológicas que requieren la atención.
- f) Llegar a conformar niveles de aprendizaje y auto aprendizaje en los que el propio alumno haga su opción de acuerdo a sus avances en el proceso.
- g) Una evaluación integral permanente que supone una valoración permanente de la institución educativa, del PEI, de los directivos y docentes, de las metodologías de aprendizaje, de currículum, del proceso y de la propia valoración del alumno.
- h) La planificación didáctica debe regirse por los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.
- i) Las claves de los docentes serán la operatividad de una planificación didáctica, analítica en las que el texto será un recurso de apoyo y complemento a todo un proceso metodológico.
- j) Se propiciarán la consulta de revistas, periódicos, varios textos de autores.

- k) Se elaborarán minis proyectos de aprendizajes personales y grupales desde los más sencillos hasta llegar a macro proyecto con su respectiva evaluación.

**Bases curriculares y valores.**

- Reestructurar los contenidos programáticos de todas la asignaturas, respetando los lineamientos generales impartidos por el Ministerio de Educación
- Aplicar la evaluación por procesos tomando en cuenta los aspectos cognitivo, procedimental y actitudinal como también la supervisión de exámenes.
- Suspender el dictado.
- Aplicar los ejes transversales en todas las asignaturas correspondientes a las especialidades.
- Todas la áreas del conocimiento deben tener en cuenta métodos adecuados para fines que persiguen.

La Unidad Educativa Fiscomisional+ Don Bosco+, está plenamente de acuerdo con la lista de VALORES que presenta la reforma curricular consensuada, porque están seguros que un joven que integre a su persona esos valores y los profese en la praxis cotidiana, se realiza a satisfacción propia y trasciende su accionar en beneficio y desarrollo social.

Pero esta institución educativa, fundamenta esos valores en la FE EN CRISTO JESÚS, convencida de que solo Dios es el respaldo seguro y sostén inamovible de los mismos. De otro modo cualquier buena intención estaría siempre sujeta al subjetivismo de cada quien, así como a las cambiantes circunstancias históricas que suceden en el devenir humano a través del tiempo.

De aquí deriva el «PROGRAMA DE FORMACIÓN CRISTIANA» que mantendrá a futuro la Unidad Educativa en su pensum de estudios, como una necesidad y ocasión dada a los alumnos para crecer en valores no solo de realización personal y utilidad social entre mundanas, sino también de virtudes y utilidad social intramundanas, sino también de virtudes conducentes a la salvación eterna, última y definitiva vocación dada por Dios al hombre.

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

La Unidad Educativa Fiscomisional «Don Bosco», está ubicada en la Ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, es una institución educativa fundada por la comunidad salesiana

La Unidad Educativa Fiscomisional «Don Bosco», de acuerdo a la clasificación establecida en la Ley y Reglamento General de Educación, es una institución fiscomisional, confesional, católica, con financiamiento del gobierno y administración de la comunidad salesiana. Actúa en ejercicio de la libertad de enseñanza garantizada por la Constitución de la República; se ampara en la declaración de los derechos humanos; trabaja acorde a la definición de la ley de general de educación y cultura; actúa acorde a los principios pedagógicos del sistema preventivo y criterios filosóficos de Don Bosco, propios de la congregación de la comunidad salesiana.

La unidad Educativa Fiscomisional «Don Bosco», de conformidad con el art. 152 del Reglamento General de la Ley de Educación está conformada por el jardín de infantes «Carlos Sinometti» escuela primaria «Cristóbal Colón» y el colegio «Don Bosco»; que de manera cronológica los ha registrado los acuerdos ministeriales.

La unidad educativa Fiscomisional cuenta con la presencia de un sacerdote salesiano con nombramiento de profesor que ejerce funciones de director delegado de la obra y 76 profesores seculares que colaboran con la institución de los cuales 7 son contratados y los restantes con nombramiento fiscal. En la sección nocturna 52 profesores trabajan según la modalidad hora clase, siendo la mayoría profesores de planta y los restantes contratados exclusivamente para esta sección para materias de especialidad. En la parte

administrativa laboran dos personas en colecturía uno con título universitario afín a sus funciones y un egresado en contabilidad y auditoría, dos en secretaria con título respectivo acorde al cargo que desempeñan, 1 bibliotecaria y 8 personas se encargan del mantenimiento y cuidado de los espacios de la unidad.

En relación a la dimensión organizativa operación y valores de los documentos investigados no se han identificado documento escrito que se relacione directamente con los valores, lo que si se aprecia es que la institución educativa tiene convenios con el Estado para nombrar al directivo, docente o empleado administrativo que esté de acuerdo a los lineamientos salesianos católicos y tenga un perfil de ser buen cristiano y honrado ciudadano.

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

La Unidad Educativa Fiscomisional "Don Bosco" tiene como su primera autoridad al rector del plantel, responsable de seleccionar y nombrar a las personas que van a encargarse del aspecto financiero de la institución, los mismos que deben tener ciertos perfiles por ejemplo que se identifiquen con las directrices de la educación salesiana del PEPS, que preferentemente pertenezcan a una rama de la familia salesiana, que tenga honorabilidad y honradez reconocida, que tenga experiencia y competencia profesional, que tenga buenas relaciones humanas , trabajo en equipo y que asuma las exigencias legales.

Este prestigioso plantel educativo llamado, el Pionero de la Educación en Morona Santiago, recibe un aporte fiscal, aporte de los padres de familia y ayuda de los organismos nacionales e internacionales. La colectora del plantel es la persona encargada de distribuir los gastos y manejar los ingresos y egresos en dos cuentas bancarias, una que pertenece a la comunidad salesiana y otra la cuenta oficial en relación con el Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Educación.

La colectora de la Unidad Educativa Fiscomisional "Don Bosco" está a cargo de los fondos y bienes del establecimiento y es responsable de los bienes y

recursos presupuestarios, es la encargada de realizar la elaboración del presupuesto conjuntamente con el rector para poner a consideración del Consejo Directivo quienes lo aprueban o modifican según el análisis respectivo. La colectora con sus auxiliares deben atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados y recaudar con diligencias los fondos y asignaciones del establecimiento. Debe presentar informes sobre el estado financiero y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando fuere solicitada. Suscribir, con el rector cheques y comprobantes de pago. Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles, participar en la elaboración de los inventarios del establecimiento y en las actas de entrega-recepción.

Durante el tiempo que conozco el establecimiento como alumno y como docente no se ha visto ni escuchado que ha existido algún mal manejo de fondos económicos, por el contrario, cuando la contraloría ha realizado las auditorías han felicitado a la institución por el buen manejo financiero de colecturía, es importante también resaltar que la institución dispone de un fondo económico para ayudar a los profesores y personal administrativo y servicio en casos de calamidad doméstica, además se motiva a los tutores con un bono y a los asesores del trabajo productivo por su esfuerzos y trabajo en bien del plantel.

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

La Unidad Educativa "Don Bosco", creada por los salesianos para proporcionar calidad educativa con calidez y consiente de la problemática educativa actual está empeñada en ofrecer a la niñez y juventud de Macas, el Cantón Morona, de nuestra provincia Morona Santiago y del país una educación integral de calidad, por lo tanto, entra en un proceso de reordenamiento del currículum. Basado en el decreto ejecutivo 1786 de la reforma del bachillerato, en la organización del bachillerato internacional y en nuestra propia realidad social; buscando que nuestros estudiantes desarrollen la inteligencia, el pensamiento, la comprensión, la criticidad, la identidad, autoestima, razonamiento y autonomía. La Unidad Educativa al ser una institución salesiana está atenta a los cambios sociales, culturales y

tecnológicos para capacitarlos y afrontar el reto del desarrollo y la producción.

El pionero de la Educación+, por ser la primera y mejor institución educativa de la provincia y una de las mejores del país se ha destacado en todos los campos sociales, culturales, deportivos, artísticos y científicos por la calidad de egresados que ha formado en sus aulas, se ha convertido en anhelo, ilusión, deseo de todo joven y padre de familia de pertenecer a esta noble institución educativa; pero, este protagonismo que ha tenido durante más de 60 años de servicio a la comunidad se ha visto disminuido por su poca participación en eventos sociales, deportivos y científicos.

La unidad educativa opta por una buena sociedad inspirada en los valores evangélicos y en el magisterio de la iglesia, basada en la dignidad de la persona, honesta, solidaria, libre, responsable, respetuosa, crítica, creativa, identificada; que tenga como meta la comunión social y como camino el proceso de evangelización y liberación. Una sociedad que dé oportunidades de crecimiento integral a la niñez, adolescentes y juventud de escasos recursos económicos. Una sociedad en el que el hombre y la mujer, el negro y el blanco, el indio y el shuar puedan encontrar respuestas a sus problemas y aspiraciones vitales en cuanto a trabajo, vivienda, salud, educación y recreación, y los pueblos puedan vivir en paz, superando los conflictos propios de la convivencia humana con el diálogo. Construir una sociedad justa, igualitaria y libre.

## **5.4 Análisis FODA**

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

El plantel educativo dispone de una excelente infraestructura física y materiales básicos adecuados para su funcionamiento. Desde el punto de vista administrativo recibe ayuda del gobierno en lo que se refiere a las partidas docentes. La organización del DOBE, tutorías y trabajo productivo es financiada con recursos de las colegiaturas. Existe eficiencia en el trabajo por parte del personal administrativo y de apoyo.



En relación a la enseñanza aprendizaje existe predisposición de los maestros para la formación, capacitación y actualización permanente por su identidad católica cristiana que se imparte y la aplicación del sistema preventivo. El funcionamiento es regular durante todo el año lectivo debido a que no se adhieren a los paros realizados por la UNE. Los estudiantes están plenamente identificados con el plantel y motivados para participar en las actividades de la institución y la comunidad, además de su buena relación con sus profesores. La mayoría de los docentes están radicados en el medio y son responsables de sus funciones como profesores, la mayoría de ellos tiene título de tercer nivel y se identifican con los principios católicos. Los padres de familia tienen confianza en el plantel por sus resultados obtenidos con sus representados.

En relación a las debilidades en este establecimiento educativo se carece de laboratorios de inglés y de Ciencias Sociales. Los servicios higiénicos no se encuentran en óptimas condiciones y existe material didáctico obsoleto. El personal administrativo no cumple con el horario de trabajo. No existe capacitación especializada por áreas, además, existe escaso apoyo técnico permanente para la planificación y evaluación del proceso enseñanza aprendizaje. Los estudiantes cada vez pierden valores y existe la presencia de contra valores. Los docentes tienen escasa capacitación para el manejo de la computadora y la internet. No hay integración entre los docentes de la escuela con el colegio.

#### **5.4.2 Oportunidades y amenazas**

En cuanto a la infraestructura existe apoyo de las autoridades seccionales para la construcción de aulas y de servicios higiénicos necesarios para el funcionamiento del plantel, además existe apoyo de la misión salesiana de la CONFEDEC y FEDEC. El apoyo por parte de la Dirección de Educación Hispana es significativo por la supervisión y evaluación del plantel fiscomisional. Existe gran apoyo de las instituciones públicas para realizar las prácticas de oficina y de trabajo productivo.

Las amenazas que puedo observar en el establecimiento educativo es la falta de control y seguimiento de los padres de familia en las tareas escolares, la

influencia de la televisión y el internet en los hogares. Los alumnos carecen de un buen ambiente y no organizan su tiempo. Existe la sobreprotección por parte de los padres de familia y la pérdida de los valores morales en el entorno. Los maestros contratados reciben poco sueldo y existe falta de partidas presupuestarias. Existen familias desorganizadas por la migración o por desunión o desintegración familiar. Una gran amenaza en este plantel es la escasez de agua y las instalaciones eléctricas deficientes.

#### 5.4.3 Matriz 1 FODA. Aplicación de la Matriz FODA. **Matriz de problemáticas**

Problemas Observados	Causas	Efectos
Problema 1. Carencia de laboratorio de CC.SS y escaso equipamiento y remodelación de física, química y biología.	Falta de espacio físico.	Poco interés por los alumnos.
	Alto costo de los equipos.	Enseñanza teórica.
	Falta de recursos económicos.	Actitud pasiva de los estudiantes.
Problema 2. El clima laboral es poco favorable para el desempeño profesional.	Autoritarismo	Presión al trabajo
	Agresión verbal	Desmotivación al docente
	Pedagogía tradicional	Incongruencia con la pedagogía actual
Problema 3. Poco control y seguimiento de los padres de familia en las tareas escolares.	Crisis económica	Bajo rendimiento.
	Poca importancia a la formación de sus hijos	Pérdida de valores
	Mal uso del tiempo libre	Apatía en el cumplimiento de las tareas.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Infraestructura y materiales básicos adecuados.	Carencia y poca funcionalidad de los laboratorios.
Estudiantes motivados e identificados con el plantel	Pérdida de los valores y poco interés por el estudio, clima laboral negativo.
Maestros capacitados, con experiencia y actualizados	Escasa capacitación docente sobre el manejo de TICS.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Apoyo de la misión salesiana	Falta de control de los padres de familia (sobre protección)
Apoyo de las autoridades	Bajo sueldo de los maestros
Apoyo de instituciones para realizar trabajos productivos.	Escasez de agua e infraestructura deteriorándose.

La matriz FODA es importante para el proceso de investigación porque una vez identificadas las fortalezas sabemos con qué disponemos para utilizar de apoyo pedagógico y sustento educativo en el proceso de fortalecer lo que se dispone. Mucho más importante es conocer las debilidades para elaborar una propuesta de mejora en el plantel. Determinar las oportunidades nos sirve de información para saber con quienes contamos en el proceso de investigación. Con las amenazas identificadas podemos servirnos para elaborar un programa de protección y soluciones a las necesidades.

## 5.5 Resultados

### 5.5.1. De los directivos

La unidad Educativa Fiscomisional "Don Bosco" de la ciudad de Macas es un establecimiento integrado por el Jardín de Infantes, escuela "Cristóbal Colón" y el colegio "Don Bosco", funciona en la sección diurna y nocturna, es un plantel mixto y pertenece al sector urbano, está regentada por la comunidad salesiana de Oriente. Se encuentra ubicado en las calles 10 de Agosto y Don Bosco en la capital de la provincia de Morona Santiago.

Para el análisis de los resultados iniciamos presentando la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, para este estudio nos basamos en la tabla N°5.

Tabla 5

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	3	50%
b. Coordinadores del área	2	33%
c. Trabajan individualmente	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

De la ilustración se desprenden que en la forma de organización de los equipos de trabajo en la unidad educativa el 50% es el director quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre. Los coordinadores de área realizan sus actividades como apoyo al trabajo que realiza el director y como consecuencia falta un compromiso de grupo, la mayor responsabilidad de la organización en equipo solo depende del director de la unidad educativa.

A continuación analizamos los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, se realiza con apoyo de la tabla N° 6.

Tabla 6

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

<b>Aspectos</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	2	33%
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	50%
c. Otros	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

Entre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización sobresalen los resultados obtenidos en la institución esto da como resultado la confianza que tienen los padres de familia para educar a sus hijos en este plantel y por el éxito alcanzado por sus administradores. Se da menor importancia al número de miembros de la institución y al valor y tiempo empleados en la misma, en conclusión, este plantel educativo es el más grande de la provincia no por el número de estudiantes si no por los resultados que de aquí se desprenden.

En cuanto a las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos se presenta la siguiente tabla N° 7

Tabla 7

#### **LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

En esta unidad educativa sí se toman en cuenta las tareas de los miembros, además, existe un manual de normas, reglas y procedimientos, por lo tanto, los miembros de este plantel tienen deberes y derechos que le asisten para cumplir sus funciones.

Para el análisis del clima de respeto y consenso en la toma de decisiones se presenta la tabla N° 8.

Tabla 8

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Dirige el rector del plantel	5	83%
b. Toma el Consejo directivo	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta directa ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

El clima de respeto y la toma de decisiones en esta unidad educativa está liderado por su rector, pero el clima que se manifiesta es tenso y negativo porque durante todo el tiempo se pasa solo en discusiones y problemas con docentes, personal administrativo, estudiantes e incluso con los padres de familia, en definitiva le falta tener más tolerancia y tomar las decisiones de manera calmada. El consejo directivo tiene una mínima influencia para orientar el clima de respeto y tomar decisiones porque todo recae en una sola persona.

Para el análisis de la resolución de conflictos, promoción de soluciones pertinentes y oportunidades en el tiempo que se delega a la toma de decisiones a un grupo de colaboradores se presenta la siguiente tabla.

Tabla 9

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director delega funciones para resolver conflictos.	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

El rector del plantel para la resolución de conflictos y promover soluciones delega la toma de decisiones a un grupo reducido de colaboradores, es decir, a su gente de confianza. La función de un director es delegar, delegar y delegar, pero esto no sucede con nuestra primera autoridad, ya que él aplica un sistema taylorista, tradicional y no pone en práctica las nuevas teorías de gerencia educativa, sus decisiones solo son individuales, solamente cuando el problema es demasiado grande acude a sus pocos colaboradores. Es necesario que un gobierno educativo autoritario desaparezca por completo y el liderazgo se consiga por la aceptación de sus seguidores.

Para analizar si la administración y liderazgo del centro educativo promueve la excelencia académica, la capacitación, desarrollo profesional, trabajo en equipo, valores, participación de los padres de familia y delegación de funciones se presenta la siguiente tabla:

Tabla 10

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a	Excelencia académica	6	100%	0	0	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes	4	67%	2	33%	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	4	67%	2	33%	0	0
d	Trabajo en equipo	5	83%	1	17%	0	0
e	Vivencia de los valores institucionales y personales	6	100%	0	0	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	67%	2	33%	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	50%	3	50%	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

La administración de la unidad educativa en cuanto al liderazgo promueve la excelencia académica y la vivencia de valores institucionales y personales, deja en segundo plano el trabajo en equipo, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua y la participación de los padres de familia en las actividades programadas; esto señala que como institución religiosa católica pone interés en la vivencia de los valores de manera teórica y la excelencia académica de manera práctica. Para que exista excelencia académica se debe profesionalizar a todos los docentes y estar en permanentes cursos de capacitación, además hacer uso de las nuevas tecnologías en la enseñanza- aprendizaje y hacer testimonio de vida sobre la práctica de valores. Se debe promocionar más el trabajo en equipo para que progrese la institución.

Para analizar si el directivo debe poseer habilidades de liderazgo necesarios para dirigir una institución educativa este aspecto se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla 11

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	3	50%	3	50%	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	2	33%	4	67%	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	50%	3	50%	0	0
d	Se desarrolla con estudios en gerencia	3	50%	2	33%	1	17%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	67%	2	33%	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón



Según la tabla que antecede, los directivos de este establecimiento se pronuncian indicando que las actividades y liderazgo que se promueven para dirigir una institución educativa se adquieren mediante la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión con un 67%; además, que las habilidades de liderazgo son innatas, se adquieren a partir de la experiencia y se desarrollan con estudios en gerencia. Se señala también que a veces las habilidades de liderazgo se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo. Todo esto nos lleva a señalar que un líder sin capacidad pierde credibilidad porque no estaría actualizado a los cambios de la pedagogía moderna. Para ser un buen gerente educativo no solo es necesario la experiencia sino también la capacitación y la innovación, ya que siempre la primera autoridad debería dar un paso más delante de los demás.

Tabla 12

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	67%	2	33%	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16%	1	17%	4	67%
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	50%	3	50%	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100%	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

Los directivos, con el objetivo de mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, consideran que es necesario la existencia de ambientes cordiales de trabajo con un 100%, además, que es necesario el uso de la

información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencias para saber qué les falta mejorar, y que es necesario la disminución del número de estudiantes por aula. Un docente y un estudiante mejorarán su rendimiento escolar cuando trabajen en un ambiente cordial con calidez, sin amenazas ni presiones, esto se puede lograr disminuyendo el número de estudiantes en cada aula a unos 30 estudiantes por paralelo ya que actualmente están alrededor de 40 y 50 alumnos por aula. Si bien, la mayoría de docentes buscan el bienestar de los alumnos, también deben ser tratados con amabilidad y no solo con palabras sino con hechos concretos.

Tabla 13

**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN.**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100%	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100%	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100%	0	0	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100%	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

Una institución para tener buen funcionamiento necesita de ciertos organismos de apoyo, el análisis de esta temática se presenta la tabla que antecede. Esta institución educativa cuenta con todos los organismos necesarios para su buen desempeño ya que está presente, con administradores de dirección, gestión, coordinación y técnica con un 100% respectivamente.

Tabla 14

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

Ord.	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100%	0	0	0	0
b	Establecer las relaciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	67%	2	33%	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueda surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas	3	50%	3	50%	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	83%	1	17%	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

La evaluación en este establecimiento es necesaria para la toma de decisiones, al respecto, las actividades que tienen que realizar el equipo didáctico o equipo educativo o junta de profesores se demuestra la tabla que antecede. El equipo didáctico o equipo educativo de este plantel de educación tiene la función de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos en un 100%, coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos en un 83% y establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo en un 67%.

De lo expuesto aquí son responsables directos los profesores de los estudiantes para tomar decisiones y mejorar el nivel académico del plantel. En la actualidad está de moda la evaluación a todo nivel, en especial en el campo educativo, es así, que se debe promocionar y poner en práctica una evaluación permanente a todos los directivos, profesores y estudiantes, esta evaluación debería realizarse cada periodo escolar para que exista más exigencia por parte de cada profesional y por cada docente. También es necesario considerar a los estudiantes como el eje o fin último para desarrollar valores humanos.

La junta general de profesores se reúne solamente al inicio del año escolar y al finalizar el periodo de estudios, y lo hace al inicio para planificar actividades de matrículas y para nombrar a los miembros del Consejo Directivo, estos grupos de docentes trabajan por intereses de unos cuantos y por buscar mejoras económicas, unos se han convertido en aduladores del rector y otros en oposición razonada de las injusticias que aquí existen.

Tabla 15

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.**

Ord.	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	100%	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	83%	1	17%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100%	0	0
d	Mantener actualizada la metodología	4	67%	2	33%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	67%	2	33 %
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detención de problemas de aprendizaje	5	83%	1	17%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	67%	2	33%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	67 %	2	33 %

i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	83 %	1	17%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100%	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

Los departamentos didácticos, se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente y de mantener actualizada la metodología. También se consideran importantes que estos departamentos formulen propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, que colaboren con el departamento de orientación en la prevención y detención de problemas de aprendizaje y que estos departamentos didácticos elaboren la programación didáctica de las asignaturas.

No se debe olvidar que son funciones de los departamentos mantener actualizada la metodología, promover la investigación y perfeccionamiento para sus miembros, que formulen propuestas al equipo directivo. La capacitación y la innovación deben ser los objetivos permanentes de estos departamentos.

Tabla 16

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	6	100%	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

Como resultado de esta encuesta se concluye que el 100% la gestión pedagógica en la unidad educativa se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. El centro educativo es un ícono para diagnosticar y dar soluciones a los problemas educativos y de su entorno.

Tabla 17

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	3	50%	3	50%
b	Plan estratégico	6	100%	0	0
c	Plan operativo anual	6	100%	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directores y docentes	3	50%	3	50%

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

La planificación es necesaria en toda institución educativa para la buena marcha del mismo, en tal virtud, se presenta el resultado de la encuesta en la tabla que antecede. Esta institución ha realizado el plan estratégico institucional (PEI) y el plan operativo anual (POA) ; pero se ha descuidado en realizar una reingeniería de procesos y proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes ya que se presenta un bajo porcentaje en la encuesta. El plantel cuenta con un valioso material de planificación educativo pero hace falta más capacitación a directivos y docentes para estar actualizados en los cambios pedagógicos.

Es importante que los directivos del plantel conozcan lo que es la reingeniería de procesos porque con esta herramienta se puede modificar el modo en que se lleva a cabo el trabajo en una organización, y permite tener una nueva forma de pensar en los procesos que se llevan a cabo en la propia identidad. Mediante la reingeniería de procesos se presta atención tanto a los clientes externos como a los internos, además se lleva a cabo una reorganización estructural mediante la creación de equipos multifuncionales, también se implanta diferentes sistemas de información con el concurso de la

tecnología de vanguardia, de esta manera potenciar la toma de decisiones, en definitiva se dirige un determinado tipo de calidad caracterizada por la integración, especificidad y dinamicidad.

### 5.5.2. De los profesores

La encuesta realizada a 20 docentes de la Unidad Educativa %Don Bosco+ relacionada a la gestión, liderazgo, valores y a la actividad del profesor se demuestra en la siguiente tabla.

Tabla 18

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES.

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente se define como una persona que posee la actitud y habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	20%	12	60%	4	20%
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	12	60%	8	40%	0	0
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	65%	7	35%	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes-	9	45%	11	55%	0	0

familias- asociación civil-padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	20%	16	80%	0	0
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza.	10	50%	9	45%	1	5%
7. En el proceso de enseñanza los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	15	75%	5	25%	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	15%	9	45%	8	40%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	15%	11	55%	6	30%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	20%	10	50%	6	30%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	45%	10	50%	1	5%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	10	50%	9	45%	1	5%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	13	65%	6	30%	1	5%
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	15	75%	4	20%	1	5%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres	2	10%	13	65%	5	25%



de familia, docentes y estudiantes.						
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	65%	7	35%	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

Una vez realizada el análisis y tabulación de los resultados de la encuesta a los profesores se determina que el 75% que los directivos son quienes mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera, además el mismo porcentaje se manifiesta en el proceso de enseñanza aprendizaje. Los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 65% de los docentes encuestados señalan que el liderazgo en la unidad educativa está constante de transformar las formas habituales de la escolarización; que la gerencia educativa se promueve en brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, seguro y gestión en el área académica; que los valores predominan en las decisiones y directivos y profesores. Los docentes señalan que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevas métodos de enseñanza y que el rol del docente líder se define a veces como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. El profesorado señala que es necesario realizar actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Es importante destacar que no existe integración en los ámbitos deportivos por la resistencia de los directivos y los compañeros, además existe dificultad para desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Es importante destacar que mediante actividades extraescolares también sirven como momentos para practicar valores con los estudiantes.

### 5.5.3. De los estudiantes

La encuesta se aplicó a 20 estudiantes del tercer año bachillerato de la unidad educativa para recabar información sobre la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo. El cuestionario evalúa las

percepciones sobre el ambiente real y clima escolar que existe en el establecimiento, para lo cual se presente la siguiente tabla.

Tabla 19

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.**

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	20%	12	60%	4	20%	0	0
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	20%	15	75%	1	5%	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas continuamente en el ambiente escolar.	8	40%	11	55%	1	5%	0	0
4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases.	2	10%	15	75%	3	15%	0	0
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	50%	7	35%	3	15%	0	0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	30%	13	65%	1	5%	0	0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	25%	15	75%	0	0	0	0
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracteriza por la	6	30%	13	65%	1	5%	0	0

innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.								
9. Los docentes no se integran por los problemas de los estudiantes.	1	5%	16	80%	3	15%	0	0
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70%	5	25%	1	5%	0	0
11. El profesor es quien decide que se hace en esta clase.	15	75%	5	25%	0	0	0	0
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	50%	10	50%	0	0	0	0
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación de los docentes.	5	25%	15	75%	0	0	0	0
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	50%	10	50%	0	0	0	0
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	50%	10	50%	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

De las variadas respuestas que dieron los estudiantes se destacan con un 75% las oportunidades que les dan en clase para que los alumnos expresen su opinión, y es el profesor quien decide qué se hace en esta clase. Los estudiantes responden que en un 50% la ética y los valores se enseñan con el ejemplo; en clase se dan oportunidades para que los expresen su opinión; y que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de

las autoridades educativas. Las estadísticas destacan que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en clase; que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los jóvenes; que rara vez hay ideas innovadoras para que ellos los desarrollen; que los docentes se interesan poco por los problemas de los estudiantes; que existen a veces trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente. Todo esto nos indica que no se está dando el interés que se merece el joven como centro de la pedagogía moderna y sigue siendo el docente y el director quien toma las decisiones. Chavarría, Marcela en su libro Educación en un mundo globalizado señala que el profesor estimula al alumno para que sea él quien descubra y reelabore el conocimiento, convirtiéndose en protagonista del aprendizaje.

#### 5.5.4. De los padres de familia.

Tabla 20

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

Nº	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	f	%	f	%
1.-	Tengo la oportunidad de exponer mis criterios sobre la marcha del plantel.	2	14%	11	73%	2	13%
2.-	Mis opiniones son recibidas con respeto por los directivos.	10	67%	4	27%	1	6%
3.-	Me siento integrado a las actividades institucionales.	2	13%	10	67%	3	20%
4.-	Mi representado habla positivamente del plantel.	10	67%	4	27%	1	6%
5.-	Tengo inconvenientes con profesores y directivos del plantel	2	13%	4	27%	9	60%
6.-	Asisto a las reuniones convocadas por la institución educativa.	12	80%	3	20%	0	0
7.-	Admiro el Liderazgo y gestión de las autoridades del centro educativo.	6	40%	7	47%	2	13%
8.-	Noto un clima laboral y positivo entre los docentes del plantel.	6	40%	8	53%	1	7%

9.-	Tengo referencias sobre el prestigio del plantel.	10	67%	5	33%	0	0
10.-	Estoy continuamente pendiente del quehacer educativo del centro.	4	27%	10	67%	1	6%
11.-	Recibo noticias e informaciones de escándalos de la institución.	2	13%	7	47%	6	40%
12.-	Intercambio opiniones sobre el establecimiento con otros padres de familia	3	20%	10	67%	2	13%

FUENTE: Encuesta directa

ELABORACIÓN: Lic. Darío Alarcón

El padre de familia junto con el docente y el estudiante componen el triángulo de la enseñanza aprendizaje. Luego de la tabulación y análisis de la tabla que antecede se consigue la siguiente información: los padres de familia proporcionan un 80% a su responsabilidad de asistir a reuniones convocadas por la institución educativa; existe un 67% al respeto por las opiniones que son recibidas por las autoridades, además que su representado habla positivamente del establecimiento, y sobre todo tiene referencias del prestigio institucional. Existe un 67% de respuestas en que a veces los padres de familia pueden exponer sus criterios sobre la marcha del plantel, además, que a veces se sienten integrados a las actividades institucionales, que a veces opinan sobre el establecimiento con otros padres de familia. Los padres de familia no se hacen de problemas con directivos ni con profesores.

Los directivos del plantel dan poca importancia a los criterios y opiniones de los padres de familia es por ello que a veces ellos pueden expresarse libremente, esto se debe a los problemas laborales, abandono, o a desinterés de los mismos. De igual manera rara vez se sienten integrados a las actividades académicas, y si lo hacen es por obligación y no por convicción de aportar con ideas porque en muchos casos no son tomados en cuenta porque sus aportes carecen de fundamento pedagógico. Los padres de familia parecen que viven un mundo aparte a los quehaceres educativos porque en muchos de los casos incluso ellos desconocen a los profesores de sus hijos y ni en que paralelo cursan. Es recomendable que los padres de familia no solamente participen de reuniones para nombrar directivas y

justificarse realizando algún programa por el día del maestro, sino que estén pendientes de la capacitación de los docentes y del desempeño de sus hijos en el proceso enseñanza- aprendizaje. Los padres de familia son los que comienzan con la educación de sus hijos y esto deben hacerlo durante toda su vida estudiantil para que los jóvenes no se sientan abandonados sino sean parte importante del progreso de la institución educativa.

### 5.5.5 De la entrevista a directivos

Una vez realizado la entrevista a los directivos de la unidad educativa "Don Bosco" sobre su capacidad de gestión liderazgo y valores se presenta la matriz 2 productos de la investigación realizada.

Matriz 2

#### RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

No	Preguntas	Respuesta positiva		Respuesta Débil	
		F	%	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	6	100%	0	0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	6	100%	0	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y profesorado?	6	100%	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	50%	3	50%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docente y alumnado?	3	50%	3	50%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	0	0	6	100%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	0	0	6	100%

8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	0	0	6	100%
---	---	---	---	---	------

Los directivos saben diferenciar lo que es información y lo que es comunicación, el centro educativo cuenta con un reglamento que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo. La mediación sería lo más conveniente para solucionar problemas con el profesorado. Existe una respuesta débil sobre los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo, simplemente se menciona algunos pero no explican su uso. Los directivos no mencionan muchos antivalores porque quieren ser positivos en valores humanos y no pensar en antivalores.

Matriz 3

### MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
Problema 1.- Escaso apoyo técnico para la planificación y evaluación de la enseñanza- aprendizaje	Se desconoce la nueva reforma curricular	No se planifica de manera actualizada
	No se presenta nuevos métodos de evaluación	La evaluación sigue de manera tradicional
	No hay capacitación	Los profesores no innovan sus clases
Problema 2.- Pérdida de valores humanas	Aparición de antivalores	Falta a normas disciplinarias
	No hay un manual de valores	Se incrementa el irrespeto humano
	Pocas clases de orientación	Jóvenes sin un proyecto de vida
Problema 3.- Escasa capacitación de directivos y docentes	Centro de cómputo limitado	Práctica escolar rutinaria
	Conformismo con lo que se conoce	No hay ideas innovadoras
	Docentes sin experiencia	Desinterés del estudiante

Todas las planificaciones que presentamos los profesores al vicerrectorado son una copia de años y años que no tienen innovaciones porque tampoco nadie los revisa ni los corrige, por lo tanto, solo es un documento que se presenta por obligación. En muchos casos los contenidos de las planificaciones no coinciden con los contenidos de las clases que se imparten en las aulas. La pérdida de valores humanos es evidente en los docentes y en los estudiantes por la influencia de factores externos y el poco interés por la revalorización del ser humano. La capacitación es escasa, la labor de docente se ha convertido en un hobby porque se da más interés a los ingresos económicos a través de la búsqueda de ingresos en otros trabajos más rentables y poder redondear el sueldo.

## 5.6 Discusión

Actualmente hablamos de gestión integral porque se integran los procesos de planeación y de acción en el proceso educativo, ya se consideran todas las actividades implicadas en la marcha cotidiana del plantel y donde se articulan todos los proyectos de innovación que está desarrollado el establecimiento entorno al aprendizaje de los alumnos.

En la Unidad Educativa Fiscomisional %Don Bosco+se identifica que la forma de organización está centrada en el director del plantel quien toma decisiones con el apoyo del vicerrector y aprobación de los coordinadores de área sin realizar alguna observación de fondo o forma. Existe un equipo con un solo líder quien toma todas decisiones, es decir se centraliza la gestión de manera autoritaria en todas las actividades tanto de tipo cultural, religioso, educativo, de pastoral, entre otras. Las actividades de innovación pedagógica son planificadas por el vicerrector con visto bueno de la máxima autoridad quien desconoce y se desinteresa por la necesidad del uso de las nuevas tecnologías en educación.

La gestión educativa tiene estrecha relación con el entorno, es decir, con los padres de familia, con las organizaciones de la comunidad, por lo tanto, se debe generar un clima de participación. Los aspectos más importantes que se toman en cuenta para tomar el tamaño de esta Unidad Educativa



Salesiana constituyen los resultados obtenidos en la institución en un 50%, esto se debe al prestigio que el plantel ha ganado en el transcurso de los 60 años de servicio a la provincia. A este plantel acuden los mejores estudiantes de la ciudad de Macas, por lo tanto es una fortaleza para la institución para poder trabajar y obtener buenos resultados en todos los campos de la educación y cultura.

En relación a las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas que consta en la tabla N°8 el 100% de los directivos señalan que en el plantel se aplica el manual de normas. Esto quiere decir que aplica un manual de normas resultados eficientes tanto para los alumnos como para los docentes. Lo bueno sería que todos los miembros de nuestra institución nos apeguemos al cumplimiento de normas y reglamentos, especialmente los directivos con lo que estarían dando ejemplo a los demás.

Los miembros de Unidad Educativa "Don Bosco" nos hemos convertido en obedientes a las disposiciones y formalidades que exige el cumplimiento de sus funciones, sobre todo, en lo que tiene que ver con la puntualidad, presentación de planes y programas, planificación en actividades que exige el accionar educativo. El cumplimiento del manual de normas es exigido para el personal docente, administrativo y de apoyo pero no para los directivos, es necesario dar ejemplo de responsabilidad para poder exigir a los demás.

Dentro del ambiente de la gestión educativa un aspecto importante para todo administrador es el clima de respeto y la toma de decisiones. Las decisiones en un establecimiento educativo con respecto a los proyectos y clima laboral deben ser analizadas, discutidas y compartidas por todas las visiones, lo que nos dará una misión compartida. En la Unidad Educativa "Don Bosco" existe un clima de respeto y temor a la primera autoridad por parte de los profesores, estudiantes, personal administrativo y de servicio, inclusive por parte de los padres de familia debido a la forma de tratar del rector a sus subordinados de manera autoritaria, prepotente, amenazante y hasta llegar al chantaje y discriminación con quienes no comparten con su forma de actuar y pensar. El clima laboral se ha transformado en acoso laboral por la

permanente interferencia del rector a cada momento en las aulas, patios, oficinas y demás lugares de trabajo.

En la encuesta se demostró que la toma de decisiones está a cargo del rector con el 83% y el 17% tiene el consejo directivo quienes no hacen más que aprobar lo que ya estaba decidido. Durante el tiempo que tenemos como rector a este sacerdote se han formado tres grupos o bandos de profesores, unos que apoyan todas sus decisiones, otros que hacen pequeñas oposiciones y otros que ~~van~~ en los toros de lejos, es decir que prefieren cumplir su horario de trabajo e irse a sus casas.

Un buen administrador siempre debe delegar funciones para dar responsabilidad a los miembros de la organización. Cuando en nuestro plantel se dio un conflicto, en el cual el rector agredió físicamente a un estudiante, para tener apoyo de las autoridades, padres de familia, estudiantes y de la comunidad delegó funciones al vicerrector para que encabece su defensa con su abogado, y luego, de las disculpas del caso por considerarlo sacerdote fue absoluto de ser sancionado con destitución del cargo ya que solo se le dio amonestación con acción de personal. La mayoría de profesores piensan que actualmente solo delega funciones a un grupo reducido de profesores en quien confía ciegamente y no da oportunidad de responsabilidad a otros docentes con mayores capacidades.

Nuestra institución debe invertir en la formación de recursos humanos, en la actualización de su personal, en la selección de contenidos, en promocionar los sistemas educativos basados en competencias. La encuesta en este plantel sobre la administración y liderazgo del centro educativo, lo que aquí más se promueve es la excelencia académica en un 100%, el desarrollo profesional de los docentes en un 67% y la vivencia de valores institucionales y personal un 14%. Todo esto demuestra que existe preocupación por la excelencia académica por parte de los docentes, la mayoría tiene título de tercer nivel y solamente por la nueva Ley de Educación intercultural están buscando estudiar maestrías ya que se promueve y existen mejores salarios a los más capacitados.

De los estudiantes egresados de este plantel, la mayoría de ellos ingresan a las principales universidades del país y se han formado profesionalmente hasta que varios de ellos ocupan cargos políticos de alto nivel. En este establecimiento educativo es imprescindible que la primera autoridad también se capacite teóricamente porque no solo la experiencia es suficiente para conducir la educación en la actualidad con grandes avances en la pedagogía y la tecnología. La vivencia de valores institucionales y personales solo está quedando en palabras por el mal ejemplo del principal directivo quien predica lindas cosas y no los pone en práctica.

Peter Drucker, 1996 (2) define al liderazgo como: «la principal preocupación del líder no es resolver él mismo los problemas, sino el comportamiento del grupo en el proceso de resolución de los mismos. El líder se ha convertido en un «facilitador». Esto quiere decir que para tener un liderazgo hay que poseer conocimientos y experiencias en dinámica de grupo y modificaciones organizativas. En la encuesta realizada a los directivos de este plantel responden en un 67% que la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión son las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución y que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo. En este plantel salesiano quienes dirigen la organización son nombrados por la comunidad salesiana sin realizar concursos de méritos ni de oposición, son nombrados a «dedo» lo cual contradice a la nueva Ley de Educación Intercultural, cuando menciona que los directivos deben aprobar los cursos del Magisterio y ganar el concurso de oposición para ocupar los cargos de directivos.

El líder educativo ejerce la autoridad con habilidad y sin autoritarismo, por lo tanto más escucha que habla, asegura el crecimiento de sus empleados potenciando sus capacidades, además, mantiene la cultura introduciendo los cambios sin brusquedad y sin angustia. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar la encuesta a directores demuestra que es necesaria la existencia de ambientes cordiales de trabajo en un 100% de los investigados, además el 67% indican que es necesario promover el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar. Un 67% de los

encuestados señalan que los directivos no se preocupan por disminuir el número de estudiantes de estudiantes por aula. Esto nos lleva a señalar que es urgente y primordial mejorar el ambiente cordial de trabajo en este plantel para que progrese la institución escolar, además, que algo debe hacerse para disminuir el número de estudiantes en cada aula, caso contrario estaríamos solo pensando en cantidad y no en calidad.

Respecto a los organismos que se encuentran en la institución, los encuestados responden en su totalidad que este plantel educativo tiene los siguientes órganos de control que son: de dirección, de gestión, de coordinación y departamento técnico, esto quiere decir que su organización es la correcta pero el trabajo que realizan estos departamentos están sujetos a una sola decisión y sus decisiones no son tomadas en consenso. En este plantel es necesario implantar un organismo de evaluación para que mejore y asesore a las autoridades en la toma de decisiones.

El trabajo en equipo y la participación del profesorado es fundamental sobre todo en la definición y desarrollo del programa de estudio. En la Unidad Educativa %Don Bosco+el 100% de los encuestados dicen que es necesario llevar a cabo la evaluación, coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. En nuestro establecimiento esta actividad se realiza una vez por mes para ir tomando decisiones de manera oportuna.

Las principales acciones de los departamentos didácticos de la Unidad Educativa son: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente y los departamentos didácticos deben mantener actualizada la metodología. En el plantel educativo existe la comisión curricular quien coordina con los jefes de área estas acciones educativas.

La gestión pedagógica es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. En esta unidad educativa el 100% de los encuestados respondieron que 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 además proponer alternativas de cambio e innovación.

En la última tabla de encuesta a los directivos el 100% coincide que el plantel educativo tiene como material de planificación educativa, el plan operativo anual y el plan estratégico institucional, el 50% informa que existen proyectos de capacitación dirigida a directores y docentes. Sobre el parámetro de la reingeniería de procesos existente un desconocimiento casi general a excepción del Vicerrector, esto nos indica que el personal directivo se capacite para que sean un aporte positivo en el adelanto de la unidad educativa.

De la encuesta realizada a los docentes, en la cual trata de las declaraciones de los mismos, se destacan en un 75% que en el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. Son los directores quienes mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera. Un 75% señala que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y un 50%, que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes. Al ser este un establecimiento católico estamos obligados los directivos, docentes y estudiantes a ser testimonio del lema "Buenos Cristianos y Honrados Ciudadanos" con el ejemplo y la práctica de valores.

De la encuesta realizada a los estudiantes el 75% responde que en las clases sí se dan oportunidades para que ellos expresen su opinión y que el profesor es quien decide qué se hace en clase. Un aspecto significativo se demuestra en la encuesta cuando se obtiene como resultado que las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, el profesor propone ideas innovadoras para que los estudiantes la desarrollen y que a veces los profesores se interesan por los problemas estudiantiles, se realizan trabajos en grupo en el aula pero no fuera de ella para evitar

problemas. Según la pedagogía actual es el estudiante el centro de atención, es el protagonista del proceso enseñanza-aprendizaje y el docente es un motivador de la adquisición de conocimientos, por lo tanto, se debe revisar las teorías pedagógicas con la puesta en práctica en cada aula escolar.

En relación a la encuesta realizada a los padres de familia puedo destacar que el 80% de ellos asisten a las reuniones convocadas por la institución educativa y un 67% dicen que sus representados hablan positivamente del plantel y dan referencias de prestigio del centro educativo ,además que sus opiniones son recibidas con respeto por los directivos. El 73% informan que a veces tienen la oportunidad de expresar sus criterios sobre la marcha del plantel. El 60% de ellos destacan que tienen inconvenientes con los directivos y profesores del plantel. Todo ello indica que el cumplimiento de los padres de familia se limita a matricular a sus hijos y a asistir a las reuniones de padres de familia convocadas por las autoridades directivas dejando de lado los temas de fondo y de forma que se refieren a la institución, en conclusión existe poco involucramiento de las padres de familia en el quehacer educativo, ya sea por la falta de oportunidades o por el desinterés del mismo.

Finalmente como resultado de la entrevista a los directivos del plantel educativo el 100% de ellos saben diferenciar lo que es comunicación e información, conocen que existe un reglamento sobre el qué, cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo y la forma de actuar frente a un conflicto entre la dirección de un centro y el profesorado. Un 50% de los directivos conocen las características de un líder y los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo. Aceptan la presencia de antivalores en la comunidad educativa pero o dan solución al problema. Para que en este plantel exista liderazgo es necesario que todos nos liberemos del miedo, de las falsas esperanzas, del tratar de impresionar al jefe, cuando lo que interesa es la satisfacción del cliente y así promocionar una educación de calidad con calidez.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

- ✓ La gestión, el liderazgo y valores en una institución educativa requiere de una actitud abierta y flexible a la innovación, que impulse la implantación de una nueva visión que se fundamente en el pensamiento sistemático y estratégico, un liderazgo que sustente los valores, una práctica educativa diferente en su fondo y forma acorde a los objetivos que requiere la educación y su entorno; por lo tanto, la realización de esta investigación ha constituido una práctica enriquecedora al compartir el trabajo investigativo con directivos, docentes, estudiantes y padres de familia con quienes se ha podido viabilizar la aplicación de la teoría gerencial con la práctica en valores.
- ✓ Luego de un análisis minucioso de los fundamentos teóricos de los instrumentos investigativos aplicados en el plantel y de nuestra experiencia en ciertos espacios de responsabilidad asumidos dentro de la institución y fuera de ella podemos establecer que la organización de la Unidad Educativa está conformada de acuerdo a las normas jurídicas vigentes pero falta promover la educación en valores de manera práctica en todos los ámbitos como en la parte operativa y la toma de decisiones.
- ✓ El clima laboral que existe en el plantel es muy hostil, en tal virtud, es necesario realizar actividades de socialización para superar este inconveniente y así mejorar las actividades educativas entre todos los involucrados en el proceso educativo.
- ✓ Existe la necesidad de elaborar un proyecto institucional de implantación de valores relacionados con el buen vivir que involucre a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia como base para desarrollar un óptimo desempeño institucional proyectando hacia los valores.
- ✓ La Unidad Educativa Don Bosco carece de laboratorios de inglés y Ciencias Sociales. Los servicios higiénicos se encuentran en mal estado. Existe material didáctico obsoleto. No existe capacitación especializada por áreas de estudio. Los estudiantes cada vez pierden valores y hay la presencia de

antivalores. Los docentes tienen escasa capacitación sobre el manejo de las nuevas tecnologías.

- ✓ En la Unidad Educativa Fiscomisional %Don Bosco+se identifica que la forma de organización está centrada en el director del plantel quien toma decisiones con el apoyo con el apoyo del vicerrector y aprobación de los coordinadores de área sin realizar alguna observación de fondo o forma.
- ✓ El clima laboral se ha transformado en acoso laboral por la permanente interferencia del rector a cada momento en las aulas, patios, oficinas y demás lugares de trabajo.
- ✓ Es urgente y primordial mejorar el ambiente cordial de trabajo en este plantel para que progrese la institución escolar, además, que algo debe hacerse para disminuir el número de estudiantes en cada aula, caso contrario estaríamos solo pensando en cantidad y no en calidad.
- ✓ Es necesario mejorar la capacidad de comunicación de la visión y misión de la organización en forma convincente, impregnando toda la actividad de los valores y principios que configuran la visión de la Unidad Educativa.
- ✓ La organización de la Unidad Educativa está conformada de acuerdo a las normas jurídicas vigentes pero falta promover la educación en valores de manera práctica en todos los ámbitos como en la parte operativa y la toma de decisiones.
- ✓ El Consejo Directivo del plantel educativo debe promocionar un tipo de liderazgo democrático donde el maestro sea corresponsable del mejoramiento de la calidad educativa del plantel.
- ✓ Los directivos del plantel educativo deben delegar facultades y competencias para crear un liderazgo compartido y no se centralicen toda la toma de decisiones.



- ✓ Mediante consensos debemos determinar el perfil de los valores institucionales, personales específicos que en forma sistemática sean parte de la praxis de directivos, docentes, y alumnos hasta constituirse en una cultura organizacional en continua renovación e innovación.
- ✓ El directivo de un plantel educativo salesiano debe poseer las características de un líder actualizado y ser nombrado mediante concurso de oposición, méritos, además, que tenga acogida y apoyo del entorno educativo.
- ✓ El cumplimiento del manual de normas es exigido para el personal docente, administrativo y de apoyo pero no para los directivos, es necesario dar ejemplo de responsabilidad para poder exigir a los demás.
- ✓ En la encuesta se demostró que la toma de decisiones está a cargo del rector con el 83%, y el 17% tiene el consejo directivo quienes no hacen más que aprobar lo que ya estaba decidido. Durante el tiempo que tenemos como rector a este sacerdote se han formado tres grupos o bandos de profesores, unos que apoyan todas sus decisiones, otros que hacen pequeñas oposiciones y otros que ~~van~~ en los toros de lejos, es decir que prefieren cumplir su horario de trabajo e irse a sus casas.
- ✓ En este establecimiento educativo es imprescindible que la primera autoridad también se capacite teóricamente porque no solo la experiencia es suficiente para conducir la educación en la actualidad con grandes avances en la pedagogía y la tecnología. La vivencia de valores institucionales y personales solo está quedando en palabras por el mal ejemplo del principal directivo quien predica lindas cosas y no los pone en práctica.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1. Título de la propuesta

Práctica del buen vivir con valores en la Unidad Educativa Fiscomisional Don Bosco de la ciudad de Macas.

### 7.2. Justificación

Uno de los problemas de mayor impacto en el quehacer educativo es que el currículo que ofrece el estado, es atender al alumno prototipo; es decir, a una mayoría con un índice estándar de capacidad cognitivo, de rasgos afectivos y fisiológicos más o menos iguales, excluyéndose de la escolaridad regular a quienes no se ajustan a esta categoría.

Hablamos de la intervención de los alumnos como necesidad educativa especial, considerando que la diferencia debe ser asimilada como parte de la regularidad y no como una obligación al sistema escolar.

El buen vivir es una filosofía abierta a la vida y la inclusión por lo tanto la escuela, las aulas, el currículo y la metodología deben considerar necesariamente la existencia de niños con particularidades; por lo tanto, los establecimientos deben estar contruidos considerando que hay niños que no pueden valerse por sí mismos; debemos tener en cuenta que los seres humanos tenemos debilidades y fortalezas y que es más importante apoyar lo que podemos hacer que lo que nos resulta más difícil.

Con el contexto descrito, el buen vivir se inscribe como un volar que tiende a la unidad e inclusión de grupos humanos estigmatizados y excluidos por conceptualizaciones educativos elitistas y que tratan de mantener y reproducir el status quo.

La Unidad Educativa Don Bosco, es un establecimiento fiscomisional, pionero da la educación en la ciudad de Macas y la provincia de Morona Santiago que a lo largo de su vida institucional ha entregado sesenta promociones de bachilleres a la patria, pero que adolece de un proyecto o

gestión educativo, pedagógica en donde se incluya a los alumnos que presentan diferencias o capacidades especiales, porque sencillamente no han sido matriculados y enviados a centros especiales.

Por lo descrito, se justifica plenamente la realización de la propuesta de mejora: práctica del buen vivir con valores en la unidad educativa %Don Bosco+de la ciudad de Macas+,ya que constituirá una propuesta de avance y de apertura a la política organizacional , porque permitirá que dentro de nuestra institución se acepte la diferencia y se potencialice , además, permitirá a los directivos y docentes incluir en su planificación curricular y pedagógica algunas variables que caractericen una actividad compleja y diferenciadora.

### **7.3 Objetivos de propuesta**

#### **7.3.1. Objetivo general**

Lograr la práctica del buen vivir en la Unidad Educativa Don Bosco, mediante la elaboración de un proyecto de trabajo productivo con los docentes y estudiantes del área de Ciencias Sociales de la Unidad Educativa %Don Bosco+.

#### **7.3.2. Objetivos específicos**

- Fortalecer el conocimiento de la pluriculturalidad y la interculturalidad.
- Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social.
- Garantizar los derechos y la justicia, promoviendo un ambiente sano y sustentable.
- Garantizar la soberanía de la paz e impulsar la inserción estratégica en el plantel.
- Socializar la propuesta del Buen Vivir, por medio de programas radiales de la Misión Salesiana, cuadros murales en el plantel y espacios del minuto cívico.
- Ejercitar la propuesta innovadora durante el periodo escolar y evaluar al finalizar el mismo.

#### **7.4 Localización y cobertura espacial**

La presente propuesta de mejora se realizará en la Unidad Educativa Fiscomisional ``Don Bosco`` de la ciudad Macas, capital de la provincia de Morona Santiago. Sus usuarias provienen, la mayoría del sector urbano y un porcentaje elevado de la etnia shuar en la sección nocturna. La Unidad Educativa está compuesta por el Jardín de infantes Carlos Simonetti, la escuela Cristóbal Colón, el ciclo básico y bachillerato del colegio ``Don Bosco`` y el ciclo básico y bachillerato en la sección nocturna. El jardín de infantes y la escuela están en el pabellón separado al colegio, sus profesores pertenecen a la Dirección de Educación, otros al colegio ``Don Bosco`` y algunos son contratados por cada año lectivo. Estos establecimientos están ubicados entre la iglesia ``Purísima de Macas, y la Misión Salesiana de Oriente.

#### **7.5 Población Objetivo**

Los beneficiarios directos de este proyecto constituyen 75 docentes, 10 funcionarios administrativos, 600 estudiantes del jardín de infantes y escuela Cristóbal Colón, 980 alumnos del ciclo básico y diversificado en la sección diurna y 505 estudiantes del ciclo básico y bachillerato de la sección nocturna y 6 del personal de apoyo. Todos estos actores involucrados directamente con la comunidad salesiana de oriente.

#### **7.6 Sostenibilidad de la propuesta**

- Humanos
  - Autor
  - Miembros de la comisión de pastoral de la escuela y del colegio.
  - Los integrantes del DOBE
  - Inspector del centro
  - Docentes
  - Asesor
  
- Tecnológicos
  - Sala de producción de videos

- Laboratorio de computación
- Internet-banda ancha
  
- Materiales
  - CD
  - D.V.D
  - Televisores
  - Equipo de Audio
  - Cartulinas
  - Franelas
  
- Físicos
  - Aulas
  - Instalaciones con equipamiento
  - Instalaciones deportivos
  - Salón Auditorio
  
- Económicos
  - Financiados por la institución
  - Gastos por concepto de pagos a facilitadores de talleres
  - Organizacionales
  - Consejo directivo
  - Comisión religiosa o de pastoral, comisiones deportivas
  - Culturales y sociales
  - Consejo Técnico

### 7.7 Presupuesto

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Subtotal</b>
	Equipamiento y mobiliario		
1	Alquiler equipo de computo	1.40	140.00
	Material de oficina		
2	Papel Bond. Resma	5.00	10.00
4	Lápices	0.5	1.20

4	Marcadores	1.00	4.00
1	Cuaderno	0.80	0.80
1	Tinta	55.00	55.00
5	Impresos	8.00	40.00
20	Internet	1.00	20.00
	HUMANOS		
61	Personal de apoyo	40.00	40.00
	IMPREVISTOS		50.00
	TOTAL		260.00

### 7.8 Cronograma

<b>FECHAS</b> <b>ACTIVIDADES</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Elaboración del proyecto	x						
Presentación del proyecto	x						
Socialización del contenido del proyecto		x					
Planificación organización del taller sobre el Buen vivir con valores para docentes							
Taller sobre relaciones humanas		x					
Taller sobre inteligencia emocional			x				
Taller sobre manejo de conflictos			x				
Taller sobre clima laboral				x			
Elaboración de una revista sobre el buen vivir					x		
Presentación de la propuesta en la casa abierta						x	
Evaluación de la propuesta mediante una encuesta.							x

## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. Brito, J y Noboa, D. 2002, Liderazgo y Educación en Valores, 2001, convenio UTPL . PUCE sede Ibarra.
2. Cacigal, J. 1997, Gerencia Educativa, UTPL, Loja, Ecuador.
3. Cárdenas, R. 2009, Presupuestos Teoría y Práctica, Editorial Mc Graw Hill, España.
4. Corporación de Estudios y Publicaciones. 2009, Legislación Educativa, Editorial Corporación de Estudios, Quito . Ecuador.
5. Correa, Carlos, 2009, Liderazgo, Valores y Educación, Editorial UTPL Loja-Ecuador.
6. Chavarría, M. 2007, Educación en un Mundo Globalizado, Editorial Trillas, México.
7. Chiavenato, I. 2008, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México.
8. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. 2001, España.
9. Fullan, 2003, Rol del docente, Editores Amorrortu, Argentina
10. García, J. 2010, Educando con valores, Editorial Mirbet, Perú.
11. Gómez A. El ensayo. Editorial España. España 1977.
12. Guillén, M. 2006, Ética en las Organizaciones, Editorial Trillas, México.
13. Grinbert, J. 2006, Enciclopedia Pedagógica Práctica, Ediciones Luxes, España.
14. Huber, G. 2008, Toma de Decisiones en la Gerencia, Editorial Trillas, México.
15. Isaacs, D. 1995, Educación de las Virtudes Humanas Editorial Minas, México.
16. Llorenz. C. 1998. Cómo educar en Valores. Ediciones.
17. Martínez, F. 2008, Nuevas Tecnologías, y Educación, Editorial Pearson, España.
18. Maslow, A. 1967 Motivación y personalidad. Edit. Internacional. Estados Unidos.
19. Ministerio de Educación y cultura. 2005, Pauta de Evaluación Institucional y Desempeño Docente, DINAMEP, Ecuador.
20. Mitzenberg, H. 1999, Diseño de Organizaciones Eficientes, Editorial Ateneo, España.
21. Moreno, Martín y Moreno, Cerilla, 2006, Organización y Dirección de Centros Educativos.

22. Posner, G. 2006, Análisis del Currículo, Editorial Mc Graw Hill, México.
23. Placencia, B. 1998, Técnicas de Trabajo Grupal, UTPL, Loja . Ecuador.
24. Prieto, D. 2009, La Comunicación en la Educación, Editorial Stella, Argentina.
25. Valenzuela, J. 2009, Evaluación de Instituciones Educativas, Editorial Trillas, México.
26. [www.drant.wikipedia.org](http://www.drant.wikipedia.org)
27. [www.educación.gob.ec](http://www.educación.gob.ec)
28. [www.e-cristians.net](http://www.e-cristians.net)
29. [www.gestión+educativa.es](http://www.gestión+educativa.es)
30. [www.mcy.e.gob.ar](http://www.mcy.e.gob.ar)
31. [www.pntic.mec.es/calidad](http://www.pntic.mec.es/calidad)
32. [www.UTPL.edu.ec/bibliografia](http://www.UTPL.edu.ec/bibliografia)



## 9. APÉNDICES

### ENCUESTA A DIRECTIVOS

**Sr. (a) Gestores Educativos:**

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia

Cantón

Sector: Urbano (  ) Rural (  )

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

#### 1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal (  )

b. Fiscomisional (  )

c. Municipal (  )

d. Particular laico (  )

e. Particular religioso ( )

**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. Otros (indique cuáles)  
õ õ

**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)  
õ õ

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

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

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

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

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

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

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

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

**7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

8.

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

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

<b>Nro</b>	<b>Se Promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			

d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			
---	---	--	--	--

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

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

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

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

**Las preguntas 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.**

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

a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

(\_\_\_\_\_)

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

(\_\_\_\_\_)

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

(\_\_\_\_\_)

- d. Mantener actualizada la metodología  
(\_\_\_\_\_)
- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros (\_\_\_\_\_)
- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje (\_\_\_\_\_)
- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos  
(\_\_\_\_\_)
- h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo  
(\_\_\_\_\_)
- i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas (\_\_\_\_\_)
- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología  
(\_\_\_\_\_)

**11. 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 ( )

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

a) Un reingeniería de procesos

(\_\_\_\_\_)

b) Plan estratégico

(\_\_\_\_\_)

c) Plan operativo Anual

(\_\_\_\_\_)

d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

(\_\_\_\_\_)

## ENCUESTA A DOCENTES:

La encuesta se aplicará a todos los docentes del colegio, es decir al universo.

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 17 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, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento educativo** Á .

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia** Á Á Á Á Á Á Á Á Á Á .

**Cantón** Á Á Á Á Á Á Á Á Á Á .

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

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

**a. Fiscal** ( )

**b. Fiscomisional** ( )

**c. Municipal** ( )

**d. Particular laico** ( )

**e. Particular religioso** ( )

## 2. CUESTIONARIO

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

autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

**Estudiante:**

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

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

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento**

**educativo** Á ..

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

**Provincia** Á Á Á Á Á Á Á Á Á Á .

**Cantón** Á Á Á Á Á Á Á Á Á Á .

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se 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 es quien decide qué se hace en esta clase				
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
13 Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
14.Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
15.La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

### ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de familia

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

#### INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ .

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ .

Cantón: õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ .

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### 1. Tipo de establecimiento

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| a) Fiscal               |  |
| b) Fiscomisional        |  |
| c) Municipal            |  |
| d) Particular Laico     |  |
| e) Particular Religioso |  |

## 2. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1) Tengo la oportunidad de exponer mis criterios sobre la marcha del plantel.			
2) Mis opiniones son recibidas con respeto por los directivos.			
3) Me siento integrado a las actividades Institucionales.			
4) Mi representado habla positivamente del establecimiento.			
5) Tengo inconvenientes con profesores y directivos del plantel.			
6) Asisto a reuniones convocadas por la Institución Educativa.			
7) Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades del Centro Educativo.			
8) Noto un clima laboral y positivo entre los docentes del plantel.			
9) Tengo referencias sobre el prestigio Institucional.			
10) Estoy continuamente pendiente del quehacer educativo del Centro.			
11) Recibo noticias e informaciones de escándalos en la Institución.			
12) Intercambio opiniones sobre el establecimiento con otros padres de familia.			

## **Cuestionario de Entrevista.**

### **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 de liderazgo?
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### Matriz de problemáticas

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1.</b>		
<b>Problema 2.</b>		
<b>Problema 3.</b>		

### Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>



Imagen 1. Vista panorámica de la Unidad Educativa Don Bosco.



Imagen 2. Principales autoridades presentes en el pregón de fiestas patronales.



Imagen 3. Estudiantes de la unidad en la sala de computación



Imagen 4. Alumnos del plantel en el aula de clases.



Imagen 5. Docentes de la Unidad Educativa Don Bosco



Imagen 6. Eucaristía de la Comunidad Salesiana





Imagen 7. Personal docente del plantel educativo



Imagen 8. Profesores del área de Lengua y Literatura.



Imagen 9. Estudiantes del plantel durante la Casa Abierta.



Imagen 10. Alumnos presentes en el Juramento a la Bandera