



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA MARÍA AUXILIADORA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL AÑO ACADÉMICO 2010 - 2011"

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

AUTORA:

Lcda. Betty Patricia Correa Medina

DIRECTOR DE TESIS:

Mgs. Estalin Calle Herrera

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 16 de noviembre de 2011

Mgs.

Estalin Calle Herrera

DIRECTOR DE 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 de los tres anillados** para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs. Estalin Calle Herrera

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

f:.....

Lcda. Betty Patricia Correa Medina

CI. 1103882617

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Betty Patricia Correa Medina, 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”.

Riobamba, 8 de noviembre de 2011

AGRADECIMIENTO

Al finalizar con éxito mis estudios de postgrado, quiero dejar constancia de mi gratitud a las siguientes instituciones y personas:

A la Universidad Técnica Particular de Loja, en la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y Distancia, a sus directivos y educadores por la sólida formación académica que de ellos recibí, lo me permitió obtener mi título de magíster.

De manera particular, a mi director de tesis, Mgs. Estalin Calle Herrera, por su acertada dirección y asesoría.

A la Unidad Educativa “María Auxiliadora”, en la persona de Sor Carmita Pucha por haberme proporcionado las facilidades para desarrollar el presente trabajo investigativo en la Sección Básica I.

A Dios por haberme brindado vida, salud y sabiduría en todos estos años de estudio, y a toda mi familia por su apoyo incondicional.

Gracias a todos por confiar en mí y por haberme ayudado a culminar con satisfacción otra etapa de mi vida profesional.

Betty Patricia Correa

DEDICATORIA

Con todo mi amor y cariño a mi esposo e hijo; a mi querida madre y hermano; a mis abuelitos, en especial a mi abuelita María Antonia, de quien aprendí los más nobles valores y quien me enseñó a ser valiente y a luchar por la vida; a mi tía Fanny, y al resto de mi familia por creer en mí y por financiar mis sueños.

A la comunidad estudiantil, que día a día se esfuerza por superarse para llegar a ser excelentes profesionales.

A Dios por ser mi principal fuente de inspiración y superación.

Con sincero afecto,

Betty Patricia Correa

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pag.
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE CESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 La gestión educativa	4
2.1.1 Concepto	4
2.1.2 Importancia	5
2.1.3 Tipos o dimensiones de la gestión educativa	5
2.1.4 Gestión educativa estratégica	7
2.1.4.1 Estructura del modelo de gestión educativa	8
2.2 Liderazgo Educativo	11
2.2.1 Concepto	12
2.2.2 Importancia	12
2.2.3 Tipos de liderazgo	13
2.2.4 El liderazgo en el ámbito educativo	15
2.2.4.1 Liderazgo educativo transformacional	16
2.3 Diferencias entre directivo y líder	18
2.3.1 El líder	19
2.3.2 El directivo	19
2.4 Los valores y la educación	20
2.4.1 ¿Qué son los valores?	20

2.4.2	Importancia	20
2.4.3	La educación en valores	21
2.4.3.1	Concepto de educación	21
2.4.3.2	¿Qué significa educar en valores?	22
2.4.3.3	La tarea de la familia	23
2.4.3.4	La tarea de los centros educativos	24
2.4.3.4.1	Valores que deben primar en los centros educativos	26
2.4.3.5	Riesgos de la educación en valores	29
2.5	Valores Institucionales de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”	30
3.	METODOLOGÍA	32
3.1	Participantes	32
	Personal directivo por sexo y edad	32
	Personal docente por sexo y edad	33
	Personal administrativo por sexo y edad	35
	Población estudiantil por sexo y edad	35
	Población de padres de familia por sexo y edad	36
3.2	Materiales e Instrumentos	36
3.3	Método y procedimiento	37
4.	RESULTADOS	40
4.1	DIAGNÓSTICO	40
4.1.1	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	40
4.1.1.1	El manual de organización	40
4.1.1.2	El código de ética	41
4.1.1.3	El plan estratégico	41
4.1.1.4	El plan operativo anual (POA)	42
4.1.1.5	El proyecto educativo institucional (PEI)	43
4.1.1.6	Reglamento interno y otras regulaciones	43
4.1.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	44
4.1.2.1	Misión y Visión	44
4.1.2.2	El organigrama	46
4.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos	48
4.1.2.4	El clima escolar y convivencia con valores	49
4.1.2.4.1	Dimensión pedagógica curricular y valores	49
4.1.2.4.2	Dimensión organizativa operacional y valores	50

4.1.2.4.3 Dimensión administrativa y financiera y valores	51
4.1.2.4.4 Dimensión comunitaria y valores	52
4.1.3 Análisis FODA	54
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	54
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	54
4.1.3.3 Matriz FODA	54
4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	58
4.2.1 De los directivos	58
4.2.2 De los profesores	69
4.2.3 De los estudiantes	71
4.2.4 De los padres de familia	73
5. DISCUSIÓN	76
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	81
7. PROPUESTA DE MEJORA	83
8. BIBLIOGRAFÍA	92
9. APÉNDICES	94

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

		Pag.
Tabla 1:	Género y edad de los Directivos del plantel	32
Tabla 2:	Género de los Docentes de la Sección Básica I	33
Tabla 3:	Edad de los Docentes de la Sección Básica I	33
Tabla 4:	Título académico de los Docentes	34
Tabla 5:	Años de experiencia de los Docentes	34
Tabla 6:	Personal Administrativo de la institución educativa	35
Tabla 7:	Género y edad de las Estudiantes	35
Tabla 8:	Género y edad de los Padres de familia	36
Tabla 9:	Forma de organización de los equipos de trabajo	59
Tabla 10:	Aspectos para medir el tamaño de la organización	59
Tabla 11:	Las tareas de los miembros de la institución	60
Tabla 12:	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	60
Tabla 13:	Delegación de la toma de decisiones	61
Tabla 14:	La administración y el liderazgo del centro educativo	61
Tabla 15:	Habilidades de liderazgo para dirigir	62
Tabla 16:	Promoción para mejorar el desempeño y progreso	63
Tabla 17:	Organismos que integran la institución	63
Tabla 18:	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico	64
Tabla 19:	Los departamentos didácticos y sus funciones	65
Tabla 20:	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	66
Tabla 21:	Material de planificación educativa	66
Tabla 22:	Resultados de la entrevista a Directivos	67
Tabla 23:	Resultados de la encuesta a Docentes	69
Tabla 24:	Resultado de la encuesta a Estudiantes	71
Tabla 25:	Resultados de la encuesta a Padres de familia	73

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Unidad Educativa “María Auxiliadora” de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, durante el periodo académico 2010 - 2011, la misma que se basó en el diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores que priman en el plantel.

Las técnicas e instrumentos utilizados en el proceso investigativo fueron: entrevistas y encuestas dirigidas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; observación directa de los instrumentos de gestión educativa de la institución, así como el uso de las herramientas de la matriz FODA y la matriz de problemáticas.

Las conclusiones generales obtenidas son que la comunidad educativa se muestra satisfecha por la efectividad del liderazgo y la gestión educativa ejercida por el equipo directivo de la institución, no así en el tema de valores donde existen deficientes relaciones interpersonales entre los actores educativos. Por consiguiente, se plantea como propuesta alternativa de solución la Capacitación y Formación en valores institucionales y morales a los miembros de la Sección Básica I de la Unidad Educativa “María Auxiliadora” durante el I quimestre del año académico 2011 – 2012.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las instituciones educativas se encuentran frente a nuevas exigencias, cambios y desafíos de la sociedad del conocimiento, pues su acelerado ritmo evolutivo demanda de ellas mayor flexibilidad, dinamismo y versatilidad para que puedan adaptarse a las reformas y cambios de reestructuración del sistema escolar.

En este contexto, los centros educativos se han visto en la necesidad de responder con profesionalismo a las reformas educativas de las últimas décadas, que principalmente exigen una gestión educativa estratégica, un liderazgo educativo transformador y una educación rica en valores, donde éstos últimos se conviertan en la columna vertebral del proceso de enseñanza – aprendizaje de la comunidad estudiantil.

Frente a toda esta ola de innovaciones educativas, también los directivos educativos, en la actualidad, tienen mayores retos, nuevas y complejas responsabilidades a las que deben responder con ética profesional, competencia, habilidad, eficacia y con una determinante lucha para conseguir los objetivos y metas institucionales.

Con todo este preámbulo, es necesario, entonces que en nuestro país se realicen estudios investigativos para evaluar cómo se está desarrollando la gestión educativa en los planteles educativos, qué tipo de liderazgo están empleando sus directivos, qué valores están primando en los procesos de enseñanza – aprendizaje y en la convivencia diaria escolar.

En este sentido, se ha desarrollado una investigación minuciosa y responsable sobre la *“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa María Auxiliadora de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, durante el año académico 2010 – 2011”*.

Cabe mencionar que, la Unidad Educativa “María Auxiliadora” (UEMAR), con sus 82 años de vida, comprometida con la educación integral de la sociedad riobambeña mediante lineamientos católicos, cristianos, definidos por el pensamiento y pedagogía de DON BOSCO y MADRE MAZZARELLO y amparadas en la Ley de Educación vigente, en el año 2010, con la participación de toda la comunidad educativa, ha realizado un estudio investigativo en el campo axiológico proponiéndose como meta aunar esfuerzos en la ejecución del proyecto dedicado al

“Fortalecimiento de los procesos para el desarrollo axiológico a través de la formación pastoral en la Sección Básica de la Unidad Educativa María Auxiliadora de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2010-2011”, el mismo que se constituye en un instrumento de gestión para la mejora integral y continua de la calidad educativa.

Por consiguiente, el proyecto anteriormente mencionado y el presente trabajo investigativo son de trascendental importancia, ya que se aspira principalmente aportar con un granito de arena para que la gestión educativa y el liderazgo de la UEMAR sea estratégica, abierta, flexible, dinámica, con enfoque humanista que permita reorientar el rumbo del plantel hacia la modernización y mejoramiento de la calidad de educación, a través de la formación integral de la comunidad estudiantil, permanente capacitación docente y mayor apertura al entorno.

Es así que, para modernizar la gestión educativa, y vincularla con resultados de efectividad y eficacia, no solo basta con la excelencia académica, administrativa, o financiera que pueda ejercer la unidad educativa, se necesita de un verdadero y efectivo liderazgo transformacional – humanista que renueve la actual educación, por lo que este nuevo tipo de liderazgo, denominado liderazgo del futuro se constituye como un factor importante para movilizar los grupos académicos, de alumnos, padres de familia, etc. hacia la descentralización del sistema educativo y a la mejora continua de sus procesos educativos, y es hacia esta meta donde debe apuntar la UEMAR.

El otro tema que también es de relevancia es el referente a los valores, y es que no se puede hablar de una educación sin valores, pues los valores son el contenido mismo de la educación, de ahí que, es fundamental ofrecer a nuestra niñez y juventud una educación de excelencia que perfeccione integralmente todas sus dimensiones física, psicológica y espiritual, para que sean capaces de actuar en beneficio de su propio desarrollo humano y el de los demás.

Por ello, el presente trabajo investigativo ha sido posible llevarlo a cabo gracias al compromiso y colaboración de la comunidad educativa de la Unidad Educativa “María Auxiliadora” sobre todo de la directora de la Sección de Educación Básica I, resultando beneficiados los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de

la institución, quienes se han constituido en elementos claves para la obtención de la información de primera mano.

Dentro de los objetivos que satisfactoriamente se han alcanzado al finalizar el proceso investigativo están: investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa; liderazgo educacional y los valores en la educación; diagnosticar los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores de la UEMAR; y formular la propuesta titulada: *Capacitación y Formación en valores institucionales y morales a los miembros de la Sección Básica I de la Unidad Educativa "María Auxiliadora", durante el I quimestre del año académico 2011 – 2012.*

La mencionada propuesta está encaminada a restaurar, nutrir y fortalecer las relaciones interpersonales entre sus miembros mediante la motivación a la vivencia plena de los valores institucionales, que se constituyen en el corazón de la Unidad Educativa, y también del resto de valores morales que armonizan y enriquecen la convivencia humana.

Finalmente, estimado lector/a, le invito a leer el presente proyecto investigativo, que ha sido elaborado desde la óptica de que, la verdadera educación contempla los valores que son el único piso firme para lograr el perfeccionamiento humano.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA GESTIÓN EDUCATIVA

2.1.1 Concepto

Para abordar el tema de gestión educativa es preciso empezar citando la definición de **gestión** que según el Diccionario de la Lengua Española proviene del latín *gestio* que significa acción de llevar a cabo diligencias para lograr un fin.

Ya dentro del ámbito educativo, la gestión implica un conjunto de acciones destinadas a lograr el éxito en el quehacer educativo, es así que algunos autores entienden la **gestión educativa** como:

“Es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la institución educativa por la innovación permanente”. (Ramírez, 2010, p.46).

“Habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos”. (Altamirano, T y otros, 2008).

También la gestión educativa es entendida como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional y a enriquecer los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas.

La gestión educativa se refiere a la gobernabilidad y es concebida como la nueva forma de comprender y conducir las instituciones educativas, de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de cambios trascendentales.

Analizando los conceptos citados anteriormente la gestión educativa se la entiende como *proceso* en el cual, previa planificación, se realizan acciones para lograr un cambio, transformación e innovación en las instituciones educativas; además se entiende como *capacidad*, donde es fundamental el papel que desempeña el gestor,

caracterizado por un liderazgo eficaz que involucra a todos los agentes educativos para conseguir las metas y objetivos planeados.

Recopilando las diferentes concepciones anteriores, como definición personal de gestión educativa anoto lo siguiente: “Capacidad para transformar el quehacer educativo logrando cambios trascendentales matizados de innovación, profesionalización, capacitación, desarrollo y promoción del ser humano, mediante la articulación y compromiso de todos los actores institucionales tanto directivos, docentes, administrativos, estudiantes, conserjes, etc. con la finalidad de mejorar la calidad de la educación en todos sus ámbitos”.

2.1.2 Importancia

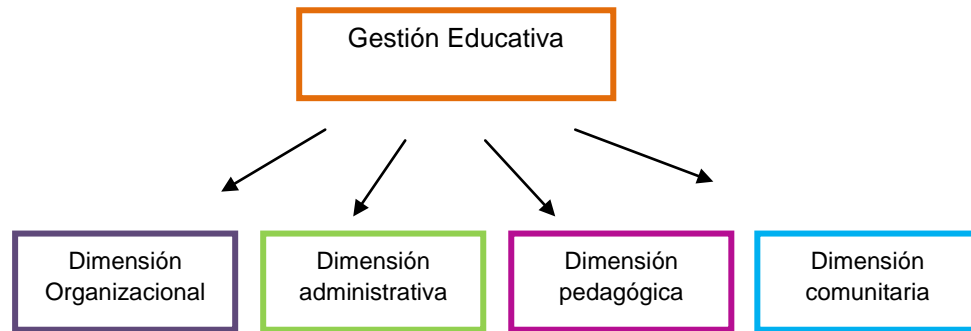
La importancia de la gestión educativa radica en que ésta es fundamental para la supervivencia y desarrollo del sistema educativo, puesto que se constituye en un parámetro de calidad, permitiendo elevar y fortalecer la estructura y la calidad de la educación.

Hablar de gestión educativa es hablar de una reingeniería en el campo educacional a nivel micro y macro, pero se lo debe hacer desde un enfoque humanista y ético que permita reorientar el rumbo de los establecimientos educativos hacia: la modernización y el mejoramiento de la calidad de educación, promoción y formación integral de la comunidad estudiantil, capacitación y desarrollo docente y de mayor apertura hacia su entorno social.

De ahí que, la gestión educativa es una responsabilidad no solamente del director, sino también de todo su personal, puesto que, para transformar e innovar el quehacer educativo se requiere aunar esfuerzos y trabajar en equipo de manera comprometida y profesional.

2.1.3 Tipos o dimensiones de la gestión educativa

Las dimensiones de la gestión educativa son 4: *la dimensión organizacional, administrativa, pedagógica y comunitaria*. A continuación se detalla cada una de ellas:



La dimensión organizacional: La acción de esta dimensión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, ya que facilita la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de la institución educativa en todos sus contextos.

Esta dimensión tiene como foco central ejercer el liderazgo, motivación, la cultura laboral, la comunicación y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten estratégicamente hacia el cumplimiento de la misión y visión institucionales.

Los organigramas juegan un papel muy importante en esta dimensión pues permiten la distribución de tareas, la división del trabajo, los canales de comunicación formal, etc.

La dimensión administrativa y financiera: Esta dimensión tiene a su cargo todo lo relacionado con el manejo de los sistemas de información y registro de los estudiantes, la administración de los recursos materiales, humanos y financieros y la prestación de los servicios complementarios.

Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento educativo porque busca dar soporte a la misión institucional mediante el uso óptimo de los recursos disponibles.

La dimensión pedagógica y académica: Esta dimensión como eje esencial en el proceso de formación estudiantil, enfoca su acción en lograr que los alumnos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño y desarrollo social, profesional y personal.

La gestión académica se desarrolla en el marco del diseño, desarrollo y evaluación del currículo, actualización permanente de planes de estudios; las metodologías de enseñanza – aprendizaje; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de

los estudiantes y el clima del aula. Por ello, los conocimientos, experiencias o investigaciones de la comunidad educativa contribuyen al desarrollo y al mejoramiento de la educación y por ende de la institución.

La dimensión comunitaria: Esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución. Incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa para lograr su permanencia en el sistema educativo, así como el diseño, ejecución y evaluación de estrategias que permitan una sana convivencia entre sus miembros donde haya cabida a todas las personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza.

Estas cuatro dimensiones de la gestión educativa conjugar el accionar del sistema educativo garantizando un equilibrio armónico y sustentable de toda institución educativa.

2.1.4 Gestión Educativa Estratégica

Frente a la penosa realidad educativa de nuestro país, se debe emprender en un *nuevo estilo de gestión*, la gestión educativa estratégica, basada en la reingeniería educativa, esto es en el mejoramiento de la calidad educativa. Es decir, renovar el quehacer educativo con nuevos estilos y modelos que superen enfoques tradicionales de tal forma que sea factible el desarrollo óptimo de los procedimientos administrativos y pedagógicos.

Entre las principales **características de la gestión educativa estratégica** están:

- ✓ Es una nueva forma de entender, comprender y conducir la organización escolar
- ✓ Se centra en los procesos de aprendizaje
- ✓ Descentraliza el sistema educativo
- ✓ Mejora de la calidad de la educación mediante una formación integral
- ✓ Compromete a todos los actores institucionales
- ✓ Concibe a la institución educativa como un sistema abierto

- ✓ Es integral, democrática, participativa, flexible, eficaz
- ✓ Crea la cultura de cambio
- ✓ Promueve la creatividad, innovación
- ✓ Reemplaza el concepto de recursos humanos por la de talentos humanos.
- ✓ Fomenta el trabajo en equipo
- ✓ Tiende al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los miembros de la comunidad educativa, en pos de un modelo de país culto, solidario, ético y participativo.

Una verdadera gestión educativa requiere entre otras cosas: capacidad de gestión, liderazgo educativo, innovaciones curriculares, iniciativa, conocimiento de la realidad, responsabilidad, compromiso, eficacia, etc.

2.1.4.1 Estructura del modelo de gestión educativa

Ramírez (2010), menciona que básicamente el modelo de gestión educativa ideal requiere de sistemas integrales que garanticen y permitan elevar la calidad de la educación y fortalecer la estructura educativa, donde la participación consciente y activa de todos los actores de la institución es fundamental. Este modelo incluye tres sistemas:

- ✓ Dirección estratégica
- ✓ Evaluación del desempeño y
- ✓ Mejoramiento continuo.

Sistema de dirección estratégica: Es un sistema que busca relacionar todas las facetas del manejo de una organización para alcanzar los objetivos propuestos. Con este propósito procura la integración de todas las funciones en una acción global que mejore sustancialmente los procesos y operaciones administrativas y pedagógicas y se trabaje para satisfacer plenamente las expectativas de la comunidad estudiantil.

Este sistema marca las pautas de lo que se desea conseguir ya que crea las bases para organizar las primeras acciones que alimentan el desarrollo de los otros

sistemas. Concebido así, el sistema de dirección estratégica requiere de cuatro soportes:

1. Administración participativa: los directivos de la institución trabajan conjuntamente con sus colaboradores en la formulación de políticas, determinación de estrategias y toma de decisiones. La participación aumenta el compromiso y hace la tarea educativa más interesante.
2. El sistema de dirección estratégica es la filosofía de los equipos de trabajo: Todos los miembros conciben sus tareas como parte fundamental y estratégica para el óptimo funcionamiento de la institución educativa, para lo cual, deben desarrollar habilidades, destrezas y competencias inherentes a sus funciones y asumir de manera responsable y conjunta los resultados esperados.
3. La cultura organizacional, que trasmite valores, aspiraciones, sueños, normas que rigen el trabajo al interior de la institución, cultura que exige de la gente servir a los demás en términos de calidad, descentralización, innovación permanente, visión, misión, etc.
4. Un cuarto soporte es el nuevo paradigma de "liderazgo de mentalidad firme".

Sistema de evaluación del desempeño. Analiza el desarrollo de todas las actividades, desde cuando éstas inician, hasta cuando concluyen, utilizando criterios de eficacia, eficiencia y efectividad. Cumple la función de un monitoreo estratégico que valora el nivel de desempeño de toda la Institución.

Este sistema determinar la calidad de los procesos y resultados que se obtienen tanto en el ámbito pedagógico como en lo administrativo-financiero.

La evaluación del desempeño inicia con el proceso de reflexión crítica de la realidad y se realiza con la participación de los sujetos que intervienen en el proceso y son, a la vez, objeto de valoración.

Sistema de mejoramiento continuo. Este sistema está orientado a "*mejorar*" los procesos mediante temas de capacitación como: liderazgo, modelo de gestión, planeación estratégica, calidad de la educación, círculos de estudio, formas de evaluación, relación y participación comunitaria.

Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño permiten identificar las oportunidades de mejoramiento en función de: recursos humanos, estructura orgánica, infraestructura, recursos tecnológicos, equipamiento técnico, procedimientos, base legal y cultura organizacional.

En definitiva, *el plan de mejoramiento* es una herramienta de gestión necesaria y útil para llevar a cabo la reingeniería educativa.

Para concluir con este apartado a manera de conclusiones cito las siguientes:

- ✓ Para mejorar la calidad de la educación las instituciones educativas deben optar por un *nuevo estilo y modelo de gestión educativa*.
- ✓ La gestión educativa juega un papel fundamental en la vida de las instituciones educativas, por lo tanto, los directivos deben inscribirla como una política educativa con una visión integral.
- ✓ La responsabilidad directa de gestionar recae en los directivos, quienes deben mejorar y perfeccionar sus habilidades, destrezas y competencias directivas.
- ✓ La tarea de gestión no es una responsabilidad solamente del director, sino que requiere del compromiso y trabajo colegiado de todos sus actores educativos.
- ✓ Finalmente, para crear una cultura institucional que dinamice la gestión educativa es necesario para fortalecer los sistemas de: Dirección estratégica, Evaluación del desempeño y Mejoramiento continuo así como sus dimensiones: organizacional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL

Para desarrollar la presente temática, es necesario distinguir que el **líder** es la “*persona*” quien ejerce el *liderazgo* entendido como “*proceso*”.

De ahí que, el líder es “*aquella persona que conduce a otras en libertad*”. “*Los líderes son agentes de cambio*”. (Guillén, 2008, p.171).

Por eso, el líder con su excelencia humana, conduce, guía, y es seguido por otras personas de manera libre y voluntaria hacia la consecución de objetivos comunes. El verdadero líder dinamiza e impulsa la capacidad que tienen las personas para autodesarrollarse. El líder con sus virtudes éticas y su actitud de servicio se convierte en ejemplo digno de ser imitado. Sólo hay líder si hay seguidores.

Entre las características más sobresalientes de un líder están:

- ✓ Tiene sus metas y objetivos claramente definidos.
- ✓ Tiene buen nivel de autoestima
- ✓ Es optimista y tiene una gran confianza en la vida.
- ✓ Es responsable, flexible, creativo, innovador.
- ✓ Posee inteligencia emocional y poder de convicción
- ✓ Tiene autoridad moral
- ✓ Posee capacidad dialógica
- ✓ Genera credibilidad porque es coherente
- ✓ Sabe autoevaluarse
- ✓ Tacto psicológico para tratar al grupo
- ✓ Guía a su equipo, teniendo una visión de futuro
- ✓ Transmite entusiasmo, pasión y amor por lo que hace
- ✓ Capacidad de experimentar nuevos retos
- ✓ Habilidad para aceptar a la gente tal como es, y ayudarla en sus problemas
- ✓ Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

2.2.1 Concepto

Guillén (2010, p.179) afirma que *“El liderazgo (como fenómeno multifuncional) se define como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos.”*

Así mismo, el liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal, donde el líder posee el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos para que alcancen determinados fines. (Álvarez, 2010)

Hoy en día, en términos generales el liderazgo se entiende como el conjunto de procesos que orientan a las personas en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia humana. También el liderazgo es el arte de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente en el cumplimiento de metas grupales.

Recopilando las diferentes concepciones de liderazgo defino que *“el liderazgo es el arte de influir en las demás personas de forma constructiva para que alcancen su excelencia humana”*.

En el ámbito educativo que nos compete, el liderazgo educacional es el proceso de ejercer una influencia transformadora en una institución educativa para conducirla hacia la excelencia académica, hasta lograr que sus directivos y docentes sean auténticos líderes pedagógicos y también los estudiantes se conviertan en líderes.

El liderazgo educacional es un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes, que tiende hacia la formación integral de los estudiantes, la mejora institucional y hacia el desarrollo de todos sus actores educativos, creando ambientes de sana convivencia y de superación personal y grupal.

2.2.2 Importancia

El liderazgo es de vital importancia en toda organización para que ésta sobreviva y progrese, pero un verdadero liderazgo es aquel que procura en todo momento la transformación y superación personal y de equipo; para ello, requiere ser guiada y dirigida obviamente por un excelente líder.

Ya en el ámbito educativo, el liderazgo desempeña un papel estratégico para iniciar y mantener el proceso de mejoramiento de la escuela, donde la responsabilidad directa recae principalmente en los directivos educativos quienes deben asumir un liderazgo de carácter pedagógico, en función del aprendizaje de los alumnos.

En este contexto, los directivos educativos son claves porque ellos marcan y definen el estilo y el espíritu de liderazgo institucional que influye poderosamente en toda la entidad educativa, por eso es indispensable que guarden estrecha relación con la visión, valores, políticas y metas de la escuela, y se desarrolle dentro de ambientes educativos democráticos, participativos e inclusivos que favorezcan, de manera especial, a la formación integral del alumnado, al crecimiento de la institución y a la integración dinámica de la comunidad educativa.

Los líderes directivos tienen la ardua tarea de liderar equipos de docentes líderes así como a estudiantes líderes, por ello, están llamados a influir de forma positiva, constructiva y transformacional.

Por otro lado, los docentes también están llamados a cumplir y ejercer su misión de auténticos líderes educacionales al interior del salón de clases, pues como maestros se convierten en arquitectos y mediadores de la formación de sus alumnos, donde su carisma y estilo de liderazgo deberán enmarcarse dentro de los parámetros de equidad, democracia, participación, igualdad, justicia, ética, etc., valores, que sin lugar a dudas, validan su accionar como personas y como profesionales. Por lo tanto, los docentes deben asumir, con mucha transparencia y eficacia, su papel de líderes, desde ambientes ricos en valores, para que los alumnos puedan transformarse en gestores y líderes de sus propias vidas.

En definitiva, la capacidad de liderazgo de autoridades y docentes debe ser asumida con responsabilidad y ética profesional para que realmente promuevan el adelanto y bienestar de toda la comunidad educativa.

2.2.3 Tipos de liderazgo

Guillén (2008, p.173) en su libro titulado *Ética en las organizaciones* destaca tres tipos de liderazgo, a saber:

- ✓ **El liderazgo transformacional:** que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. Los líderes transformacionales poseen la capacidad de motivar, promover el cambio y la innovación.
- ✓ **El liderazgo servidor:** que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.
- ✓ **El liderazgo transaccional:** que se define como una relación de influencia entendida como intercambio (do ut des), en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

El líder educativo demuestra diferentes enfoques respecto a la forma cómo se relaciona e interactúa con los alumnos. Los estilos varían según su personalidad, filosofía, valores, etc., así los más sobresalientes son:

- ✓ **El Profesor Democrático:** Respeta al alumno y cree en él. Consigue la cooperación del grupo de alumnos por su capacidad, paciencia y honestidad de propósitos. No da órdenes, da ejemplos. Estimula a sus alumnos en vez de desalentarlos. Permite y mantiene un clima de relaciones afectivas y efectivas, el libre canje de experiencias, la participación de todos en la vida escolar.
- ✓ **El Profesor participativo:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo, escucha y analiza seriamente las ideas de sus alumnos. Además, cultiva la participación de sus alumnos en la toma de decisiones para que sus ideas sean cada vez más útiles y beneficien a todos por igual.
- ✓ **El Profesor emprendedor:** Dirige a sus alumnos para que tengan los mejores resultados, tiene iniciativa y motivación: impulsa su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

- ✓ **El Profesor organizador:** Es aquel que establece relaciones jerárquicos y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tienen problemas los ayuda; es discreto y ordenado.
- ✓ **El Profesor dictador:** Es el profesor que no le interesa ni preocupa lo que sus alumnos piensan. Es un especialista en mandar ejecutar órdenes. Generalmente permite y mantiene en clases un clima de relaciones de tipo apático y los alumnos pierden todo espíritu de iniciativa, autonomía y responsabilidad.
- ✓ **El Profesor paternalista:** El profesor representa una figura paterna, todos dependen de sus consejos y, aparentemente, hace todo por el bien del grupo de clase. En la relación profesor - alumno juega más la presión y dependencia afectiva.
- ✓ **El Profesor liberal.** (Dejar hacer, dejar pasar). El profesor no da directrices para realizar el trabajo, por lo que su alumno tiende hacer lo que quiere y como bien lo entiende. Este tipo de profesor genera desorganización en el grupo y en el salón de clases; no hay división del trabajo, no hay repartición de responsabilidades, reina la confusión.
- ✓ **El Profesor autócrata:** Éste líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla. Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes y por eso pide obediencia a sus alumnos.

2.2.4 El liderazgo en el ámbito educativo

La educación es el medio idóneo para propiciar el cambio y crecimiento del país, a través del desarrollo del capital humano, cultural y social de las personas. Con esta misión se requieren directores líderes que dirijan a otros líderes a fin de que puedan transformar el sistema educativo en todos sus niveles.

Una de las herramientas claves de dicha transformación es el liderazgo educativo colegiado, que hoy más que nunca, exige romper con la violencia, el autoritarismo,

las bajas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, etc. Pues, la educación no puede cambiar si los docentes no cambian, ya que sólo en la medida que los educadores se transformen podrán, a su vez, transformar a sus educandos y por ende a la educación en general.

En este marco, el liderazgo efectivo del que precisa nuestro sistema educativo es el liderazgo transformacional, como liderazgo del futuro, así lo afirman varios investigadores educativos.

2.2.4.1 Liderazgo educativo transformacional

En la actualidad, uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de liderazgo transformacional.

Para modernizar la gestión educativa, y vincularla con resultados de efectividad y eficiencia, no basta con la excelencia intelectual o académica, administrativa, ni la capacidad técnica, se necesita de un verdadero y efectivo liderazgo transformacional – humanista que realmente renueve la actual educación.

En ese sentido, el líder educacional con características transformacionales es aquel que provoca cambios trascendentales y crecimiento continuo e integral en sus educandos, a partir de motivarlos y empujarles a descubrir su vocación mediante una visión de futuro bien definida.

La labor del director como líder pedagógico se enmarca en el ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad para sus docentes y alumnos. Lo mismo sucede con la labor del docente, donde son formadores de formadores al interior del salón de clases.

En fin, todos los actores educativos deben procurar este estilo de liderazgo transformacional ya que se constituye como un factor importante para movilizar los grupos académicos, de alumnos, padres de familia, etc. hacia la descentralización del sistema educativo.

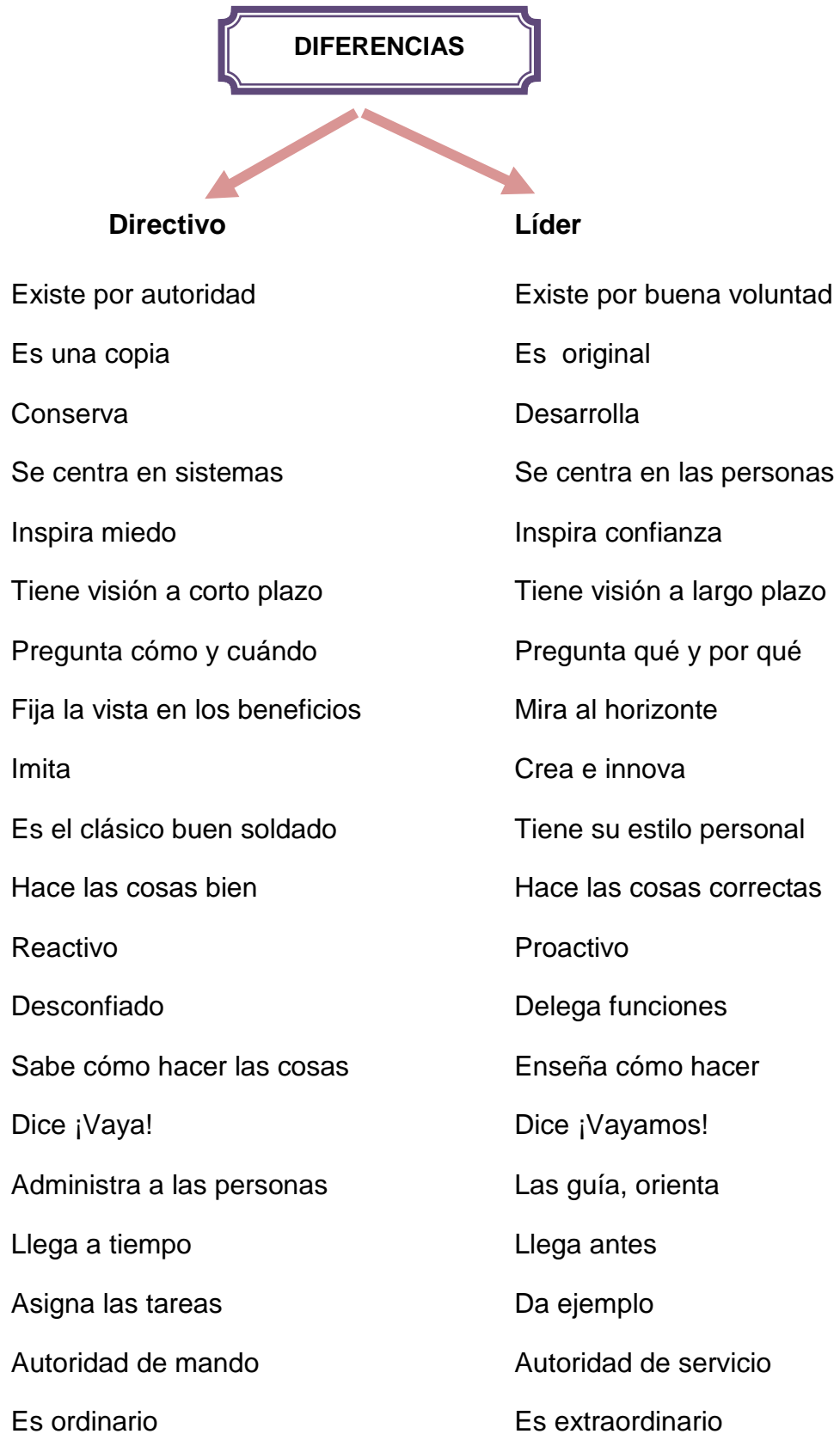
La misión y los requisitos del líder docente transformacional

- ✓ Educar para la vida y la libertad
- ✓ Fomentar en sus estudiantes el servicio a la sociedad
- ✓ Contribuir al crecimiento y desarrollo integral de sus alumnos.
- ✓ Promover un ambiente escolar rico en valores y predicar con su ejemplo
- ✓ Formarse y actualizar sus conocimientos teóricos y prácticos
- ✓ Ser proactivo y corresponsable con la visión, misión y objetivos del plantel
- ✓ Ejercer la docencia con rigor profesional
- ✓ Aplicar nuevos métodos y estilos de liderazgo y trabajo
- ✓ Fortalecer la identidad institucional, “ponerse la camiseta”.
- ✓ Buscar la calidad en los procesos de enseñanza - aprendizaje
- ✓ Hacer investigación educativa para mejorar la educación
- ✓ Fomentar una cultura trabajo en equipo, de colaboración y compañerismo
- ✓ Crear un clima pedagógico armónico que facilite el aprendizaje
- ✓ Poseer carisma, inteligencia, sensibilidad, parcialidad, actitud mental positiva
- ✓ Utilizar las NNTT en beneficio institucional y de manera ética.

Para concluir con este capítulo del liderazgo educacional seguidamente voy a rescatar las ideas centrales y de mayor relevancia:

- ✓ El líder es la “persona” quien ejerce el liderazgo entendido como “proceso”.
- ✓ El liderazgo efectivo del que precisa nuestro sistema educativo es el liderazgo transformacional - humanista, como liderazgo del futuro.
- ✓ En la actualidad la pieza clave del éxito de un centro educativo es el liderazgo transformacional
- ✓ La educación no puede cambiar si los docentes no cambian, pues sólo en la medida que los educadores se transformen podrán, a su vez, transformar a sus educandos y por ende a la sociedad.
- ✓ La calidad de los centros educativos depende en gran medida de la capacidad y estilo de liderazgo del equipo directivo
- ✓ Un centro educativo no puede funcionar hoy sin un equipo bien liderado, capaz de desarrollar sus funciones con eficacia y corresponsabilidad.

2.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER



Dirigir y liderar no es lo mismo. La gerencia y el liderazgo son dos términos diferentes: la gerencia se encarga de manejar una organización mediante reglas y estrategias rígidas, imponiendo orden y disciplina, mientras que el liderazgo va más allá, conduce a la gente hacia la trascendencia y superación personal.

2.3.1 El líder

El líder con su propia identidad filosófica, establece el rumbo con una visión humanista del futuro, de cambio, innovación y novedad. Guía a las personas con carisma, entusiasmo, motivación, energía positiva, ética y compromiso. Está convencido de que trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”, por eso sus seguidores gravitan alrededor de él porque irradia confianza.

Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también es positivo.

2.3.2 El directivo

El directivo o gerente no es líder, solo cuentan con la autoridad que le confiere su rango jerárquico pero no llega al corazón de sus subordinados. El directivo implanta la visión y estrategias dadas por el líder y dirige el trabajo en lugar de realizarlo.

Así, un directivo puede convertirse en líder, sin embargo, difícilmente un líder se convierte en un directivo. La diferencia entre ordinario y extraordinario reside en el “*extra*” y eso es lo que pone el líder a su accionar. (Zaleznik, 2007)

Por consiguiente, los centros educativos de nuestro país, más que directores requieren de líderes educacionales que posean verdadera capacidad de liderazgo para que conduzcan hacia el desarrollo, promoción, superación y trascendencia personal de cada uno de los actores educativos.

2.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

La presente temática es tan interesante e importante como las tratadas anteriormente, ya que los valores constituyen los principales pilares en la formación de la ciudadanía.

2.4.1 ¿Qué son los valores?

Los valores se los asocia con lo bueno, perfecto o valioso. Son un bien que permiten evaluar la bondad de las acciones humanas. El mal es la carencia o la ausencia de bien.

Los valores nunca se acaban, valen por sí mismos, independientemente de la aprobación o rechazo, conocimiento o desconocimiento de la gente. Van más allá de la realidad material, es decir, trascienden dignificando a las personas.

En el ámbito pedagógico los valores son fuente de perfeccionamiento humano. De ahí que la dignidad humana hace referencia al valor de todo ser humano independientemente de sus cualidades y defectos. (Chavarría, 2007)

Los valores se pueden clasificar en: éticos y morales (perfeccionan al hombre), espirituales (trascendencia hacia el Absoluto), físicos, económicos (riqueza, éxito), intelectuales (inteligencia, conocimiento, arte) etc.

En la actualidad, algunos sustentan que estamos viviendo en una crisis de valores. Personalmente no estoy de acuerdo con esa aseveración porque los valores poseen valía por ellos mismos, somos las personas quienes los subjetivizamos y vivimos en permanentes crisis que nos conducen a cometer actos deshumanizantes.

En síntesis, los valores son vitales ya que ayudan a perfeccionar al hombre y dan paso a una convivencia más humana y armónica, por eso a continuación se resalta su importancia.

2.4.2 Importancia

En los últimos tiempos, hemos sido víctimas o quizá testigos de actos inhumanos que a diario se viven en nuestro país: la corrupción, criminalidad, sicariatos, violencia, narcotráfico, drogadicción, protestas violentas, etc., realidades que muestran a una sociedad pobre en valores.

Por ello, una sociedad sin valores es una sociedad sin alma ni corazón. De ahí que, los valores son importantes porque se constituyen en la base fundamental para: la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación humana y cívica, en definitiva para la construcción de una sociedad más digna, justa, solidaria, democrática, etc.

Los valores cobran mayor importancia en cuanto logran perfeccionar al hombre conduciéndolo a la felicidad y alejándolo de la deshumanización. Una vida alimentada en valores es más agradable, interesante y encantadora de disfrutarla.

2.4.3 La educación en valores

2.4.3.1 Concepto de educación:

El Diccionario de la Lengua Española manifiesta que, etimológicamente la palabra educar proviene de: *Ex* = sacar de; y *Ducere* = conducir, guiar, acompañar.

“La educación es un proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento integral de cada ser humano. Es por ello que educarse significa, siempre, ir en busca de la excelencia personal...” (Chavarría, 2007, p.71)

Entonces, una verdadera educación se enmarca en esa constante búsqueda de la excelencia, perfeccionamiento y trascendencia humanas, pero todo este proceso de crecimiento no se puede concebir sin el aporte vital de los valores, ya que éstos ayudan a consolidar la educación haciéndola realmente efectiva y constructiva.

Además, para los maestros que tienen vocación, la educación se convierte en un verdadero arte, puesto que, educar les resulta un mundo fascinante, lleno de auténticos y ricos encuentros en comunicación y valores, de disfrute y goce, de grandes aventuras, expectativas y sueños.

El reto actual de los educadores (maestros y padres de familia) está en optar por una verdadera pedagogía que transforme y construya verdaderamente al educando con la finalidad de formarlo holísticamente, es decir, no solo en el ámbito académico, científico, sino también en el humanístico y espiritual.

2.4.3.2 ¿Qué significa educar en valores?

La educación en valores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es “en valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación. (Chavarría, 2007, p. 67).

La educación en valores es aquella labor que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción de los valores que viabilizan y facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos.

Educar en valores no es enseñarle a alguien sobre los valores, sino es contagiarlos mediante la práctica y ejemplo, para crear condiciones de convivencia más humanas.

La educación en valores es tarea de todos los días, de toda la vida. En ninguna faceta de la vida se puede asegurar que ya estamos suficientemente educados en los valores puesto que continuamente estamos aspirando a ser más y mejores.

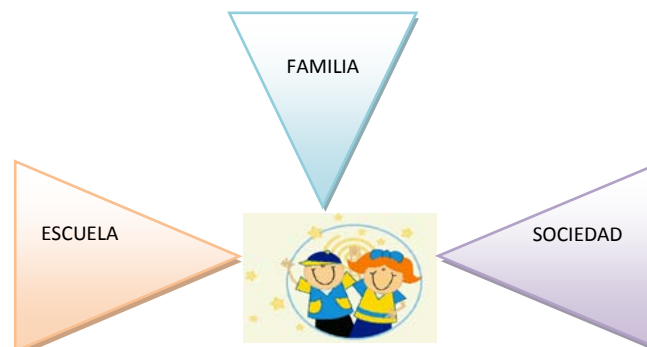
Por estas y más razones, la educación en valores empieza desde los primeros años de vida de la persona en el seno familiar, se fortalece dentro del aula y se traduce en obras para la sociedad.

De ahí que, padres de familia y maestros precisan de un ingrediente principal para educar y reeducar en valores, este es el *amor*, valor sublime que mueve al ser humano hacia la trascendencia. Al educar con amor estaríamos hablando de “la pedagogía del amor”. Dicha pedagogía logra humanizar la educación en todos los ámbitos del conocimiento.

Una educación integral responde primeramente a la *formación como persona*, es decir, formar al estudiante en base a los más grandes y nobles valores como son: amor, fe, esperanza, solidaridad, respeto, humildad, trabajo, responsabilidad, honestidad, paz, lealtad, etc. para que sea capaz de integrarse y vivir de manera armónica en su hogar, centro educativo y sociedad; y luego a la *formación científica y técnica* para hacer de ellos grandes profesionales que aporten significativamente al mejoramiento personal y social.

El conocimiento científico es importante, pero más importante es la riqueza espiritual de la persona y valoración de su *dignidad* como tal, por lo que es esencial que como maestros sepamos que todos a quienes educamos son igualmente personas, sin olvidar que cada uno es un mundo maravilloso, único y diferente.

En este contexto, la responsabilidad de la educación en valores recae no solo en la familia sino en la escuela y sociedad, por eso se habla del trinomio de la formación en valores:



Elaboración: La autora

2.4.3.3 La tarea de la familia

La familia es el lugar donde acontece el don primero y fundamental de la vida, es también el primer factor insustituible de la educación y lugar generador de la cultura y de valores, ya que es precisamente dentro de ella donde los hijos se forman en la fe, en las virtudes y en los valores.

La familia está llamada a ser ese nido de amor y cuna de los más nobles y grandes ideales así lo afirmaba el Papa Juan Pablo II. Por eso, los padres de familia, primeros maestros, tienen la responsabilidad de educar a los hijos en ese mundo fascinante de los valores.

En este largo pero atractivo camino de la vida, es importante que los niños se sientan acogidos y acompañados por sus padres, y no hay mejor forma que lo hagan despertando en ellos el agrado de practicar los valores.

Es a través del diario vivir que vamos poco a poco construyendo nuestro ser y permitiendo que nuestros hijos construyan el suyo, pero no lo podemos hacer sin la llave que nos transporta hacia la autenticidad como es el ejemplo y la motivación.

La formación en valores le permite al niño comportarse como persona íntegra, a establecer jerarquías entre las cosas, a lograr nuevas formas de entender y vivir la vida, a construir su historia personal y colectiva de manera más humana.

Para cumplir con esta misión de educar, los padres necesitamos de la ayuda de la escuela, que viene a ser el eje decisivo en esta formación. No puede haber educación sin familia, tampoco puede haber educación sin escuela.

Finalmente, para educar en valores, los padres debemos utilizar todos los recursos a nuestro alcance, sin condicionar el tiempo o espacio. Entre los valores que con más empeño debemos cultivar y transmitir en el hogar están:

- ✓ El *respeto* y valoración de la dignidad del ser humano
- ✓ El *perdón* dentro de la familia es de suma importancia ya que ayuda a vivir en armonía
- ✓ La *generosidad* como el desprendimiento de uno mismo para dar la vida por el otro
- ✓ La *oración*, ese diálogo abierto y sincero con nuestro Padre celestial
- ✓ La *humildad*, reconocer y aceptar nuestras virtudes y defectos es importante para no lastimar a nuestros seres queridos
- ✓ La *tolerancia* en el hogar no debe faltar, pues nos da serenidad y aceptación
- ✓ El *diálogo*, ese aprender a comunicar nuestros sentimientos
- ✓ El valor del *trabajo* tiene un sentido profundo, ya que el trabajo bien hecho, se convierte en camino de santificación y medio para lograr el mejor servicio a los demás, entre otros valores.

Estrategias para la vivencia de los valores en la familia:

- ✓ Los padres prediquen con el ejemplo a sus hijos
- ✓ Que se practique valor por semana con todos los miembros de la familia
- ✓ Que se organicen y realicen, especialmente con los niños, actividades de ayuda social.

2.4.3.4 La tarea de los centros educativos

La escuela se constituye en un agente socializador y reproductor de valores, que con profesionalismo docente y alta motivación, establece los cimientos necesarios para el aprendizaje, socialización y práctica de los valores.

Por ello, es importante que desde los primeros años escolares, niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos

y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes maduras en la solución de conflictos

Entonces, la escuela debe destinar un espacio exclusivo en el currículo para la educación en valores sea el eje transversal de la formación de los alumnos. Estos valores deben estar bien definidos en su PEI, con los cuales la institución se identifica y proyecta desarrollarlos.

Como en todo este proceso formativo no podemos dejar de lado la importante figura de los directivos como también de los educadores que se constituyen en la columna vertebral de la vivencia y revitalización de los valores.

El niño, joven necesita un modelo de identidad, una persona ejemplar a la que admirar, confiar y en quien aprender. Y como dice el dicho “las palabras mueven, pero el ejemplo arrastra”, es necesario que el educador se distinga por esa autenticidad y alegría de practicar los valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstos se convierten en guías y pautas de conducta, pues son asimilados y se adhieren libremente a su vida cotidiana, lo cual les permite orientarse con autonomía, tomando el mejor rumbo hacia la consecución de su felicidad y desarrollo tanto personal como profesional.

Los estudiantes, como parte de la convivencia en sociedad, deben aprender a demostrar y practicar: su aseo personal; su comportamiento al entrar y salir de la institución educativa; lo importante que es saludar y despedirse de los demás; la participación en las actividades de su entorno con alegría; el respeto a los compañeros y a las personas mayores; la utilización de *por favor* y *gracias*; el cuidado de sus materiales; la diversión sin causar daño; el valor y respeto por las costumbres y tradiciones de su entorno, de las otras regiones del país, y participar en campañas de protección del medioambiente, entre otras. Es decir, desarrollar todas las destrezas necesarias para convivir con los demás y ser felices. (Actualización y fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica 2010)

2.4.3.4.1 Valores que deben primar en los centros educativos

De acuerdo al Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006 -2015 los valores que deben primar en el sistema educativo ecuatoriano son:

- ✓ **Honestidad**, para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e íntegros.
- ✓ **Justicia**, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción.
- ✓ **Respeto**, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.
- ✓ **Paz**, para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas.
- ✓ **Solidaridad**, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.
- ✓ **Responsabilidad**, para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos.
- ✓ **Pluralismo**, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

En este mismo ámbito de los valores, el Ministerio de Educación del Educador (MEC), a través del proyecto de “Actualización y Fortalecimiento curricular de la Educación General Básica 2010” ratifica la importancia de formar a la ciudadanía para el Buen Vivir.

En este sentido, el Buen Vivir se constituye en el principio rector del sistema educativo, también es el hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores, para lo cual el accionar educativo debe orientarse a la socialización y vivencia de valores, los mismos que permitirán alcanzar una sana convivencia escolar así como una adecuada interacción social de los estudiantes con la sociedad. Los valores a los que hace mención el MEC, dentro del mencionado proyecto son:

✓ **Respeto:** El respeto reconoce el valor propio y de los demás, es decir que permite valorar al resto de personas tal y como son, independientemente de su raza, religión, condición social económica, política, etc. El respeto debe estar presente en la familia, escuela, sociedad, en el medio ambiente, puesto que da paso a una sana convivencia de paz, pero la ausencia de este valor genera violencia y enfrentamientos. Aquí calza muy bien la frase: *“no hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a ti”*.

✓ **Responsabilidad:** La responsabilidad es la virtud que tienen las personas para tomar decisiones de manera consciente y aceptar las consecuencias de sus actos. Gracias a este valor podemos convivir de una manera pacífica y equitativa, en el plano personal, familiar, social o profesional, ya que de ella depende la estabilidad de las relaciones interpersonales.

La responsabilidad es un signo de madurez, y está extramente ligada con la libertad y la confianza, pues confiamos en aquellas personas que son responsables. Ponemos nuestra fe y lealtad en quienes, de manera responsable, cumplen con sus obligaciones morales o civiles, empero si son irresponsables ocurre todo lo contrario.

✓ **Honestidad:** La honestidad es un valor humano que nos aporta seguridad y credibilidad y hasta admiración, puesto que consiste en comportarse y

expresarse de forma coherente y sincera, con verdad y justicia. Este valor nos ayuda a que las relaciones humanas se desenvuelvan y crezcan en un ambiente de confianza y armonía.

La honestidad constituye uno de los valores más fundamentales porque se constituye en la base de las relaciones personales, que nos permite proyectarnos hacia el otro con un afecto personal desinteresado, con respeto, con verdad, y con la conciencia limpia y tranquila.

- ✓ **Solidaridad:** La solidaridad es un valor que está fundada principalmente en la igualdad universal, es la que unifica a toda la humanidad. Esta igualdad es una derivación directa e innegable de la verdadera dignidad del ser humano, que pertenece a la realidad intrínseca de la persona, sin importar su raza, edad, sexo, credo, nacionalidad o partido.

La solidaridad se preocupa por el bienestar de los demás, por ello implica fraternidad, servicio, bien común, comprensión, apoyo, empatía, universalidad, reconoce al otro en su dignidad de persona, precisa ver a los otros con los ojos del corazón puesto que la solidaridad tiene rostro. Se opone al individualismo, egoísmo.

Estrategias para la vivencia de los valores en el centro educativo

- ✓ Propiciar las condiciones necesarias, métodos democráticos así como un ambiente idóneo en la escuela, es decir, un ambiente vivo en valores, donde los profesores sean el reflejo real de los valores que se desea formar.
- ✓ Lograr que el alumno se sienta, cuidado, protegido, y respetado sin temor a ser ridiculizado, reforzando su autoestima y promoviendo en él la disciplina y obediencia con liderazgo.
- ✓ Inculcar en los estudiantes valores cívicos, a través del desarrollo de actos de patriotismo en la escuela, donde ellos puedan participar de manera libre y democrática.
- ✓ Con actividades prácticas, enseñar a los niños a darse cuenta de la "manipulación" que ejercen los medios de comunicación sobre los valores para que puedan defenderse de las presiones negativas de dichos medios.

- ✓ Fomentar en respeto y cuidado al medio ambiente, mediante talleres de concientización sobre todo del uso de la basura reciclable, tareas de forestación, etc. con la finalidad de que los estudiantes asuman con responsabilidad la protección de su entorno natural.
- ✓ Utilizar recursos pedagógicos y didácticos en clases para la clarificación de valores, como por ejemplo el estudio de casos reales que plantean situaciones problemáticas que permita al estudiante definir su escala de valores y confrontarla con la de sus compañeros. La intención es que tomen una posición crítica y reflexiva pero sustentada con argumentos.
- ✓ A través de talleres y cursos educativos, para que los estudiantes en unidad con los padres de familia y escuela reafirmen y vivan los valores

2.4.3.5 Riesgos de la educación en valores

- ✓ Los valores se conviertan en moda.
- ✓ Incongruencia entre el decir y el hacer en la familia y en la escuela.
- ✓ Los maestros terminen imponiendo la vivencia de determinados valores. Los valores se proponen pero no se imponen.
- ✓ Intelectualización de los valores. La enseñanza de los valores no debe quedarse en el papel, sino hay que conocerlos para vivirlos.
- ✓ Entorno social adverso y contradictorio, esto puede provocar sentimiento de frustración.

2.5 VALORES INSTITUCIONALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “MARÍA AUXILIADORA”

Los valores institucionales que promueve la Unidad Educativa “María Auxiliadora son los valores salesianos que se cimentan en el Sistema Preventivo de Don Bosco y se constituyen en la columna vertebral de su Proyecto Educativo Institucional.

Los valores salesianos *“Son normas de comportamiento establecidas y aceptadas por una sociedad determinada, garantizando la convivencia armónica de sus miembros y que se evidencian a través de actitudes”*. (PEI)

Los valores institucionales del plantel educativo son:

El amor educativo - amor pedagógico: que se viste de acogida familiar, que da confianza y seguridad, que libera y hace crecer, orientando a la persona a la asimilación de los valores a través de los caminos siempre válidos de la ayuda, del acompañamiento y de la trasmisión de saberes, actitudes, destrezas y competencias.

La alegría: “es la señal de un corazón que ama mucho al Señor”. La sana alegría es el resultado de la paz interior y de la donación de sí mismo, en el contexto familiar, educativo y social.

La amabilidad: La “amabilidad” es una actitud de amor. Este valor se fundamenta en la caridad que Dios nos comunica. Este valor es vivido en la dimensión del compartir, no sólo en el ser para el otro, sino en el ser con el otro y gracias al otro.

La amabilidad tiene que ver con el buen trato. Es una interrelación personal que expresa la consideración positiva que hace sentir al educando como una persona valiosa. El educador es quien hace de sus educandos amigos.

Espíritu de familia: Consiste en demostrar un ambiente de acogida al estilo salesiano, donde las personas se sientan valoradas y aceptadas en su individualidad, originalidad y puedan libremente expresarse en un clima de fraternidad, confianza y seguridad.

Servicialidad: Deseo sincero y acción inmediata de hacer algo por el bienestar de los demás, es la convicción de que sólo quien siembra cosecha y del propósito de que la mano izquierda no sepa lo que da la derecha.

Tolerancia: Comportamiento adecuado y asertivo frente a las actitudes de las demás personas, implica empatía, es decir ponerse en el lugar del otro.

La participación: el arte de implicar al otro. Poner a cada persona en la condición mejor para que pueda rendir todo lo que puede y lo que debe. Esto implica establecer y mantener relaciones con las familias, las autoridades escolares y religiosas, las escuelas de la zona, la diócesis, el gobierno, policía, etc.

Para finalizar con este apartado de valores y la educación concluimos que:

- ✓ La educación en valores es fundamental para humanizar la sociedad y para vivir una vida digna.
- ✓ La familia está llamada a ser ese nido de amor y cuna de los más nobles ideales y valores.
- ✓ Los padres de familia tienen la responsabilidad inicial de educar a los hijos en buenos hábitos, valores y virtudes.
- ✓ Si no hay ejemplo de vivencia de valores no hay educación en valores.
- ✓ Es responsabilidad de toda la comunidad educativa (especialmente docentes) integrar los valores en el currículo formativo de los alumnos.
- ✓ La misión del educador es formar integralmente a los estudiantes, no solo científicamente sino también espiritualmente.
- ✓ Frente a la realidad inhumana que azota a nuestro país, todos estamos llamados a cultivar de valores para lograr una convivencia armónica entre las personas, para la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional etc.
- ✓ La pedagogía basada en el amor potencia *la educación del corazón*, que es despertador del espíritu, la huella del Creador en nosotros.
- ✓ Cultivar y practicar los valores tales como: responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, justicia y amor, entre otros, como fundamento de la nueva cultura educativa en aras de una convivencia más humana, digna y armónica.

3 METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló en la Unidad Educativa “María Auxiliadora” (UEMAR) de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo. Esta institución educativa católica está regentada por la Congregación de **HIJAS DE MARIA AUXILIADORA** perteneciente a la Comunidad de Madres Salesianas del Ecuador, es de carácter fiscomisional femenino, funciona en el horario de la mañana, ofrece los servicios de Educación Básica y Bachillerato en Ciencias y Bachillerato Técnico en Comercio y Administración, especialización Contabilidad. Desde 1930 viene ofreciendo educación a la niñez y juventud riobambeña. En el Anexo Nro. 1 se puede apreciar algunas fotos del plantel educativo.

Cabe recalcar que el trabajo de investigación se realizó en la Sección de Educación Básica I, esto es, de 1ro a 7mo año, en virtud de las facilidades otorgadas por la directora de esta sección.

3.1 Participantes

La población que intervino en el proceso investigativo fueron: 4 directivos, 16 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia de la Sección Básica I. A continuación, se describe, a través de tablas, la información de dicha población:

Tabla 1. Directivos de la Sección de Educación Básica I clasificados por género y edad

Rangos de edad	Género			
	Mujeres		Hombres	
	F	%	f	%
31 - 35 años	1	25	0	0
Más de 40 años	3	75	0	0
Total	4	100	0	0

Fuente: Entrevista a la directora de Educación Básica I

Elaboración: Patricia Correa Medina

El equipo directivo de la Sección Básica I está conformado por: La Directora y tres coordinadoras generales de las Comisiones Especiales de: Pedagogía, Cultura y Comisión Social. En lo referente a la edad, el 75% tiene más de 40 años y el 25% tiene entre 31 a 35 años; por lo que se concluye que la responsabilidad de dirigir la escuela está a cargo de damas muy competentes que gozan de experiencia.

Tabla 2. Docentes de la Sección de Educación Básica I clasificados por género

Género	f	%
Femenino	19	95
Masculino	1	5
Total	20	100

Fuente: Entrevista a la directora de Educación Básica I

Elaboración: Patricia Correa Medina

La Sección de Educación Básica I cuenta con una planta docente integrada por 20 docentes incluido sus directivos. De ahí que, 17 maestros son seculares y 3 religiosas. De acuerdo a la tabla estadística, el 95% son de sexo femenino y el 5% restante son de sexo masculino, lo que indica que la educación de las estudiantes, casi en su totalidad, está a cargo de maestras muy capaces; tales estadísticas confirman la existencia de la tendencia del feminismo docente en el plantel, así como ocurre a nivel nacional. Para la aplicación de las encuestas, se trabajó con la totalidad de los docentes de la Sección Básica I, es decir de la Escuela.

Tabla 3. Docentes de la Sección de Educación Básica I clasificados por edad

Rangos de edad	f	%
Menos de 35 años	1	5
36 – 41 años	3	15
42 – 47 años	5	25
Más de 48 años	11	55
Total	20	100

Fuente: Entrevista a la directora de Educación Básica I

Elaboración: Patricia Correa Medina

En lo concerniente a la edad de los docentes, el 55% tiene de 48 años en adelante; el 25% tiene de 42 a 47 años, y sólo el 5% tiene menos de 35 años de edad; datos que determinan que, la educación de las niñas está bajo la responsabilidad de docentes con mucha experiencia en la labor educativa, cuyos aportes son muy significativos, aunque no siempre exista flexibilidad para los cambios, por lo que es recomendable la inclusión de profesionales jóvenes a la institución, de tal forma que renueven y refresquen el sistema educativo y el clima laboral con sus conocimientos, sueños y energías para trabajar en beneficio de la niñez riobambeña.

Tabla 4. Título académico de los docentes de la Sección de Educación Básica I

Título académico	f	%
Magíster	1	5
Lic. en Ciencias de la Educación	16	80
Profesores especiales	3	15
Total	20	100

Fuente: Entrevista a la directora de Educación Básica I

Elaboración: Patricia Correa Medina

Los docentes de la Sección Básica I, por ventaja, si son especializados en el campo de la educación, pues el 80% posee título de Licenciatura en Ciencias de la Educación en sus diferentes especializaciones, además el 15% son profesores especiales de educación física, computación, pastoral. Sin embargo, se observa que, solamente el 5% del total de los docentes posee título académico de cuarto nivel que corresponde a la directora. Factor que permite deducir el poco interés de los docentes por seguir capacitándose y actualizándose, esto puede deberse a los factores de tiempo, edad, situación económica, etc. De ahí que, los maestros, más que nadie, tienen la obligación moral de estar permanentemente formándose y poniéndose al día en su campo profesional para que puedan responder con profesionalismo a las expectativas de sus estudiantes.

Tabla 5. Años de experiencia de los docentes de la Sección Básica I

Años de experiencia	f	%
3 años a 10 años	3	15
11 años a 20 años	5	25
21 años a 30 años	10	50
31 años a 40 años	2	10
Total	20	100

Fuente: Entrevista a la directora de Educación Básica I

Elaboración: Patricia Correa Medina

En cuanto a los años de experiencia docente, el 50% de los docentes tiene entre 21 a 30 años de experiencia; el 25% de 11 a 20 años; el 15% tiene de 3 a 10 años y de 31 a 40 años el 10%; estadísticas que reflejan el profesionalismo de los docentes en el área de la Educación, empero, se sigue insistiendo en la necesidad de que la planta docente se capacite y actualice continuamente.

Tabla 6. Personal administrativo de la Unidad Educativa “María Auxiliadora” clasificado por sexo y edad

Personal administrativo	f	%
Secretaria	1	20
Colectora	1	20
Bibliotecaria	1	20
Conserje	1	20
Personal de limpieza	1	20
Total	5	100

Fuente: Entrevista a la directora de Educación Básica I

Elaboración: Patricia Correa Medina

El personal administrativo de la Unidad Educativa “María Auxiliadora” está conformado por 5 miembros que son: una secretaria, una colectora, una bibliotecaria, un conserje y una persona de aseo. Dicho personal trabaja durante toda la jornada académica y con mucho esmero presta sus servicios a la niñez que se educa en la institución.

Tabla 7. Estudiantes de la Sección Básica I clasificados por género y edad

Rangos de edad	Mujeres		Hombres	
	f	%	f	%
9 – 10 años	9	45	0	0
11 – 12 años	11	55	0	0
Total	20	100	0	0

Fuente: Entrevista a la directora de Educación Básica I

Elaboración: Patricia Correa Medina

De acuerdo a la información obtenida, en el año lectivo 2010 – 2011 se matricularon 550 estudiantes, que corresponde al 100% del género femenino, puesto que es una institución educativa solamente para niñas y jovencitas. En lo referente a la edad de las estudiantes encuestadas, se observa que en su mayor porcentaje oscilan entre 11 y 12 años (55%) y entre 9 y 10 años (45%), por lo que dichas estudiantes están bajo los estándares normales de escolaridad. Se encuestaron a 20 estudiantes del 7mo Año de Educación Básica I, del paralelo “A” como del “B”, niñas que reunieron características de liderazgo y vivencia de valores humanos.

Tabla 8. Padres de familia de la Sección de Educación Básica I clasificados por género y edad

Rangos de edad	Mujeres		Hombres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26 – 30 años	1	10	0	0
31 – 35 años	2	20	2	40
36 – 40 años	4	40	0	0
Más de 40 años	3	30	3	60
Total	10	100	5	100

Fuente: Encuesta a padres de familia

Elaboración: Patricia Correa Medina

En cuanto al género de los padres de familia de Educación Básica I, el 67% corresponde al sexo femenino y el 33% al sexo masculino; por lo que se concluye que las estudiantes del establecimiento están bajo la tutela de las madres de familia, existiendo un ausentismo de la presencia paterna. En cuanto a la edad de ellos son personas adultas, maduras que asumen con responsabilidad la educación de sus hijas confiándolas a la UEMAR, pues el 40% tiene de 36 a 40 años de edad.

3.2 Materiales e Instrumentos

Los materiales que se utilizaron para llevar a cabo el proceso investigativo fueron de dos clases: medios de investigación (recursos bibliográficos impresos y digitales como textos, guías didácticas, artículos; videoconferencias; manual APA; instrumentos de gestión del plantel), y medios tecnológicos (computadora, impresora, internet, EVA, cámara digital, teléfono móvil, memory flash)

Las técnicas de investigación que se emplearon para recopilar la información pertinente durante todo el proceso investigativo fueron: las encuestas, entrevistas y la observación directa.

La encuesta es una técnica que se emplea para recoger información creíble a un coste relativamente bajo; se utiliza con frecuencia en el área educativa por su versatilidad, eficiencia y exactitud de la información obtenida a partir de una muestra reducida. (MCMillan, 2008, p.293).

En este contexto, se aplicaron encuestas estructuradas a todo el equipo de directivos y de docentes conformado por 20 miembros, a 20 estudiantes y 15 padres de familia, ello con la finalidad de obtener información sobre la gestión del liderazgo y valores que se viven en la Sección de Educación Básica I de la Unidad Educativa "María Auxiliadora". Cabe mencionar que las encuestas fueron estructuradas en el módulo de Proyectos I y básicamente estaban constituidas de dos partes: la primera sección destinada a recoger información general del establecimiento y la segunda contenía preguntas objetivas de selección. Ver Anexos del Nro. 2 al Nro. 5

También se utilizó la técnica de **la entrevista estructurada**, que se diferencia de la encuesta por cuanto aquella implica una interacción directa entre los individuos dando como resultado una tasa de respuestas más alta por cuanto es flexible y adaptable, pero la desventaja de la entrevista radica en que se presta para la subjetividad y el sesgo. (MCMillan, 2008, p.249). Dicha entrevista estuvo dirigida a los directivos de la Sección de Educación Básica I. Las preguntas fueron abiertas, las mismas que constan en el Anexo Nro. 6.

Finalmente, **la observación** de los instrumentos curriculares del establecimiento se desarrolló con la finalidad de determinar primero la existencia de los mismos y segundo para diagnosticar el cumplimiento o no de los apartados que hacen referencia a la gestión, liderazgo y valores establecidos en los planes curriculares de la Unidad Educativa "María Auxiliadora".

3.3 Método y procedimiento

Los métodos de investigación utilizados en el presente trabajo investigativo se citan a continuación:

Método científico: porque en primera instancia se requiere el fundamento científico y análisis de las fuentes teóricas acerca de los temas de gestión, liderazgo y valores para posteriormente proceder a caracterizar la realidad de la Unidad Educativa "María Auxiliadora" en torno a dichas temáticas.

Método analítico – sintético: El método analítico permite descomponer en sus partes los elementos que conforman la naturaleza de los fenómenos a investigar, sus causas y efectos, para luego analizarlos ordenadamente cada uno de ellos por separado. El método sintético implica síntesis, y servirá para reconstruir o integrar los elementos en un todo a partir de los elementos estudiados por el método analítico. Estos métodos conllevarán a la inducción y deducción.

Método descriptivo: porque es preciso describir y explicar la realidad de la gestión educativa, el liderazgo y la promoción de los valores que se están dando en la UEMAR. De esta forma, será posible conocer el problema en estudio, tal cual se presenta en la entidad para posteriormente plantear alternativas viables de solución.

Método hermenéutico: este método permite seleccionar la bibliografía que orienta la investigación.

Método inductivo – deductivo: permite configurar el conocimiento, es decir, a deducir y a generalizar de forma lógica los datos empíricos obtenidos en el proceso de investigación.

Por último, **el método cualitativo o comparativo:** porque se necesita observar, examinar, leer, analizar y fundamentar los instrumentos de planificación educativa que dispone el establecimiento como son: el PEI; POA, el código de convivencia, manual de organización, plan estratégico, entre otros. Todos estos elementos curriculares permitirán tener criterios sólidos para estructurar el análisis y la interpretación de los resultados que se obtendrán de la aplicación de las encuestas y entrevistas.

El procedimiento que se efectuó dentro del proceso de investigación fue el siguiente:

Una vez investigado los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educacional, diferencias entre directivo y líder, y los valores en la educación, se procedió a efectuar el diagnóstico correspondiente a los instrumentos de gestión educativa de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”, así como también a la aplicación de los instrumentos de investigación como son las entrevistas y encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de dicho plantel.

Posteriormente, se llevó a cabo la organización y tabulación de la información obtenida para luego realizar el análisis e interpretación de los datos recogidos, mediante la comparación y contrastación de la realidad con los fundamentos teórico conceptuales.

Como punto siguiente, se emitieron las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Por último, con los datos recopilados en el diagnóstico de los instrumentos de gestión, en la matriz FODA, en la matriz de problemáticas, en la matriz de resultados de las encuestas y entrevistas, y de acuerdo a las conclusiones y recomendaciones, se procedió a la elaboración de la propuesta de mejora en base a criterios de precisión, objetividad, actualidad y viabilidad como lo recomienda Valenzuela (2008).

En definitiva, todo el proceso de investigación se desarrolló con mucha responsabilidad y ética profesional.

4 RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

4.1.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES

4.1.1.1 El manual de organización

El manual de organización es un instrumento operativo de trabajo necesario, que sirve para normar y precisar las funciones, relaciones y responsabilidades de cada funcionario, para establecer la jerarquía y los grados de autoridad, definiendo así la estructura organizacional de toda entidad.

En este contexto, la Unidad Educativa “María Auxiliadora” cuenta con un Manual de funciones y un Manual de procedimientos, los mismos que están aprobados y actualizados respectivamente. Todo ello, es un punto favorable para la institución ya que se evidencia una muy buena organización institucional, pues estos manuales sirven de guía para el eficiente desempeño laboral de su talento humano y evitan la duplicidad de funciones y fomenta el compromiso y responsabilidad de su personal.

En cuanto al tema de liderazgo, en el manual de funciones se especifica de manera explícita y concreta que: El Objetivo del puesto de Directora Coordinadora de Educación Básica es: *“Gestionar el cumplimiento de la visión, misión y políticas de la sección básica desarrollando un liderazgo administrativo eficiente y efectivo”*. (Manual de funciones, 2010, p.3)

Al respecto, la directora de la sección de Educación Básica I, como religiosa con experiencia en su cargo, ejerce un liderazgo eficiente en el ámbito administrativo, organizativo, financiero, esforzándose principalmente en el área pedagógica, puesto que lo medular de toda institución educativa en esa área, es decir, el aprendizaje significativo de las alumnas y en su formación integral. Por ello, es fundamental la práctica de un liderazgo pedagógico transformador tanto en el cuerpo directivo como docente para lograr cambios trascendentales en la educación de la niñez y juventud.

4.1.1.2 El código de ética

El código de ética o manual de convivencia es un instrumento que facilita el buen vivir dentro de la organización, es decir, el desarrollo adecuado del clima institucional, de tal forma que las relaciones y procesos se caractericen por una cultura ética de principios y valores, propios de cada institución, que aplicados diariamente por todos los miembros, conllevan a la humanización y mejoramiento institucional.

Al respecto, el manual de convivencia interna de la Unidad Educativa “María Auxiliadora” está desactualizado desde el año 2005. Esta realidad es penosa, pues el desuso de este instrumento dificulta la convivencia interna del personal, por esta razón existe deficientes relaciones interpersonales entre todos los miembros de la comunidad educativa. Por ello, es pertinente que la institución actualice el manual de convivencia, con el fin de que se regularice y armonice las relaciones humanas de su personal, para que se minimicen los conflictos y se logre el Buen Vivir, a través de consolidar una convivencia armónica familiar.

4.1.1.3 El plan estratégico

El plan estratégico tiene como propósito establecer proyectos viables de mejora institucional, clarificando el horizonte en aras de alcanzar la misión, visión, objetivos, políticas, etc. del centro educativo. Para ello, se basa en el diagnóstico de factores internos y externos que sirven para contextualizar y planificar los proyectos, utilizando efectivamente sus fortalezas y aprovechando sus oportunidades externas, para reducir las debilidades y el impacto de las amenazas externas.

En este sentido, la UEMAR tiene muy bien establecido su plan estratégico para el periodo 2007 – 2013, lo que demuestra que la institución está consciente de sus falencias y por ello se ha planteado una serie de proyectos de acción estratégicas, precisamente para alcanzar sus objetivos, misión y visión institucionales. Los proyectos están encaminados principalmente a fortalecer la gestión pedagógica de la institución, lo que refleja la responsabilidad asumida por sus autoridades por mejorar su quehacer educativo.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual es un instrumento clave que guía el desarrollo del trabajo educativo de la institución, pues contiene la planificación de todos los proyectos y actividades curriculares y extra curriculares a ejecutarse en un tiempo determinado por todos los agentes educativos involucrados.

En este marco, el POA de la UEMAR está establecido para el periodo 2007 – 2013. Las partes de las que consta la matriz del POA son: el nombre del proyecto, las estrategias, los objetivos, las actividades y el producto a conseguir; y en lo que respecta al cronograma del POA constan: el nombre del proyecto, los responsables, tiempo y costos.

Los proyectos que contiene el POA se han estipulado dentro del contexto de la realidad actual de la institución, tomando como referencia la matriz del FODA institucional. Entre las proyecciones más importantes y trascendentes que tienen que ver con la gestión educativa y con el liderazgo institucional están:

Gestión Educativa Solidaria: cuya finalidad es ofrecer una educación de excelencia y calidad a bajos costos a estudiantes de clases populares.

Círculos de estudio y acompañamiento: con la finalidad de brindar apoyo pedagógico y psicológico a las estudiantes con dificultades en los procesos académicos y/o comportamentales involucrando a los padres de familia.

Administración y supervisión educativa interna: cuyo propósito es implantar un sistema de medición de logros y rendición de cuentas a nivel interno del plantel.

Construcción de un complejo deportivo moderno: para ofrecer a los estudiantes todas las condiciones físicas y recreativas necesarias, que favorezcan la práctica de las diferentes disciplinas deportivas.

Potenciación del talento humano: este proyecto tiene la finalidad de mejorar el desempeño y profesionalismo docente.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de gestión y de planificación estratégica de mediano plazo, que orienta las actividades pedagógicas e institucionales otorgando identidad, vigencia, continuidad y sostenimiento a la institución educativa. El PEI ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional para la mejora integral y continua de la calidad de la educación.

En este sentido, el PEI de la UEMAR se encuentra en vigencia y se ha fijado para el periodo 2007-2013. Sus partes principales son: datos informativos, diagnóstico situacional, identidad, componentes curriculares y componentes de gestión.

La institución educativa se distingue por ofrecer una educación integral cristiana al estilo salesiano que es el eje transversal de todos los procesos educativos y lo que es mejor desde una óptica actual y moderna que supera el memorismo tradicional y da paso para que el estudiante se constituya en sujeto activo de su propia formación logrando así un aprendizaje más autónomo e integrador, esto es, una *educación para la vida*. (PEI, 2007, p.40)

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

El reglamento interno es un documento orientador que contiene las normas legales, obligaciones, deberes y derechos de todo el personal que integra la institución. Este instrumento asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales.

La UEMAR cuenta con un Reglamento Interno para el periodo 2010 – 2012, el mismo que contiene los deberes y atribuciones de todo el personal que labora en el plantel. A continuación se citan algunos artículos relacionados a los temas centrales de investigación:

Entre los deberes que tienen los docentes de la UEMAR están: *“Aceptar, vivir y compartir el carisma salesiano y misión que caracteriza a la educación católica”*. *“Tener como punto de partida la familia, el amor pedagógico que se viste de acogida familiar, que da confianza y seguridad, que libera y hace crecer, orientando a la persona a la asimilación de los valores a través de los caminos siempre válidos de la ayuda, del acompañamiento y de la transmisión de saberes, actitudes, destrezas y*

competencias". (Reglamento Interno, 2010, p.23). En síntesis, los docentes deben formar "*buenas cristianas y honradas ciudadanas*", eslogan de Don Bosco.

En lo que respecta a la vivencia del carisma salesiano obviamente es el personal religioso, que regenta la institución, quien promueve y practica este carisma, no así los docentes seculares que requieren entenderlo, asumirlo y practicarlo con más profundidad.

En cuanto al tema de valores, los docentes deben ser más conscientes de que las actitudes negativas que la mayoría han adoptado últimamente para nada favorecen a la transmisión y promoción de los valores dentro de la institución, sobre todo dentro del salón de clases. Por ello, es preciso que dejen a un lado los egoísmos, riñas, competencias desleales, envidias, diferencias, etc. entre ellos, y se esfuercen por practicar los más grandes y nobles valores para que eduquen a sus estudiantes con su ejemplo y también para que contribuyan al mejoramiento de la convivencia institucional por el bienestar psicológico y espiritual de todos.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y visión

La **misión** determina la razón de ser o el quehacer de una organización, determina su propósito, sentido trascendental, los objetivos, valores filosóficos, así como el grado requerido de excelencia para alcanzar una posición de liderazgo competitivo. Su meta principal es establecer el enfoque y la dirección de la organización.

La **visión** constituye el ideal, el sueño del futuro deseado. Describe la ruta, el camino a seguir para alcanzar la misión. Permite establecer la situación futura de la organización, además ayuda a determinar la dirección y posición que pretende ocupar y las capacidades que pretende desarrollar.

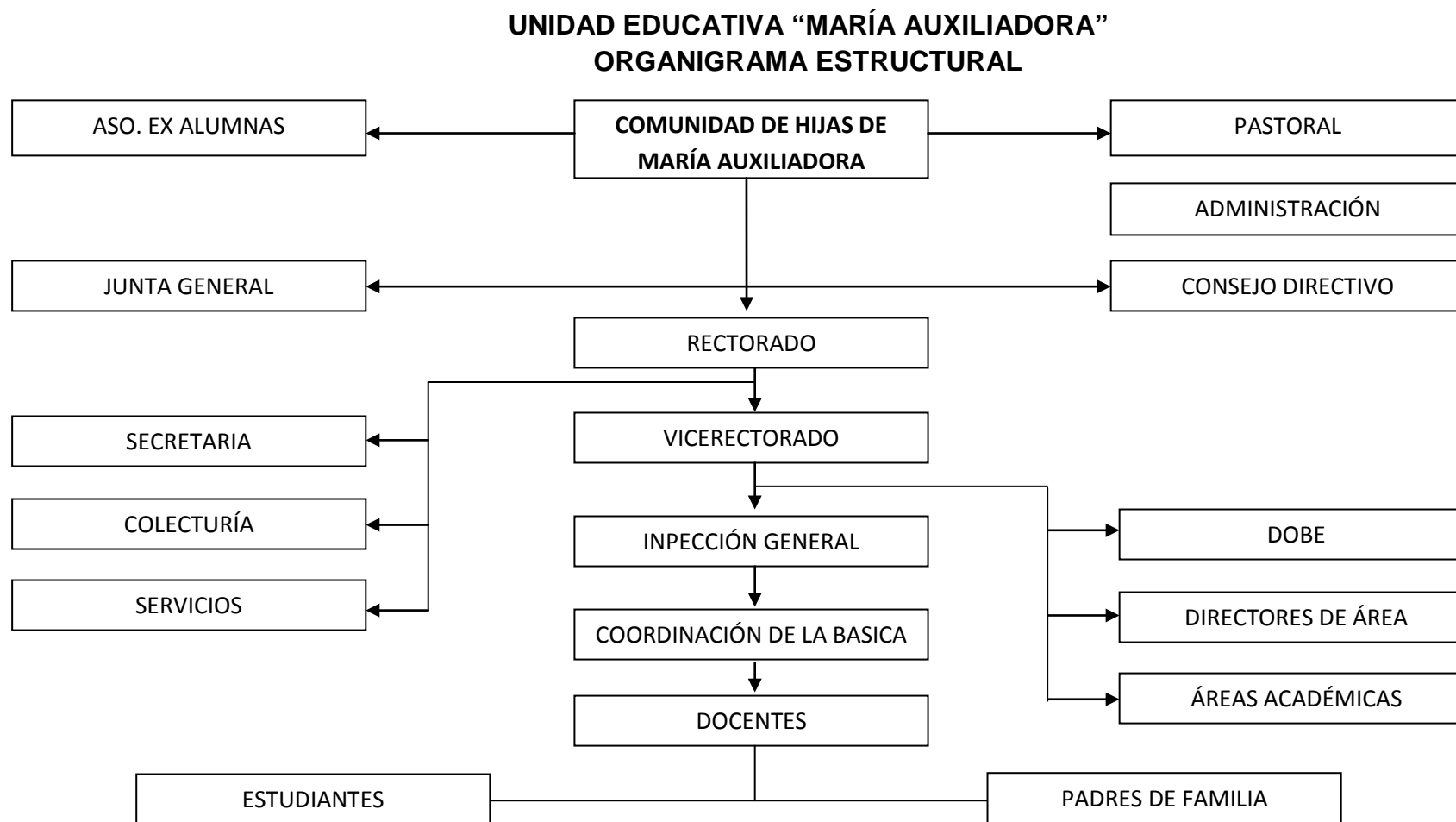
En este contexto, tanto la misión como la visión de la Educativa "María Auxiliadora", están basados en lineamientos católicos, cristianos, definidos por el pensamiento y pedagogía de DON BOSCO y MADRE MARÍA MAZZARELLO y amparadas en la

Ley de Educación vigente. En lo que respecta al contenido de la visión estimo que el establecimiento debe fijarse una meta más ambiciosa y retadora, en el sentido de que establezca un lapso de tiempo determinado para lograr sus expectativas educacionales para que haya un mayor esfuerzo y compromiso institucional.

La misión de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”, persigue una educación de calidad integradora de la personalidad; una educación social, comprometida en la construcción de una sociedad justa, libre y solidaria; y una educación en valores, abierta a lo trascendente. (Reglamento Interno, 2010, p.6)

En la visión de la UEMAR, las niñas y jóvenes son autónomas, creativas, reflexivas, alegres; que vivencian unos valores humanos y cristianos que imprimen una coherencia profunda en su forma de ver y vivir sus vidas. Los procesos educativos son activos, flexibles, afectivos y llenos de experiencia de vida en Fe. Los maestros y maestras son innovadores y creativos, trabajan eficientemente en equipo, acogen con afecto y entusiasmo a sus alumnas, son amablemente exigentes, son responsables y cuidadosos con el manejo de sus herramientas de planeación, de acción y evaluación educativa; son ejemplos de vida salesiana y cristiana. (Reglamento Interno, 2010, p.6)

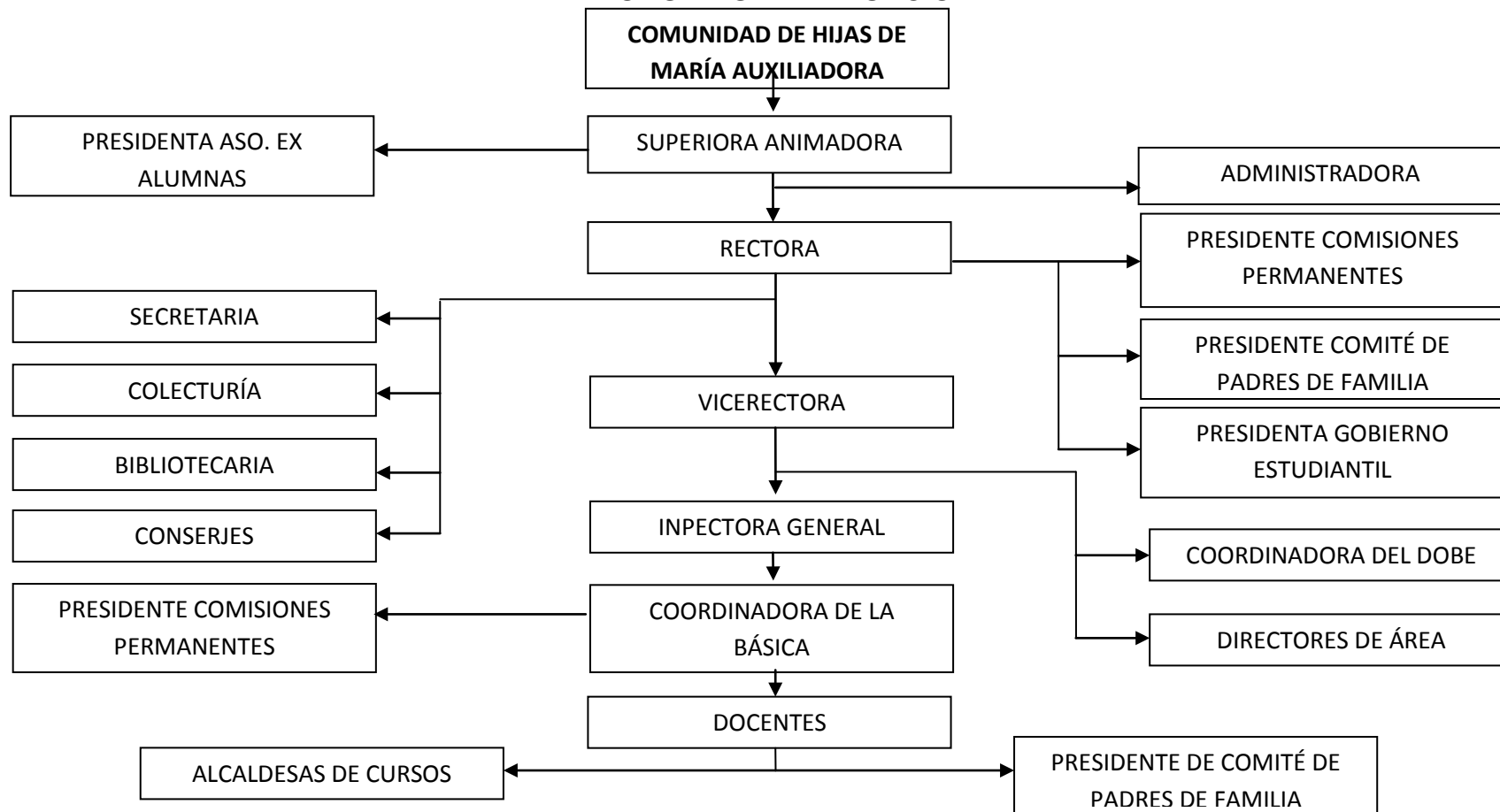
4.1.2.2 El organigrama



Fuente: Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”

Elaboración: Unidad Educativa “María Auxiliadora”

**UNIDAD EDUCATIVA “MARÍA AUXILIADORA”
ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



Fuente: Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”

Elaboración: Unidad Educativa “María Auxiliadora”

Los organigramas son herramientas indispensables en toda organización para conocer la forma cómo funciona y la estructura jerárquica del personal.

La Unidad Educativa “María Auxiliadora” cuenta con un organigrama funcional y otro estructural, los dos son verticales como podemos observar en los gráficos adjuntos lo que demuestra tradicionalismo.

Como ventajas de este tipo de organigramas están: la fácil comprensión de su estructura, definición clara de la jerarquía de las autoridades y equipo directivo con las secciones que están bajo su responsabilidad; sin embargo, sus desventajas son: entorpecimiento de la comunicación, centralización el poder, tradicionalismo, rigidez, da lugar para el abuso de autoridad entre otras.

Por ello, es recomendable que la UEMAR utilice organigramas circulares en base a los nuevos lineamientos y reformas de la Ley de Educación de Educación, donde todos los organismos y miembros que componen la institución deben estar dispuestos de tal manera que el estudiante sea el centro de la institución para que: exista una mayor y mejor fluidez de comunicación y confianza entre todos los miembros de la unidad educativa, se descentralice el poder delegando funciones, exista mayor flexibilidad, se fomente un ambiente más participativo y democrático, corresponsabilidad y compromiso de todos los actores para alcanzar la calidad educativa, se propicie excelentes relaciones interpersonales, en fin.

Un ejemplo digno de citar es el de la UTPL, que cuenta con organigramas circulares y ello indica nuevas y mejores perspectivas y estrategias de administrar y hacer universidad.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Las funciones por áreas y departamentos están bien explícitas, tanto en el Reglamento Interno como en el Manual de funciones de la UEMAR, esto denota una muy buena organización y administración de las diferentes áreas y departamentos con los que cuenta la institución, ello ayuda a la consecución de los objetivos planteados, además permite, frente a cualquier conflicto que se presente, tomar las medidas y decisiones necesarias rigiéndose a los estamentos legales internos.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

4.1.2.4.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

La dimensión pedagógica curricular se refiere a los procesos fundamentales del quehacer educativo como son los procesos de enseñanza – aprendizaje y sus actores. Este ámbito también considera los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico.

Al respecto, la Unidad Educativa “María Auxiliadora” se enmarca dentro del modelo pedagógico constructivista, es decir, desde una óptica moderna y actual donde el estudiante es el gestor de su propio aprendizaje y el docente se convierte en su guía y tutor, promoviendo así el aprendizaje significativo; también contempla la Teoría pedagógica humanista salesiana que se basa en el Sistema preventivo el mismo que se caracteriza por ser preventiva, integral y liberadora. (PEI, 2007, p.14)

En general, los procesos de enseñanza – aprendizaje se caracterizan por estar penetrados del espíritu salesiano y Sistema Preventivo. Los pilares en los que se sostiene dicho Sistema son: la razón (actitud crítica), religión (sentido de trascendencia), amabilidad (buen trato, espíritu de familia).

Entre sus principales fundamentos constan: el fundamento epistemológico: Praxis pedagógica de Don Bosco: “Pedagogía del amor, el amor es el gran educador”; fundamento socio-antropológico: Formación de honestas ciudadanas porque son buenas cristianas; fundamento filosófico: se fundamenta en la persona.

El sistema educativo que ofrece la UEMAR es incluyente, ya que da prioridad a la población más pobre y necesitada.

Los docentes poseen amplia trayectoria profesional, pues planifican sus clases tomando en cuenta los requerimientos y necesidades de las estudiantes, a la vez que utilizan materiales y recursos didácticos variados de acuerdo al contexto del medio.

La directora y maestros conjuntamente, están empeñados en promover su desarrollo profesional mediante círculos de estudio y acompañamiento pedagógico y psicológico tanto para docentes como para estudiantes.

Los padres de familia son informados con regularidad sobre rendimiento de sus hijas y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

Dentro de los aspectos negativos constan:

En la institución se evidencia la falta de investigación educativa que desemboca en la escasa implementación y ejecución de proyectos educativos innovadores.

También existe insuficiente actualización y capacitación post – profesional de los docentes, especialmente en el tema de valores y de las TIC´s.

La mayoría de los docentes seculares y padres de familia requieren mayor compromiso en la formación cristiana de las estudiantes, ya que existe escasa participación de ellos en actividades religiosas que se llevan a cabo en la institución.

El plantel carece de un sistema de evaluación del desempeño profesional y curricular, empero, tienen un interesante proyecto como es implementar un sistema de administración y supervisión interna que conlleve a la evaluación externa.

Falta mayor atención pedagógica, psicológica y espiritual a las estudiantes.

Para concluir, la institución educativa debe fortalecer los aspectos positivos con los que cuenta y corregir los aspectos negativos para convertirlos en fortalezas, todo ello en beneficio de las estudiantes que allí se forman.

4.1.2.4.2 Dimensión organizativa operacional y valores

La dimensión organizativa operacional se refiere tanto a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a la asignación de responsabilidades a los diferentes actores educativos, así como también, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno, las prácticas cotidianas que identifican a esa comunidad escolar.

En este marco, la dimensión organizativa del establecimiento educativo está bien consolidada, pues cuenta con su Reglamento Interno en regla; el Manual de funciones y procedimientos, el PEI, el plan estratégico y el POA están debidamente actualizados, no así su Manual de convivencia que deberá ponerlo al día para que reine un ambiente de armonía, camaradería y respeto al interior del establecimiento educativo; pese a ello, se puede deducir que la institución goza de muy buena organización a nivel interno, lo que favorece enormemente para su normal y eficaz desempeño de las labores educativas diarias.

Por otro lado, la Unidad Educativa cuenta con organigramas verticales, en este tema debe modernizarse y hacer uso de los organigramas circulares de acuerdo a las nuevas reformas educativas.

En síntesis, en la dimensión organizativa la UEMAR se encuentra muy bien estructurada, pues en su mayoría sus instrumentos de gestión están actualizados y en vigencia lo que repercute favorablemente en el buen funcionamiento de la institución.

4.1.2.4.3 Dimensión administrativa, financieras y valores

La dimensión administrativa y financiera tiene que ver con las tareas que facilitan el funcionamiento cotidiano de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales: a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal (desde el punto de vista laboral); las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la información de la escuela y de los alumnos (registro y control escolar, estadísticas).

La UEMAR en la presente dimensión se caracteriza por los siguientes aspectos: Existe una buena gestión del personal que labora en el establecimiento, pues ellos registran sus jornadas de trabajo en un libro que reposa en la dirección de la escuela.

El personal docente es muy responsable en el acatamiento de sus obligaciones educativas, por ello, cumple con el calendario escolar en un 90%, y asiste con puntualidad a sus labores, aprovechando de forma consciente el recurso del tiempo.

Por parte de la secretaria de la institución se evidencia eficiencia en sus labores y una muy buena organización y administración de los recursos materiales y didácticos que están bajo su responsabilidad.

El plantel permanentemente realiza gestiones para mejorar las condiciones de su infraestructura, es por ello que, cuenta con aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios. Además está en construcción un moderno Complejo Deportivo con un avance del 90%, lo que permitirá fomentar una mayor participación de las estudiantes en las diversas disciplinas deportivas.

Como la Unidad Educativa es de carácter fisco-misional, el presupuesto gubernamental asignado no cubre con todos los requerimientos y necesidades de la misma, por lo que se ve en la obligación de poner en marcha proyectos de autogestión para mejorar la capacidad financiera institucional.

En definitiva, se evidencia un buen funcionamiento del plantel, pues existe coordinación, planeación, y administración permanente y oportuna; además del uso óptimo de los recursos disponibles, factor que es fundamental para el mejoramiento educativo ya que da soporte a la misión de la institución educativa.

4.1.2.4.4 Dimensión comunitaria y valores

La dimensión comunitaria vincula a todos los actores de la comunidad institucional con su entorno, con los padres de familia, sociedad, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución. Además hace referencia al diseño, ejecución y evaluación de estrategias que permitan una sana convivencia entre sus miembros donde haya cabida a todas las personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza.

En esta dimensión, la UEMAR mantiene muy buenas relaciones y convenios con instituciones educativas y gubernamentales locales y nacionales, ya que está afiliada a la FEDECH de Chimborazo; Confedec; forma parte activa del Consejo Nacional de

Innovaciones Educativas CONIE, y pertenece a la red de la Universidad Andina Simón Bolívar UASB.

Existe el centro o asociación de Exalumnas que apoya la gestión emprendida por las autoridades, pues están comprometidas con la misión salesiana.

En cuanto a las relaciones de la escuela con la comunidad, la entidad requiere trabajar más en la ejecución de proyectos sociales que permitan enriquecer y fortalecer el proceso educativo de las niñas y para cultivar en ellas el sentido de responsabilidad social.

En lo que concierne a la convivencia interna de la escuela, como ya se manifestó anteriormente, es deficiente, cuya causa principal radica en la desactualización del manual de convivencia desde el año 2005. De ahí que existe malestar, problemas de comunicación en los docentes, estudiantes desmotivadas, con baja autoestima etc. Por ello, directivos y docentes deben actuar en conjunto para regular, armonizar y humanizar las relaciones interpersonales entre todos acorde a la cultura y clima institucionales, de tal forma que se logre el Buen Vivir en toda la comunidad educativa y se logre consolidar una *convivencia armónica familiar* para que, en especial las niñas, se sienten acogidas, apreciadas y valoradas facilitando así su proceso formativo.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas: Son todas aquellas potencialidades materiales o humanas internas con las que cuenta la institución educativa, es decir, todo lo bueno que tiene en los diferentes aspectos: pedagógico, didáctico, humano, social y material y son de vital importancia para su funcionamiento y desarrollo.

Debilidades: Son todas aquellas deficiencias materiales o humanas que denotan un problema, desventaja, dificultad, entropía o insatisfacción de necesidades, provocando vulnerabilidad en la institución impidiendo su progreso.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades: Son hechos, tendencias, eventos externos que posibilitan y benefician el desarrollo de la institución, siempre y cuando se aprovechen en forma oportuna, adecuada y estratégica.

Amenazas: Son todas aquellas situaciones negativas que atentan contra el desarrollo de una institución, se encuentran en el ambiente externo y pueden constituirse en una desventaja, riesgo, peligro para el desempeño de las actividades de la entidad.

4.1.3.3 Matriz FODA de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”

La matriz FODA se construyó tomando como referencia la realidad que vive la Unidad Educativa “María Auxiliadora” en torno a los temas de gestión, liderazgo y valores.

Nombre de la Institución Educativa	UNIDAD EDUCATIVA “MARÍA AUXILIADORA”
Provincia	Chimborazo
Ciudad	Riobamba
Parroquia	Veloz
Dirección	Guayaquil 20 – 71 y 5 de Junio
Teléfono	2964511; 2944377
Zona	Urbana
Tipo de institución	Fiscomisional
Jornada	Matutina
Sexo	Femenino

FODA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “MARÍA AUXILIADORA”	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
GESTIÓN EDUCATIVA	
Dentro del ámbito pedagógico, la unidad educativa se centra en el aprendizaje significativo de las alumnas.	Escasa delegación de autoridad para la toma de decisiones en la resolución de conflictos.
Existe buena organización y administración institucional lo que favorece para el buen funcionamiento del plantel.	Escasa participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones institucionales.
Instrumentos de gestión educativa actualizados y en vigencia	Falta mayor autonomía de la Escuela
Docentes y estudiantes se muestran satisfechos por la gestión pedagógica, organizativa, administrativa y financiera de sus directivos.	Cierto grado de centralización del poder por parte de las autoridades centrales del plantel.
Comité central de padres de familia apoya la gestión emprendida por los directivos.	Uso de organigramas verticales
Existe profesionalismo y experiencia docente	Falta que las autoridades del plantel trabajen con mayor versatilidad desde una visión más abierta y flexible
El sistema educativo del plantel es incluyente, da prioridad a la población más necesitada.	Falta de actualización y capacitación docente en valores y las TIC's
La institución lleva con éxito la Escuela para padres	Falta investigación educativa por ello existe escasa ejecución de proyectos comunitarios que fortalezcan el proceso educativo

LIDERAZGO	
Reconocida trayectoria y prestigio institucional	Falta la práctica de un liderazgo transformacional humanista al interior de las aulas
El liderazgo institucional que ejerce la directora de la Escuela es efectivo y eficiente, se caracteriza por ser altruista, amable, alegre y constructivo, inspirando confianza y respeto, buscando continuamente el desarrollo y promoción de la comunidad estudiantil	Insuficientes actividades deportivas, socioculturales que favorezcan la integración de la comunidad educativa
Docentes, estudiantes y padres de familia admiran y apoyan el liderazgo emprendido por sus autoridades	Falta educar a las niñas propiamente en el campo del liderazgo
La entidad educativa mantiene interesantes convenios y relaciones con instituciones estatales, empresariales y educativas	Hace falta que los docentes y directivos lideren con un enfoque proactivo, es decir del futuro al presente
VALORES	
Educación, animación y presencia de la comunidad salesiana en el plantel	Manual de convivencia desactualizado lo que repercute negativamente en buen vivir dentro del plantel
Práctica del carisma y valores salesianos por parte del personal religioso de la institución	Deficientes relaciones interpersonales entre docentes, estudiantes y padres de familia, lo que dificulta la convivencia acorde al carisma propio del plantel
Comunidad salesiana empeñada en conseguir una "convivencia armónica familiar" dentro del plantel	En el plantel existe desconocimiento de los valores institucionales y de los valores que contempla el sistema educativo ecuatoriano por lo que existe poca praxis de dichos valores.
La propuesta educativa salesiana se centra en ofrecer una educación humanística-cristiana, rica en valores para que las niñas sean honestas ciudadanas y buenas cristianas	Niñas con problemas de baja autoestima, depresión, discriminación
Ambiente físico acogedor y agradable	Problemas de comunicación entre docentes
	Resistencia de los docentes para trabajar en

	equipo.
	Indiferencia de los padres de familia para con la Unidad Educativa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Descentralización de la gestión educativa a nivel nacional.	Gestión educativa centrada en el aspecto administrativo-financiero
Autoridades educativas empeñadas en emprender una gestión educativa más abierta, flexible y versátil	Eliminación de las instituciones educativas de carácter fiscomisional
Apertura y colaboración de los gobiernos seccionales	Directivos educativos dirigiendo más que liderando
Directivos educativos con verdadera capacidad de liderazgo institucional	Proliferación de antivalores en las familias y en la actual sociedad del conocimiento
Centros educativos esmerados en ofrecer una educación rica en valores	Sociedad cada vez más tecnificada y menos humanista
Mayor compromiso y práctica de valores del sistema educativo ecuatoriano en los diferentes centros educativos del país para conseguir el Buen Vivir.	Escasa educación y práctica de valores morales y éticos en el hogar y la escuela
Mayor compromiso de docentes y padres de familia en la educación moral de sus hijas.	Influencia negativa de grupos políticos en el sector de la educación
Ejecución de proyectos educativos comunitarios que promueva el sentido de responsabilidad social de las alumnas y docentes	El fenómeno de la migración y el crecimiento de familias disfuncionales influye negativamente en el desarrollo emocional y rendimiento académico de las estudiantes

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El trabajo investigativo se llevó a cabo en la Unidad Educativa “María Auxiliadora” (UEMAR) de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, la misma está regentada por la Congregación de **HIJAS DE MARIA AUXILIADORA** perteneciente a la Comunidad de Madres Salesianas del Ecuador. Este establecimiento es de carácter religioso y fiscomisional femenino, funciona en el horario de la mañana, ofrece los servicios de Educación Básica y Bachilleratos en Ciencias y en Comercio y Administración, desde 1930 viene ofreciendo educación a la niñez y juventud riobambeña.

La investigación está enfocada a la Sección de Educación Básica I de la institución, esto es, de 1ro a 7mo año escolar. En esta sección se trabajó con todo el equipo directivo y docente, con 20 estudiantes y 15 padres de familia, a quienes se aplicaron encuestas y entrevistas con la finalidad de recoger información sobre la gestión, liderazgo y valores institucionales y personales que predominan en el plantel.

A continuación, se describen, a través de tablas, los datos más sobresalientes obtenidos en el proceso investigativo, y se los analiza e interpreta a la luz del marco teórico y desde un sentido crítico y reflexivo.

4.2.1. De los directivos

El equipo directivo de la Sección de Educación Básica de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”, está conformado por 4 miembros femeninos que representan el 100% como son:

- ✓ La Directora
- ✓ Coordinadora general de la Comisión Especial de Pedagogía
- ✓ Coordinadora general de la Comisión Especial de Cultura
- ✓ Coordinadora general de la Comisión Social

4.2.1.1 Encuesta a Directivos de la Sección Básica I de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”

Tabla 9: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. Otros (indique cuáles) Comisiones Especiales	4	100
f. No contestan	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

Los directivos de la Sección de Educación Básica I organizan sus labores educativas, al inicio de cada año lectivo, mediante la conformación de las Comisiones Especiales de: Pedagogía, Cultura y Comisión Social, lo que permite determinar que existe buena organización y planificación académica, lo cual es muy favorable para el logro de los objetivos y metas trazados en dicha sección.

Tabla 10: Aspectos que se consideran para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	4	100
b. Coordinadores de área	0	0
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. No contestan	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

El 100% de los directivos concuerdan que para medir el tamaño de la organización es fundamental partir del número total de miembros. Cabe mencionar aquí que, el punto de equilibrio es un buen método que permite a los directivos diseñar nuestras estrategias para la captación de mayores y nuevos estudiantes y por ende mejorar sus ingresos financieros.

Tabla 11: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	100
b. No	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

Todo el equipo directivo de la Sección Básica I tiene conocimiento de que las tareas de cada uno de los miembros de la institución educativa están clara y legalmente estipuladas en el Reglamento Interno así como en el Manual de Funciones y procedimientos que poseen, pues dichos instrumentos son de vital importancia ya que facilitan el normal desarrollo de las actividades y responsabilidades asignadas al personal, evitando la duplicidad de funciones, así como el gasto innecesario de tiempo y esfuerzo, logrando de esta forma la optimización de los recursos que dispone el plantel.

Tabla 12: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	4	100
b. Rector	0	0
c. Consejo Directivo	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

En base a la presente tabla, la directora es quien lidera el proceso de la toma las decisiones en un clima de respeto. Sin embargo, es necesario que existan mayores espacios de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones escolares, es decir que las sugerencias, opiniones y puntos de vista de docentes, estudiantes y padres de familia sean tomadas en cuenta, a fin de que todos se sientan involucrados, comprometidos y corresponsables con la institución educativa y por ende con el quehacer académico.

Tabla 13: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	1	25
b. No	3	75
TOTAL	4	100

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

Como se observa en la tabla, el 75% de los encuestados afirma que no se delega la toma de decisiones para resolver conflictos, sino más bien existe cierta centralidad del poder de las máximas autoridades del establecimiento educativo, este dato se corrobora con el modelo de organigrama vertical que utilizan.

Cuando se toman decisiones en grupo surgen soluciones de alta calidad, efectividad y eficiencia. (Huber, 2011). En tal virtud, se insiste en la importancia de descentralizar el poder, mediante la delegación de autoridad a los organismos pertinentes para la toma de decisiones según amerite el caso, esto con el afán de conceder más autonomía, responsabilidad y protagonismo, especialmente a los docentes en el desarrollo y organización de sus labores profesionales.

Tabla 14: La administración y liderazgo del centro educativo promueve

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

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

La tabla estadística permite apreciar que la administración y liderazgo del equipo directivo de la escuela procura y promueve la excelencia académica en un 100%; el trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales y personales en un 50%; sin embargo el 75% de los encuestados manifiestan que a veces se preocupan por la capacitación continua de los docentes, a más de que nunca se delega autoridad a los grupos de decisión. Por lo tanto, los directivos requieren practicar una administración más flexible y descentralizada, debe actualizar a sus docentes para que mejoren su desempeño profesional y se autodesarrollen permanentemente.

Tabla 15: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

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

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

Los directivos en un 50%, consideran que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución son innatas, el 50% restante dice que también se requiere de una continua capacitación que permita combinar la práctica, la teoría y la reflexión.

En efecto, los estudiosos en el tema sostienen que un líder nace pero también se hace. Por consiguiente, los centros educativos de nuestro país, más que directores requieren de líderes educacionales que posean verdadera capacidad de liderazgo para que conduzcan hacia el desarrollo, promoción, superación y trascendencia personal de cada uno de los actores educativos.

Tabla 16: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	100	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula	2	50	2	50	0	0
C	La mejora de los mecanismo de control	4	100	0	0	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	50	2	50	0	0

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

El cuerpo directivo del plantel, en un 100% está convencido de que para promover el desempeño y progreso de la institución se debe mejorar los mecanismos de control, partiendo primero de la evaluación de todos los componentes y actores educativos, con la finalidad de conocer los aspectos positivos y negativos y en base a estos últimos elaborar propuestas de mejora institucional.

Tabla 17: Organismos que integran la institución

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

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

Los organismos que integran la Sección Básica I son: la directora; las Comisiones Especiales de Pedagogía, Cultural y Comisión social y el personal administrativo y de servicio.

Tabla 18: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	100	0	0	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	50	2	50	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	50	2	50	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	100	0	0	0	0

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

El equipo directivo asevera en un 100% que siempre promueven los procesos de enseñanza – aprendizaje y de evaluación de las estudiantes, así como el seguimiento global de las alumnas, empero en la realidad, como ya se manifestó anteriormente, a la institución le hace falta consolidar un buen sistema de evaluación y retroalimentación no solo para las alumnas sino también para los docentes y para la institución en general.

Por otro lado, en un 50% reconocen las autoridades que A veces establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia en el grupo y para resolver los conflictos que se puedan suscitar en el grupo, por eso, en la actualidad existe una mala convivencia interna, realidad que los directivos requieren prestan atención y buscar soluciones efectivas partiendo por actualizar su Manual de convivencia.

En consecuencia, los directivos deben adoptar acciones estratégicas a fin de que al interior del establecimiento vuelva a reinar un ambiente de camaradería, confraternidad, sincera amistad entre todos, es decir que haya una convivencia armónica familiar, donde todos se sientan acogidos y valorados, puesto que, el bienestar y equilibrio emocional en el trabajo es básico para el buen desempeño del personal.

Tabla 19: Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la Institución	0	0	4	100
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología	1	25	3	75
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	0	0	4	100
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detención de problemas de aprendizaje	1	25	3	75
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	0	0	4	100

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

En base a los resultados obtenidos, en un 100% la Comisión Pedagógica se encarga de organizar y desarrollar las actividades académicas y de elaborar la programación didáctica del pensum de estudios de las niñas; pero le falta trabajar con más empeño y énfasis en la elaboración de proyectos educativos, en promover la investigación educativa, pues, si el plantel no investiga cae en lo obsoleto, en la enseñanza tradicional fuera de contexto.

Por ello, es de vital importancia que la Comisión de Pedagogía del plantel educativo se dedique a trabajar en las temáticas antes mencionadas para la innovación del área pedagógica en función de las necesidades y requerimientos de su comunidad estudiantil.

Tabla 20: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	2	50%	2	50%

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

El cuerpo directivo considera en un 50% que si fomenta la producción de diagnósticos y soluciones a las problemáticas de la comunidad estudiantil, sin embargo el 50% restante afirma que no. Este último dato se corrobora con el hecho de que a la institución le hace falta establecer un plan de retroalimentación para las alumnas, de tal forma que ellas reciban oportunamente apoyo pedagógico, psicológico y espiritual, ya que de acuerdo a la naturaleza de las estudiantes, muchas provienen de hogares disfuncionales o sufren el fenómeno de la migración de sus padres, realidades que afectan considerablemente en su rendimiento académico y desarrollo psicoespiritual.

Así mismo, la entidad debe formular más políticas educativas que incrementen las relaciones de la entidad con su entorno, por cuanto, la escuela está abierta al público ya que existe dentro de una comunidad, por lo que no es posible aislar lo que sucede en el interior del centro educativo de lo que sucede fuera del mismo según (Martin-Moreno, 2007, p.210).

Tabla 21: Material de planificación educativa

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	0	0	1	100
b	Plan estratégico	4	100	0	0
c	Plan operativo anual	4	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	1	25	3	75

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

Los directivos aseveran en un 100% que su planificación educativa la tienen plasmada debidamente en el Plan estratégico y en el POA, aspecto que es positivo porque tienen claro el qué, quién, cómo, cuándo y hacia dónde ir; pero en el tema de capacitación a directivos y docentes el 75% opina que es escasa y no se da con frecuencia, por tal razón, es necesario que la institución elabore y ejecute proyectos permanentes de capacitación profesional para todo su personal, a fin de que actualicen su quehacer educativo y administrativo en aras de conseguir una educación de calidad y calidez.

4.2.1.2 Entrevista a Directivos de la Sección Básica I de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”

Tabla 22. Resultados de la entrevista a Directivos

Nro	Pregunta	Resp Posit	%	Resp Débil	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información.	3	75	1	25
2	¿El centro educativo, cuenta con algún reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	100	0	0
3	¿Cómo actuaría usted frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	75	1	25
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	75	1	25
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	75	1	25
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	2	50	2	50
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	50	2	50
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	2	50	2	50

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

De acuerdo a los datos obtenidos en la entrevista efectuada a los directivos de la sección Básica I, en el tema de liderazgo, el 75% de los directivos afirman tener conocimiento del reglamento en el que contempla el cómo, cuándo y quién debe ejercer el liderazgo en la escuela, esto es positivo, pues el accionar de los directivos debe darse dentro del marco legal de la institución. En cuanto a las características que configuran a un líder educativo, el 75% manifiesta que son: la ética profesional, responsabilidad, coherencia, predicar con el ejemplo, honestidad, autoridad moral, lealtad, y el diálogo ya que estiman que para resolver los conflictos con el profesorado deben conversar primero acerca del problema con las partes involucradas para luego tomar las medidas pertinentes siempre acogiéndose a los estatutos establecidos.

En lo referente al tipo de liderazgo que predomina en la dirección reconocen el 75% que se distingue por ser servicial, constructivo, inspira confianza, respeto y afecto al estilo y carisma salesiano, aunque falta ser más democrático y participativo; el liderazgo en los docentes, de manera general, se caracteriza por ser paternalista, transaccional y organizado; y en las alumnas por su edad demuestran obediencia, respeto, consideración hacia sus maestros, pero es necesario que se las forme y eduque para que sean verdaderas líderes en la escuela, familia y sociedad.

Con relación al tema de valores, desafortunadamente el 50% de los directivos no supo identificar cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar y vivir la institución, dentro de este porcentaje se encuentran los directivos seculares.

Dentro de los principales valores en los docentes están: la responsabilidad, profesionalismo, puntualidad, el orden, y como antivalores prevalece: la envidia, competencia desleal, egoísmo, individualismo, no hay buena comunicación entre ellos, resistencia para trabajar en equipo, no asumen el carisma salesiano en la formación de las alumnas, etc. En cuanto a las estudiantes sus valores más sobresalientes son: la responsabilidad en sus estudios, obediencia y respeto hacia sus maestros y directores, amabilidad, originalidad y como antivalores están: la intolerancia y discriminación entre ellas, envidias, riñas, baja autoestima, depresión, etc.

4.2.2 De los profesores

4.2.2.1 Encuesta a los Docentes de la Sección Básica I de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”

Tabla 23: Resultados de la encuesta a Docentes

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	40%	11	55%	1	5%
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.	14	70%	5	25%	1	5%
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.	18	90%	2	10%	0	0%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	2	10%	15	75%	3	15%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	5%	16	80%	3	15%
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	7	35%	11	55%	2	10%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	19	95%	1	5%	0	0%
8. Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	10	50%	10	50%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	15	75%	1	5%	4	20%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	10%	7	35%	11	55%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	13	65%	7	35%	0	0%
12. Me siento comprometido con las decisiones	14	70%	4	20%	2	10%

tomadas por el Director del centro educativo.						
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	14	70%	6	30%	0	0%
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	19	95%	1	5%	0	0%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	3	15%	17	85%	0	0%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	45%	11	55%	0	0%

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

Los resultados más significados que se pueden recopilar de la encuesta aplicada a todo el cuerpo docente de la escuela, están: la mayoría de los docentes apoyan la gerencia educativa desplegada por las autoridades, especialmente se muestran satisfechos por la gestión administrativa-financiera en un 95%; por la gestión académica en un 70%; la admiración por el liderazgo y gestión de las autoridades educativas representa al 65%.

Dentro de los aspectos poco positivos, el 85% de los docentes coinciden en resaltar que existen escasas actividades deportivas y socioculturales que favorezcan la integración y participación de toda la comunidad educativa; el 75% manifiesta que existe poca investigación educativa, por lo que no se aporta al desarrollo y crecimiento sustentable de la entidad ni de la comuna; en un mismo porcentaje del 75% los docentes aseguran sentirse poco integrado a la escuela y entre sus compañeros; también sostienen en un 55% que existe escaso trabajo en equipo entre ellos para innovar los procesos de enseñanza – aprendizaje por cuanto hay resistencia entre compañeros y de padres de familia; otro porcentaje interesante es que el 95% de los docentes aseveran que en el proceso de enseñanza- aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante aunque en la vida práctica, no siempre se dé.

En síntesis, más del 60% de los docentes apoyan la gestión educativa de la dirección; existe poca integración y participación dentro de la comunidad educativa, hay malas relaciones interpersonales, escasas de trabajo en equipo, problemas de comunicación, etc., por lo que de manera conjunta deberán trabajar para superarlas.

4.2.3 De los estudiantes

4.2.3.1 Encuesta a las estudiantes de Educación Básica I de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”

Tabla 24: Resultados de la encuesta a Estudiantes

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. Tu Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	9	45%	10	50%	1	5%
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	8	40%	10	50%	2	10%
3. Se observa cotidianamente en el ambiente escolar un liderazgo efectivo orientado a la realización de tareas	17	85%	3	15%	0	0%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25%	9	45%	6	30%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	8	40%	6	30%	6	30%
6. Tus profesores inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.	7	35%	11	55%	2	10%
7. Tu profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	40%	10	50%	2	10%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los profesores.	9	45%	11	55%	0	0%
9. Los profesores no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20%	4	20%	12	60%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen sus opiniones.	9	45%	9	45%	1	5%
11. Es el profesor quien decide qué se hace en cada clase	10	50%	10	50%	0	0%
12. Se realizan trabajos en grupo (en	11	55%	9	45%	0	0%

equipo) con instrucciones claras y participación de tu profesor.						
13. Los profesores se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	15	75%	5	25%	0	0%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	19	95%	1	5%	0	0%

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I

Elaboración: Universidad Técnica Particular de Loja

La presente tabla permite apreciar que, el 95% de las niñas afirma que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, lo que quiere decir que para ellas lo más importante es el ejemplo de vida que reciben de sus profesores y padres, una vez más se ratifica el dicho: “las palabras mueven pero el ejemplo arrastra; el 85% de estudiantes manifiesta observar a diario en el ambiente escolar un liderazgo efectivo orientado a la realización de tareas; el 75% percibe que los profesores están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.

Analizando el resto de datos, más del 50% de las alumnas requieren que en sus clases haya más motivación en torno a la vivencia de valores, así como también demandan ser escuchadas y apoyadas en sus diferentes problemas, pues el 60% sostiene que sus profesores nunca se interesan por sus problemas de carácter académico, familiar y social; también solicitan que tanto autoridades y docentes tomen más en cuenta sus sugerencias, opiniones y necesidades.

En un 55% las alumnas consideran que A veces los métodos de enseñanza – aprendizaje se caracterizan por la innovación, variedad y participación, que no siempre sus maestros les proporcionan oportunidades para expresar sus opiniones; estadísticas que se apegan a la realidad del plantel, pues las niñas requieren de ambientes más democrático y participativos donde sus sugerencias y opiniones sean tomadas en cuenta por los directivos del plantel en aras de mejorar la calidad de la educación.

4.2.4 De los Padres de familia

4.2.4.1 Encuesta a los Padres de Familia de la Sección Básica I de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”

Tabla 25: Resultados de la encuesta a Padres de Familia

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El centro educativo ejerce un liderazgo efectivo	11	73%	4	27%	0	0%
2. Existe prepotencia o abuso de autoridad de los directivos o maestros de la unidad educativa	0	0%	3	20%	12	80%
3. El ambiente de aprendizaje de su hija es agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	80%	3	20%	0	0%
4. Los maestros se distinguen por ser unos excelentes guías, orientadores y líderes para sus hijos	4	40%	9	60%	0	0%
5. La unidad educativa innova frecuentemente los métodos de enseñanza - aprendizaje para mejorar la calidad educativa	7	47%	8	53%	0	0%
6. Cuando requiere hacer algún trámite administrativo (solicitud de notas, certificado de matrícula, etc.) lo hace con rapidez gracias a la eficiencia del personal que labora en el centro educativo	10	67%	5	33%	0	0%
7. La dirección del centro educativo realiza gestiones para mejorar la infraestructura y la calidad de la educación	10	67%	5	33%	0	0%
8. El centro educativo promueve el crecimiento y desarrollo integral de los alumnos a través de incentivos académicos, becas, convenios, intercambios intercolegiales etc.	5	33%	7	47%	3	20%
9. Los padres de familia participan de forma activa en la toma de decisiones institucionales y en todas las actividades programadas por el centro educativo	0	0%	6	40%	9	60%
10. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y administrativa-financiera	11	73%	3	20%	1	7%
11. ¿Le gustaría que su hija reciba una materia relacionada a la formación de líderes?	13	87%	2	13%	0	0%
12. Los directivos y profesores con su ejemplo promueven y se esmeran por practicar los valores institucionales y personales	5	33%	7	47%	3	20%
13. Su hijo (a) practica valores que los aprende en clases	6	40%	6	40%	3	20%

14. ¿Usted como padre o madre de familia le gustaría que el centro educativo le ayude para que usted eduque en valores a sus hijas?	13	87%	2	13%	0	0%
15. La unidad educativa como agente socializador y reproductor de valores, con profesionalismo docente y alta motivación, establece los cimientos necesarios para el aprendizaje, socialización y práctica de los valores	5	33%	8	53%	2	13%

Fuente: Guía didáctica de Proyectos I
Elaboración: Patricia Correa Medina

De acuerdo a la tabla 25, el 73% de padres de familia encuestados coinciden en mencionar que en el plantel si hay un liderazgo efectivo y una muy buena gestión en el área académica, administrativa y financiera por parte de sus directivos. Además, el 80% sostiene que el ambiente de aprendizaje de sus hijas es agradable, armónico, seguro y estimulante, sin embargo en cuanto al tema de innovación de los métodos de enseñanza – aprendizaje el 53% manifiesta que A veces se da.

Por otro lado, el 60% de los padres de familia consideran que A veces los maestros se distinguen por ser excelentes guías, orientadores y líderes para sus hijas, pues no siempre establecen los cimientos necesarios para el aprendizaje, socialización y práctica de los valores institucionales y morales. Un dato interesante es que la mayoría de los padres concuerdan en que les gustaría que sus hijas reciban una materia relacionada con la formación de líderes.

El comité de padres de familia apoya las gestiones emprendidas por los directivos del establecimiento, aunque falta mayor colaboración del resto de padres de familia.

Por último, los padres de familia requieren mayor participación en la toma de decisiones escolares y más espacios formativos y recreativos que fomenten la integración familiar e institucional, pues son conscientes de sus actitudes renuentes para colaborar con la institución precisamente por el olvido o la desatención de ésta para con ellos.

Matriz de problemáticas: La presente matriz de problemáticas surge luego de haber efectuado el respectivo diagnóstico de los instrumentos de gestión educativa, y de la aplicación de los diversos instrumentos de investigación en torno al tema de gestión del liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”.

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1: Deficientes relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual de convivencia desactualizado ✓ Escasos espacios de convivencia plena ✓ Problemas de comunicación efectiva ✓ Críticas destructivas ✓ Predominio de intereses egoístas ✓ Competencia desleal entre docentes ✓ Inmadurez ✓ Intolerancia, antipatía entre alumnas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mala convivencia interna ✓ Desintegración de docentes, estudiantes y padres de familia ✓ Continuos conflictos personales y laborales ✓ Personal desmotivado, desmoralizado ✓ Entorpecimiento del normal desarrollo y crecimiento de las alumnas
<p>Problema 2: Escasa participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Centralización del poder de las autoridades religiosas ✓ Administración poco democrática, flexible, abierta ✓ Estilo gerencial conversador y tradicionalista ✓ Mínima delegación de autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunidad educativa reacia a los cambios ✓ Poca colaboración y sentido de corresponsabilidad de la comunidad educativa para con el plantel ✓ Incomprensión de las decisiones tomadas
<p>Problema 3: Indiferencia de los padres de familia para con la Unidad Educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El plantel no considera el aporte valioso de los padres de familia ✓ El mal ambiente que se vive en la institución ✓ Desinterés de los padres por los eventos programados ✓ Saturación del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desintegración de padres de familia ✓ Poca participación en actividades programadas ✓ Bajo nivel académico de los padres ✓ Padres descomprometidos con la educación cristiana de sus hijas

5 DISCUSIÓN

En el presente apartado, se discutirán y analizarán los resultados más sobresalientes que se obtuvieron en el proceso de investigación, con capacidad crítica y reflexiva, fundamentada a la luz de la teoría científica, y contrastada con la realidad de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”, (UEMAR), en torno a las temáticas de gestión, liderazgo y valores.

De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas y encuestas aplicadas a los **directivos** se determina que, de manera general, la gestión educativa desplegada por los directivos de la escuela es muy buena, pues básicamente se centra en el ámbito pedagógico, esto es en el aprendizaje significativo de las alumnas, donde ellas son las gestoras y constructoras de su propio aprendizaje y el docente es su guía y tutor, promoviendo así una “educación para la vida”, una educación integral.

Además, tanto los docentes, estudiantes como padres de familia aseguran estar satisfechos con la gestión administrativa, financiera y académica ejercida por sus directivos, muestra de ello es que, la buena organización y administración de la entidad y de todo su personal se ve reflejada en la vigencia de sus normativas así como en la actualización de sus instrumentos de gestión (PEI, POA, Plan estratégico, Manual de funciones y procedimientos, excepto el manual de convivencia), elementos que son fundamentales para el buen funcionamiento del plantel, así como para el normal desarrollo de las actividades laborales y académicas del personal docente, administrativo y de servicio.

Así también, el prestigio y acogida de la institución por parte de la ciudadanía, se debe al buen liderazgo de las autoridades, que matizado por el carisma salesiano se distingue por ser activo, servicial, constructivo, afectivo, que inspira confianza y respeto, pero es poco participativo y democrático. Por ello, los directivos deben practicar un estilo de liderazgo transformador, más inclusivo, participativo y democrático, donde lideren conjuntamente con los docentes, estudiantes y padres de familia, pues según estudios las escuelas exitosas son aquellas que involucran sutilmente a sus miembros en el quehacer educativo, esto fomenta la colaboración, el sentido de pertenencia e identidad institucional, el trabajo colegiado ya que todos aúnan sus esfuerzos por conseguir metas comunes.

Con relación al tema de valores, los directivos reconocen las deficientes relaciones interpersonales que existen dentro de la comunidad educativa, donde una de sus principales causas se debe a la desactualización del Manual de Convivencia Interna. De ahí que el mal ambiente que opera hoy en día en la institución es lamentable, ya que influye negativamente en el rendimiento de las alumnas, en el desempeño de los docentes, en definitiva en el aspecto emocional y autoestima de todos. Por consiguiente, los directivos deben emprender urgentemente acciones estratégicas para regular el clima institucional hasta conseguir una convivencia familiar armónica que favorezca el aprendizaje efectivo de las niñas, una verdadera comunicación, el buen trato, la alegría, generosidad y camaradería, sobre todo en los docentes.

En síntesis, frente a las actuales exigencias y desafíos educacionales, tecnológicos, organizacionales, etc., y a las deficiencias detectadas en la gestión de los directivos como son: centralización del poder, escasas de trabajo en equipo, poca delegación de autoridad, limitada participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones institucionales, poca apertura de la escuela hacia su entorno, entre otras, es menester que los directivos trabajen hacia la consecución de una gestión educativa estratégica, es decir, que descentralicen su sistema educativo y conciban a la escuela no como un sistema cerrado sino abierto, flexible, dinámico, donde se promueva la creatividad, innovación, participación; donde se practique un liderazgo pedagógico transformador, sin dejar de lado los valores que se constituyen en la columna vertebral del proceso formativo de las estudiantes.

Por otro lado, los resultados obtenidos en relación a la realidad de los **docentes** se rescata que, de acuerdo con la tabla 23, el 65% de los docentes apoya la gestión administrativa, financiera y académica que viene desarrollando el equipo directivo, aunque requieren que se les brinde mayores espacios de participación en la toma de decisiones institucionales, pues ellos fundamentalmente son corresponsables de la transformación de la escuela y del mejoramiento de la calidad de la educación.

Afortunadamente, el 95% de los docentes posee título de licenciatura en Ciencias de la Educación en sus diferentes especializaciones, lo que es positivo para la formación de las alumnas. Sin embargo, solo el 5% tiene título académico de cuarto nivel que corresponde a la directora, lo que demuestra que existe desinterés y desmotivación de los docentes por seguir capacitándose y actualizándose. Por tanto, los maestros deben ser más conscientes que los avances que ocurren en esta

emergente Sociedad del Conocimiento, son cada vez más exigentes y desafiantes, donde ellos tienen la obligación moral de continuar formándose y poniéndose al día en su campo profesional para que pueda responder con altura a las expectativas de la comunidad estudiantil.

La falta de ejecución de proyectos educativos y la falta de investigación educativa en la institución son realidades que incurren en la desvalorización de la educación y de la labor docente. Por ello, conjuntamente, directivos y docentes deben hacer investigación para que puedan innovar y nutrir sus competencias y práctica docente, a la vez que aportan significativamente al desarrollo y crecimiento sustentable de la entidad y de su entorno dando soluciones viables a las diferentes problemáticas que se suscitan en el ámbito educativo.

Otro aspecto negativo, es que el 75% los docentes aseguran sentirse poco integrados a la escuela y entre sus compañeros; a esto se suma las deficientes relaciones interpersonales entre ellos, escaso trabajo en equipo, problemas de comunicación, celo profesional, egoísmos, apatía, etc.; estos hechos son lamentables, ya que están dando una mala imagen y ejemplo sobre todo a sus estudiantes, e incluso están influyendo negativamente en su rendimiento académico y en su autoestima. En consecuencia, los docentes deben ponerse la mano en el corazón y empezar por cambiar de actitud y mejorar sus conductas controlando sus emociones y sentimientos y poniendo en práctica los valores institucionales y morales.

En un 85% los maestros manifiestan que en la unidad educativa hace falta fomentar más actividades deportivas y socioculturales que favorezcan la integración y participación de autoridades, docente, alumnas y padres de familia. Sin lugar a dudas, el deporte permite mejorar la comunicación, fortalece los vínculos de amistad, eleva la autoestima, favorece la creatividad y autonomía, genera la participación y es propicio para la formación intencional en valores como la solidaridad, respeto, igualdad, alegría, el encuentro con el otro, etc.

En lo que corresponde al liderazgo que vienen desarrollando los docentes al interior de clases, se caracteriza principalmente por ser de tipo transaccional, organizado y paternalista debido a la edad de las niñas. De ahí que es fundamental que los docentes como agentes de cambio, adopten un nuevo estilo de liderazgo, y se

encaminen hacia el liderazgo educativo transformacional, donde provoquen cambios trascendentales en sus alumnos, potenciando su desarrollo integral.

Entonces el gran desafío para los docentes es superar las diferencias entre ellos dejando a un lado sus intereses mezquinos para formar un sólido equipo de trabajo donde los objetivos comunes los una y les lleve a conseguir grandes logros educativos en beneficio de la niñez riobambeña.

En cuanto tiene que ver a los resultados que constan en la tabla 24 referente a la encuesta realizada a las **estudiantes**, también ellas en su mayoría apoyan el liderazgo y gestión educativa desarrollada por sus autoridades.

El 95% de las niñas afirma que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, lo que quiere decir que para ellas lo más importante es el ejemplo de vida que reciben de sus profesores y padres, una vez más se ratifica el dicho: “las palabras mueven pero el ejemplo arrastra; Por lo tanto, con mayor razón, los directivos y docentes deben buscar soluciones inmediatas al mal clima que se vive hoy en día en el plantel, a fin que reine un ambiente de paz, alegría, familiaridad, compañerismo, respeto, etc., que favorezca el crecimiento y desarrollo integral de las niñas, y realmente se las eduque desde una vivencia auténtica de los más nobles valores éticos y morales.

Analizando el resto de datos, más del 50% de las alumnas requieren que en sus clases haya más motivación en torno a la vivencia de valores, así como también demandan ser escuchas y apoyadas en sus diferentes problemas, pues el 60% sostiene que sus profesores nunca se interesan por sus problemas de carácter académico, familiar y social; también solicitan que tanto autoridades y docentes tomen más en cuenta sus sugerencias, opiniones y necesidades porque las estudiantes son la razón de ser de la unidad educativa.

También las alumnas aseveran que los métodos de enseñanza – aprendizaje se deben caracterizar por la innovación, variedad y participación, que no siempre sus maestros les proporcionan oportunidades para expresarse libremente y que es el profesor quien decide qué se hace en clases; estadísticas que se apegan a la realidad del plantel, pues como se sabe, si no hay un ambiente democrático y participativo, ni investigación, ni actualización permanente de conocimientos

difícilmente los docentes podrán renovar la educación y formar a sus estudiantes integralmente.

Por consiguiente, son los maestros, como líderes educacionales, los que a través de sus enseñanzas, pueden cambiar la sociedad, formando a la niñez desde una visión integral, humanista y transformadora para que sean verdaderas líderes en el hogar, escuela y sociedad.

En la encuesta aplicada a los **padres de familia** del establecimiento educativo la tabla estadística 25 refleja que el 73% de padres de familia encuestados están conformes con el liderazgo efectivo y la buena gestión en el área académica, administrativa y financiera de sus directivos, punto que es favorable para conseguir mayor compromiso y colaboración de los padres en todas las actividades y eventos que se programe a futuro.

Además, el 80% sostiene que el ambiente de aprendizaje de sus hijas es agradable, armónico, seguro y estimulante, sin embargo al contrastar con la realidad resulta que no es tan cierto, debido a las actitudes y conductas negativas que los docentes han adoptado últimamente por lo que, lejos de convertirse en referentes positivos para sus estudiantes están siendo todo lo contrario.

Un dato interesante es que la mayoría de los padres concuerdan en que les gustaría que sus hijas reciban una materia relacionada con la formación de líderes, así como también solicitan apoyo para que puedan formar en valores a sus hijas, ya que son conscientes de que en muchos hogares la vivencia de valores es pobre por la influencia negativa del entorno y de los medios de comunicación masiva.

Además, los padres de familia requieren mayor participación en la toma de decisiones escolares y más espacios formativos y recreativos que favorezcan la integración familiar e institucional, pues sus actitudes renuentes para colaborar con el plantel precisamente se da por el olvido o la desatención de ésta para con ellos.

Finalmente, se concluye que al contrastar los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas aplicadas a toda la comunidad educativa, efectivamente existen problemas de convivencia al interior del plantel.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez finalizado el proceso de investigación llegamos a concluir y recomendar lo siguiente:

CONCLUSIONES:

- La gestión educativa del plantel en general es muy buena, pero requiere ser más abierta, flexible, descentralizada.
- Los docentes, estudiantes y el comité de padres de familia apoyan y se sienten satisfechos por la eficiencia con que sus directivos ejercen su gestión.
- Los directivos de la escuela ejercen un liderazgo efectivo.
- En la institución educativa existe un ambiente físico acogedor, de buen gusto.
- Existe profesionalismo y experiencia docente.
- Los directivos y docentes del plantel, especialmente los seculares desconocen los valores institucionales y los valores que contempla el sistema educativo ecuatoriano.
- Manual de convivencia de la institución está desactualizado lo que repercute negativamente en buen vivir dentro del plantel
- Deficientes relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa, lo que no permiten una convivencia armónica acorde al carisma propio del plante.
- Insuficientes actividades educativas, deportivas y socioculturales que favorezcan la integración y participación de toda la comunidad educativa.
- Estudiantes con problemas de baja autoestima, egoísmos, envidias, intolerancia, discriminación.
- Docentes con problemas de comunicación y resistencia para trabajar en equipo
- Falta la ejecución de proyectos comunitarios y mayor apertura al entorno.
- El uso de organigramas verticales por parte de la institución refleja un estilo gerencial conversador y tradicionalista.
- Escasa participación de docentes, estudiantes y padres de familia en la toma de decisiones institucionales
- Indiferencia de los padres de familia para con la Unidad Educativa
- Falta educar a las niñas propiamente en el campo del liderazgo

RECOMENDACIONES:

Luego de conocer la realidad de la Unidad Educativa “María Auxiliadora” en lo que respecta a la gestión, liderazgo y valores, se plantea las siguientes sugerencias para que sirvan de apoyo a la gestión educativa que viene desarrollando su equipo directivo:

- Que las autoridades del plantel se esmeren para que su gestión educativa sea estratégica: flexible, versátil, dinámica, abierta, descentralizada.
- Que los directivos y docentes fortalezcan su capacidad de liderazgo institucional y lo encaminen hacia el liderazgo transformacional – humanista.
- Que las autoridades ejerzan un liderazgo más participativo y democrático, donde los docentes, estudiantes y padres de familia puedan participar activamente en la toma de decisiones institucionales.
- Que el equipo directivo de la escuela ponga en marcha programas de capacitación y actualización docente, sobre todo en el ámbito de los valores y de las TIC’s.
- Que la institución se preocupe por actualizar su Manual de convivencia con el propósito de que se regularice el buen vivir entre sus miembros caracterizado por una cultura ética de principios y valores morales propios del plantel.
- Las autoridades emprendan acciones estratégicas inmediatas para mejorar la convivencia interna del plantel.
- Que se desarrollen mayores actividades deportivas, culturales, sociales, a fin de integrar a la comunidad educativa y fomentar la comunicación y trabajo en equipo.
- Que las alumnas reciban oportuna atención profesional en sus diversos problemas.
- Ejecución de proyectos comunitarios para inculcar en las alumnas el valor de la responsabilidad social y así fortalecer su proceso formativo.
- Que la institución haga uso de organigramas circulares en base a los nuevos lineamientos y reformas educativas.
- Que se incluya en el pensum de estudios de las alumnas la materia de “formación de líderes”.
- Aprovechar la “Escuela para padres” para inculcar en ellos la importancia de brindar a sus hijos una educación moral y cristiana.

7. PROPUESTA

7.1 Título de la propuesta

“Capacitación y formación en valores institucionales y morales a los miembros de la Sección Básica I de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”, durante el I quimestre del año académico 2011 – 2012”.

7.2 Justificación

*Enseñarás a volar, pero no seguirán tu vuelo.
Enseñarás a soñar, pero no seguirán tu sueño.
Enseñarás a vivir, pero no seguirán tu vida.
Pero en su vuelo, en su sueño y en su vida
“estará lo que hayas enseñado”
Madre Teresa de Calcuta*

De acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso investigativo se ha detectado, efectivamente, la existencia de problemas de convivencia al interior del plantel. Por lo tanto, se plantea la presente propuesta que básicamente se justifica debido a que los docentes y directivos, especialmente seculares, desconocen los valores institucionales y los valores del sistema educativo ecuatoriano lo que conlleva a la falta de práctica de dichos valores humanos dando como saldo la existencia de deficientes relaciones interpersonales lo que genera un mal ambiente interno.

Cabe recalcar que, la práctica diaria de valores permite la consecución de un clima escolar positivo, lo que contribuye a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y por ende eleva la satisfacción profesional y personal de los educadores.

Además, los maestros son los que mayormente influyen en sus estudiantes, por ello como su función principal es formar y formarse, no pueden hacerlo dejando de lado los valores éticos que son el eje transversal del sistema educativo.

En consecuencia, por estas y más razones, se estima importante y necesario capacitar y formar a la comunidad educativa en *valores institucionales* (tolerancia, amor pedagógico, la alegría, la amabilidad, espíritu de familia, la servicialidad, la participación); y en *valores morales* (respeto, responsabilidad, justicia, honestidad, paz, solidaridad, y pluralismo), poniendo mayor énfasis en el valor del trabajo en equipo y la comunicación en la labor docente.

La propuesta se concreta mediante la realización de un Seminario – Taller donde participarán activamente directivos, docentes, gobierno estudiantil y el Comité de padres de familia. Dicha actividad tiene la finalidad de restaurar, nutrir, humanizar y fortalecer las relaciones interpersonales entre ellos mediante espacios de reflexión, cambio de actitud y compromiso individual y colectivo, para dar solución a los problemas actuales de convivencia institucional.

Por último, esta propuesta de mejora es factible gracias a la colaboración, pero sobre todo, a la buena voluntad de toda la comunidad educativa por lograr un *Buen Vivir* al interior del plantel, resultando beneficiados todo el personal de la Institución así como mi persona, pues tendré la oportunidad de poner al servicio de los demás los conocimientos adquiridos y a la vez alcanzar mi título de magíster.

7.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo principal

- ✓ Capacitar y formar en valores institucionales y morales a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la Sección Básica I de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”

Objetivos específicos

- ✓ Socializar y profundizar más en la vivencia de los valores institucionales tales como: el amor educativo, la alegría, la amabilidad, servicialidad, espíritu de familia, tolerancia, y participación; y los valores morales como: el trabajo en equipo, la comunicación, la paz, el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la

solidaridad, la justicia y el pluralismo

- ✓ Concientizar y motivar a la comunidad educativa de que es posible restaurar, humanizar y fortalecer las relaciones interpersonales a través de la práctica de los valores humanos, los mismos que se constituyen en el aval para conseguir el Buen Vivir en el platel.
- ✓ Mejorar la convivencia institucional mediante espacios de reflexión, cambio de actitud, compromiso y esfuerzo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Sensibilizar a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para que cooperen de manera activa hacia la consecución de una convivencia armónica escolar como medio que facilita el aprendizaje y el desarrollo de la personalidad de las alumnas.

7.4 Actividades

Actualización y ejecución del Manual de convivencia: Esta actividad queda bajo la responsabilidad de las autoridades de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”, quienes se han comprometido en ponerse a trabajar en la actualización de dicho manual como punto de partida para el cambio y mejoramiento del clima institucional.

Desarrollo de un Seminario – Taller en el que se capacitará y formará en valores institucionales y morales a la comunidad educativa de la escuela, con el fin de concientizar a todos sus integrantes de que es posible restaurar la convivencia interna partiendo de la voluntad propia por cambiar de actitud despojándose de prejuicios, egoísmos y de todo aquello que nos impide acercarnos al otro; donde la práctica de los valores constituyen el aval para aprender a convivir en compañía de los demás.

Descripción del Seminario - Taller:

En el Seminario – Taller participarán de forma activa 40 personas tales como: los 4 miembros del equipo directivo, 16 docentes, 6 miembros del Gobierno estudiantil y los 14 presidentes de los diversos paralelos que conforman el Comité Central de padres de familia.

Dichos participantes tendrán la oportunidad de: relacionarse y conocerse mejor, podrán intercambiar experiencias y sentimientos, compartir momentos agradables y a la vez retroalimentar estos espacios de reflexión y diálogo.

El Seminario – Taller se realizará en la Sala de Audiovisuales de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”, el mismo que tendrá una duración de 8 horas divididas en dos días laborales, en el horario de 08h00 a 12h00.

La Sala de Audiovisuales contará con una estructura espacial flexible, alegre, que permita el trabajo en grupo y facilite la comunicación y relaciones entre todos y cada uno de los participantes.

Dentro del itinerario del Seminario – Taller, se tiene previsto el desarrollo de talleres y de los trabajos grupales, para los cuales se formarán 8 grupos, cada grupo con 5 integrantes, los mismos que rotarán según las tareas que se requieran ejecutar.

Metodología:

Las técnicas de investigación que se emplearán para recopilar la información pertinente sobre el desarrollo de la convivencia institucional del plantel educativo tras la puesta en marcha de la propuesta de mejora están: las encuestas, entrevistas y la observación directa.

La encuesta ya que permitirá recoger información creíble y rápida a un coste bajo, a partir de un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas. Esta técnica evitará el sesgo.

La entrevista que facilitará la interacción directa entre el entrevistador y los entrevistados, lo que favorecerá para obtener datos certeros y fiables sobre los pormenores del desarrollo de convivencia interna.

La observación directa, técnica que ayudará a medir el clima institucional mediante la verificación de actitudes y formas de interrelacionarse de todo el personal en el diario convivir escolar.

Entre los principales métodos de investigación que se utilizarán en la presente propuesta constan:

Método descriptivo: porque será preciso describir y explicar la realidad de la convivencia diaria tal cual se presenta en la institución educativa para posteriormente tomar las medidas pertinentes.

Método inductivo-deductivo a utilizarse permitirá configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse.

Método analítico – sintético: permitirá la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre sus elementos y el todo. Así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión, comprensión y conocimiento del objeto en su unidad.

Método estadístico, pues será necesario para organizar la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de investigación.

La forma de realización y desarrollo del Seminario – Taller será de carácter teórico – práctico, interactivo y dinámico, analítico y reflexivo, donde se llevarán a efecto dos Conferencias Magistrales distribuidas en dos días laborables, en el horario de 08h00 a 12h00 respectivamente. Dichas conferencias se combinarán con:

- ✓ Trabajos grupales: Concienciación a partir de la reflexión teórica
- ✓ Recesos: Tiempo propicio para relacionarse y dialogar con los compañeros
- ✓ Plenarias: Interiorización a partir de las exposiciones de los grupos
- ✓ Talleres prácticos: Asimilación del aprendizaje
- ✓ Conclusiones y compromisos: Los compromisos serán de carácter personal

Los responsables de realizar el Seminario – Taller serán, principalmente, los directivos, la maestrante, los líderes grupales con la colaboración de la secretaria del plantel así como del resto de docentes, estudiantes y padres de familia.

Resultados esperados:

- ✓ Mejoramiento de las relaciones interpersonales, con el aporte y esfuerzo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Equipo directivo y docente capacitado y motivado a predicar con el ejemplo la vivencia de valores como medio para lograr una convivencia más agradable y amena entre compañeros y en el salón de clases.
- ✓ Directivos, docentes y estudiantes identificados con la institución educativa mediante el conocimiento y la práctica de los valores institucionales.
- ✓ Estudiantes motivadas a convivir mejor dentro del salón de clases, respetando y valorando mejor a sus compañeras y maestros.
- ✓ Padres de familia conscientes de la necesidad de educar a sus hijas en un ambiente rico en valores para mejorar la convivencia familiar, y las relaciones hogar – escuela, pues ellos son los primeros maestros y los de mayor trascendencia.

7.5 Localización y cobertura espacial

La propuesta de mejora se llevará a cabo en las instalaciones de la Unidad Educativa “María Auxiliadora” ubicada en la ciudad de Riobamba, Parroquia Veloz, en la dirección Guayaquil 20-71 y 5 de Junio.

7.6 Población

La población objetivo que participará activamente en la propuesta de mejora son 40 personas, distribuidas de la siguiente forma:

- ✓ Todo el equipo directivo de la Sección de Educación Básica I, 4 miembros: Su presencia dará mayor realce y trascendencia al Seminario – Taller, ya que ellos son los líderes educacionales promotores, que deben velar, más que nadie, por lograr una convivencia pacífica en toda la comunidad educativa.
- ✓ Planta docente de la Sección de Educación Básica I, 16 miembros: Su participación y colaboración activa en el presente Seminario – Taller es fundamental, puesto que los maestros son los encargados de generar un

ambiente armónico en clases y entre sus compañeros de trabajo, ya que se constituyen en la pieza fundamental de la formación integral de las alumnas por lo que deben predicar con el ejemplo de la práctica de valores.

- ✓ Gobierno Estudiantil conformado por 6 estudiantes: Es importante que asistan las líderes estudiantiles al presente evento, ya que ellas serán las encargadas de difundir y socializar, al resto de estudiantes, el mensaje de que para conseguir una convivencia más humana, fraterna, amable y respetuosa es indispensable aunar esfuerzos todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Comité Central de Padres de familia conformado por 14 integrantes: La asistencia y participación de los presidentes de cada paralelo a la actividad programada, demostrará el interés y preocupación que tienen por el bienestar de sus hijas, sumándose a la noble causa de aportar con su granito de arena para la construcción activa de un clima institucional rico en valores humanos que beneficie a todos pero sobre todo que tomen conciencia de que la familia es el pilar fundamental donde se aprende a convivir.

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

Los recursos que se emplearán para el eficaz desarrollo de la propuesta de mejora son:

Talento Humano	Recursos materiales y tecnológicos	Recursos organizacionales	Recursos económicos	Recursos físicos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 4 miembros del equipo directivo de la Sección Básica I ✓ 16 docentes ✓ 6 miembros del Gobierno estudiantil 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadora ✓ Impresora ✓ Copiadora ✓ Infocus ✓ DVD ✓ Flash memory ✓ Cámara digital ✓ Amplificación ✓ Internet ✓ Suministros de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cronograma de actividades ✓ Listado de responsables de la ejecución de la propuesta ✓ Nomina de docentes, del Gobierno Estudiantil y del 	<p>El monto aproximado del seminario taller será de \$1000,00</p>	<p>El seminario taller se llevará a cabo en la Sala de Audiovisual de la Unidad Educativa</p>

✓ 14 miembros del Comité Central de Padres de familia	oficina ✓ Material audiovisual ✓ Material gráfico ✓ Mobiliario ✓ Videos, música	Comité Central de Padres de familia. ✓ Listado de todos los recursos necesarios		“María Auxiliadora”
✓ Maestrante	✓ Carteles, colash			
Total de participantes : 40	✓ Material bibliográfico			

7.8 Presupuesto

El monto aproximado que se requerirá para el desarrollo de la propuesta de mejora será de \$1.000,00 (mil dólares americanos) que dividido para los 40 participantes resulta una inversión de \$25,00 (veinticinco dólares americanos) por participante. Valor que será financiado por la Unidad Educativa “María Auxiliadora”.

Tipo de costos	Concepto	Costo unitario	Subtotal
Talento humano	Honorarios profesionales	\$ 25,00	\$ 200,00
Recursos materiales	Refrigerios para todos los participantes	\$ 3,00	\$ 252,00
	Materiales para todos los participantes	\$ 3,00	\$ 120,00
	Materiales de oficina	\$ 40,00	\$ 40,00
	Material audiovisual	\$ 50,00	\$ 50,00
	Sistema de cómputo	\$ 70,00	\$ 70,00
	Servicio Internet	\$ 50,00	\$ 50,00
	Fotocopias	\$ 00,03	\$ 50,00
Imprevistos		\$ 168,00	\$ 168,00
TOTAL			\$ 1.000,00

7.9 Cronograma

FECHA	HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Enero 2012	08h00 – 08h30	✓ Saludo de bienvenida ✓ Indicaciones generales	Directora de la Escuela
	08h30 – 09h30	✓ Conferencia sobre: <i>“Los valores institucionales y su importancia para alcanzar una convivencia armónica escolar”</i>	Maestrante
	09h30 – 10h00	✓ Trabajo grupal	Líderes grupales
	10h00 – 10h30	✓ Refrigerio	Secretaria del plantel
	10h30 – 11h00	✓ Plenaria	Lideres grupales
	11h00 – 11h45	✓ Taller sobre los valores institucionales	Directivos de la Sección Básica I
	11h45 – 12h00	✓ Conclusiones y compromisos	Todos y cada uno de los participantes
Enero 2012	08h00 – 08h30	✓ Saludo de bienvenida ✓ Proyección de un video educativo sobre valores para la reflexión	Directora de la Escuela
	08h30 – 09h30	✓ Conferencia sobre: <i>“Los valores del sistema educativo ecuatoriano como eje vertebral de la educación”</i>	Maestrante
	09h30 – 10h00	✓ Trabajo grupal	Líderes grupales
	10h00 – 10h30	✓ Refrigerio	Secretaria del plantel
	10h30 – 11h00	✓ Plenaria	Lideres grupales
	11h00 – 11h45	✓ Taller: “Los valores en el proceso educativo”	Directivos de la Sección Básica I
	11h45 – 12h00	✓ Conclusiones y compromisos	Directivos y Maestrante

8. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Altamirano, T.; Estrada, K. y Quezada, M. (2008). *Gestión Educativa Organizacional* [En línea]. Disponible en: <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/> [Consulta 10-01-2011; 18h00]
- ✓ Álvarez Gálvez, L. E. (2010). *Guía didáctica, Proyectos de Grado I*. Loja-Ecuador: UTPL.
- ✓ Buele Maldonado, M. (2011). *Guía didáctica, Proyectos de Grado II*. Loja-Ecuador: UTPL.
- ✓ Carrera, P. y otros. (2008). *Módulo de Estrategias de aprendizaje*. Loja-Ecuador: UTPL.
- ✓ Correa Jaramillo, C. (2009). *Guía didáctica, Liderazgo, valores y educación*. Loja-Ecuador: UTPL.
- ✓ Chavarría Olarte, M. (2007). *Educación en un mundo globalizado*. México: Trillas.
- ✓ Diccionario de la Lengua Española.
- ✓ Guillén Parra, M. (2008). *Ética en las organizaciones*. España: Pearson Educación S.A.
- ✓ Huber, G. P. (2011). *Toma de decisiones en la gerencia*. México: Trillas.
- ✓ Instrumentos de gestión administrativa de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”. (2007-2013).
- ✓ Legislación Educativa. Tomo I. (2009).
- ✓ Martín-Moreno Cerrillo, Q. (2007). *Organización y dirección de centros educativos innovadores*. España: McGraw-Hill.
- ✓ Martínez Sánchez, F. y Prendes Espinosa, M. P. *Nuevas Tecnologías y Educación*. (2006). España: Pearson Educación S.A.
- ✓ McMillan, J. H. y Schumacher, S. (2008). *Investigación Educativa*. España: Pearson Educación S.A.
- ✓ Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador. (2010). *Actualización y Fortalecimiento curricular de la Educación General Básica 2010*. Ecuador.
- ✓ Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador. (2006). *Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006 - 2015*. Ecuador

- ✓ Orellana Vilches, I. (2009). *Convivir: Un Constante desafío*. Loja-Ecuador: UTPL.
- ✓ Paredes Plaza, J.C. (2008). Taller: Convivencia Escolar: un aprendizaje para toda la vida. [En línea]. Disponible en:
<http://www.slideshare.net/astromago/taller-convivencia-escolar-presentation>.
[Consulta 15-09-2011; 20h00]
- ✓ Plan Decenal de Educación del Ecuador. 2006-2015
- ✓ Prieto Castillo, D. (2009). *La Comunicación en la Educación*. Buenos Aires – Argentina: La Crujía.
- ✓ Proyecto: “Actualización y Fortalecimiento curricular de la Educación General Básica 2010”. MEC.
- ✓ Ramírez, S. (2010). *Fundamentos teóricos metodológicos de la gestión educativa, planificación y desarrollo comunitario*. [En línea]. Loja. Disponible en:
<http://www.unl.edu.ec/educativa/wpcontent/uploads/2010/06/MODULO-8-2010-2011.pdf>. [Consulta 10-01-2011; 23h00]
- ✓ Valenzuela González, J. R. (2008). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- ✓ Villalta Córdova, B. (2008). *Módulo de Liderazgo Comunitario*. Loja-Ecuador: UTPL.
- ✓ Zaleznic. (2007). *La diferencia entre Director y Líder*. [En línea]. Disponible en:
<http://achavero.blogspot.com//2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>. [Consulta 20/02/2011; 22h00]
- ✓ Zuin, M. M. (2010). *La Educación en valores, un reto para la familia, escuela y sociedad*. ILFAM. Loja. [En línea]. Disponible en:
http://www.utpl.edu.ec/ilfam/index.php?option=com_content&ask=view&id=58&Itemid=42

9. APÉNDICES

ANEXO NRO. 1

FOTOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA “MARÍA AUXILIADORA”



UNIDAD EDUCATIVA “MARÍA AUXILIADORA”



COMUNIDAD DE MADRES SALESIANAS



DIRECTORA DE LA SECCIÓN BÁSICA I



PLANTA DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA



INAGURACIÓN DEL AÑO ACADÉMICO 2011 - 2012



APLICACIÓN DE ENCUESTA A LA DIRECTORA DE LA SECCIÓN BÁSICA I



ENTREVISTAS A LA DIRECTORA
DE LA SECCIÓN BÁSICA I



APLICACIÓN DE ENCUESTAS A
DOCENTES DE LA SECCIÓN
BÁSICA I



APLICACIÓN DE ENCUESTAS A
ESTUDIANTES DE LA SECCIÓN
BÁSICA I

ANEXO NRO. 2


UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

FORMATO DE ENCUESTAS A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)
Señores Gestores Educativos:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN QUE SE AJUSTE A LA REALIDAD DE SU ESTABLECIMIENTO.

1. Tipo de establecimiento:

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

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

- a. El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()

- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles)

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b. La disminución del número de estudiantes por aula			
c. La mejora de los mecanismo de control			
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

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

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser contestadas con términos de SÍ o NO

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

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la Institución
- c. (____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. (____) Mantener actualizada la metodología
- e. (____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- f. (____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detención 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

ANEXO NRO. 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

FORMATO DE ENCUESTA A DOCENTES

Señor Profesor:

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

Le solicito que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda marcando una X en la respuesta que haya seleccionado, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

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:

.....

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

Tipo de establecimiento:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director 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 del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. 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.			

ANEXO NRO. 4



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

FORMATO DE ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estimado Estudiante:

El presente cuestionario intenta conocer tus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES DE LAS AUTORIDADES DE TU ESCUELA, así como el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento donde actualmente te educas.

Te solicito que LEAS ATENTAMENTE cada una de las preguntas y contestes marcando con una X en la respuesta que selecciones según tu criterio.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

- ♣ CA: Sí estás COMPLETAMENTE DE ACUERDO con la frase
- ♣ A: Si estás DE ACUERDO con la frase
- ♣ D: Si estás EN DESACUERDO con la frase
- ♣ CD: Si estás COMPLETAMENTE EN DESACUERDO con la frase

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

Tipo de establecimiento:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
15. Tu Director tiene en cuenta las opiniones de los profesores y estudiantes.				
16. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
17. Se observa cotidianamente en el ambiente escolar un liderazgo efectivo orientado a la realización de tareas				
18. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
19. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
20. Tus profesores inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.				
21. Tu profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
22. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los profesores.				
23. Los profesores no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
24. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen sus opiniones.				
25. Es el profesor quien decide qué se hace en cada clase				
26. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación de tu profesor.				
27. Los profesores se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
28. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

ANEXO NRO. 5**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA***La Universidad Católica de Loja***FORMATO DE ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA****Señor padre de familia:**

La presente encuesta tiene la finalidad de obtener información a cerca de la GESTIÓN EDUCATIVA, LIDERGAZGO Y VALORES DEL CENTRO EDUCATIVO donde su hijo (a) se educa.

Le solicito que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda marcando una X en la respuesta que haya seleccionado, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 4. SIEMPRE
- 5. A VECES
- 6. NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
16. El centro educativo ejerce un verdadero liderazgo			
17. Existe prepotencia o abuso de autoridad de los directivos o maestros de la unidad educativa			
18. El ambiente de aprendizaje de su hijo (a) es agradable, armónico, seguro y estimulante.			
19. Los maestros se distinguen por ser unos excelentes guías, orientadores y líderes para sus hijos			
20. La unidad educativa innova frecuentemente los métodos de enseñanza - aprendizaje para mejorar la calidad educativa			

21. Cuando requiere hacer algún trámite administrativo (solicitud de notas, certificado de matrícula, etc.) lo hace con rapidez gracias a la eficiencia del personal que labora en el centro educativo			
22. La dirección del centro educativo realiza gestiones para mejorar la infraestructura, el clima escolar, y la calidad de la educación			
23. El centro educativo promueve el crecimiento y desarrollo integral de los alumnos a través de incentivos académicos, becas, convenios, intercambios intercolegiales etc.			
24. Los padres de familia participan de forma activa y dinámica en todas las actividades programadas por el centro educativo			
25. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y administrativa-financiera			
26. En el proceso de enseñanza - aprendizaje los valores son el eje trasversal de la formación integral de su hijo (a)			
27. Los directivos y profesores con su ejemplo promueven y practican los valores éticos, morales, cívicos etc.			
28. Su hijo (a) practica valores que los aprende en clases			
29. En el establecimiento educativo se percibe un notable esmero por vivenciar los valores institucionales			
30. El centro educativo está formando académica, humana y espiritualmente a su hijo (a)			
31. La unidad educativa como agente socializador y reproductor de valores, con profesionalismo docente y alta motivación, establece los cimientos necesarios para el aprendizaje, socialización y práctica de los valores			

ANEXO NRO. 6



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

FORMATO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Estimados Directivos:

La información obtenida a través de este medio, servirá para impulsar o potenciar la propuesta de innovación para la Gestión, Liderazgo y Valores en su Institución Educativa.

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

1. ¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?
.....
2. ¿El centro educativo, cuenta con algún reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
.....
3. ¿Cómo actuaría usted 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?