



**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 DEL CENTRO*

*EDUCATIVO "JOSE MARÍA VÉLAZ" DURANTE PERIODO 2011-2012*

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

**AUTOR:**

Romel Raúl Muñoz Maldonado

**DIRECTORA DE TESIS:**

Mgs. Alicia Costa

**CENTRO UNIVERSITARIO Quito-San Rafael 2011**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 18 de abril de 2011

Mgs.

Alicia Costa

DIRECTORA 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 para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs. Alicia Costa.

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Romel Raúl Muñoz Maldonado**, 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: “Forma 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

Loja - febrero -13 -2011

**AUTORIA**

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

f.....

**Nombre**

**CI.**

## DEDICATORIA

Con infinito amor dedico este trabajo  
a Dios y a mi familia, que son el eje principal  
de mi existencia

**AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Fe y Alegría y a la  
Universidad Técnica Particular de Loja  
por el apoyo que he recibido para  
continuar con mis estudios

**CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

Quito 11 de abril de 2011

A petición verbal de la interesada:

**CERTIFICO:**

Que el Señor Romel Raúl Muñoz Maldonado portador de la cédula de ciudadanía 1705245189, realizó un Proyecto de Gestión Educativa con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional, de acuerdo a la solicitud presentada e instrumentos aplicados en nuestra institución.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad. El Señor Romel Muñoz puede hacer uso del presente como a bien tenga.

**DIRECTORA**

  
Hna. Maribel Martínez  
DIRECTORA DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA "JOSÉ MARÍA  
VELAZ" FE Y ALEGRÍA



## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
ACTA DE SESION.....	III
AUTORÍA.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
INDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>6</b>
3.1 participantes .....	7
3.2 Materiales e instrumentos.....	9
3.3 método de procedimiento.....	11
<b>4. MARCO TEÓRICO</b>	
4.1. La gestión: concepto, importancia, tipos.....	13
4.2. Liderazgo Educativo: conceptos, tipos, características de Cada tipo.....	24



4.3. Diferencias entre directivo y líder.....	28
4.4. Los valores y la educación.....	30
<b>5. DIAGNÓSTICO</b>	
5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	48
5.1.1. El manual de organización.....	48
5.1.2. El código de Ética.....	51
5.1.3. El plan estratégico.....	52
5.1.4. El plan operativo anual (POA).....	55
5.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	60
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	64
5.2 La estructura organizativa de la unidad educativa.....	69
5.2.1. Misión y Visión.....	69
5.2.2. El organigrama.....	70
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	71
5.3 El clima escolar y convivencia con valores.....	72
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	72
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	73

5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	74
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.....	75
<b>5.4 Análisis FODA</b>	
5.4.1. Fortalezas y debilidades.....	76
5.4.2. Oportunidades y amenazas.....	76
5.4.3. Matriz FODA.....	76
<b>5.5 Resultados.....</b>	<b>77</b>
5.5.1. De los directivos.....	87
5.5.2. De los profesores.....	88
5.5.3. De los estudiantes.....	89
5.5.4. De los padres de familia.....	91
5.6 Discusión.....	92
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>7. PROPUESTA Y MEJORA.....</b>	<b>106</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>113</b>
<b>9. APÉNDICES.....</b>	<b>118</b>
<b>10. ANEXOS.....</b>	<b>119</b>

## **1. RESUMEN**

Este informe de investigación es el resultado de un análisis contrastado con la realidad de la Unidad Educativa “José María Vélaz”, ubicada en Quito Provincia del Pichincha barrio Chiryhacu. Desde el enfoque de Gestión, valores, liderazgo se podrá diseñar una propuesta que ayude al fortalecimiento institucional.

En esta investigación se trabaja los siguientes apartados:

Nos introducimos a la problemática envolvente de la institución de Fe y Alegría, que involucra a los estudiantes al tener una idea de que, “En clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo “, presentándose como un problema que afecta el proceso de aprendizaje

Se utiliza una metodología que tiene un carácter mixto, basados en resultados cuantitativos e interpretados cualitativamente, con un muestreo de una población considerada entre directivos, docentes y estudiantes, logrando visualizar su realidad para posteriormente plantear la propuesta.

La investigación se sustenta en conceptualizaciones científicas que el investigador tiene para orientarse. Se fundamenta en hacer referencia, el contenido, el liderazgo, estructura organizativa, la importancia de la comunicación, la dirección de los centros educativos considerando el liderazgo y los valores, por último la innovación en las instituciones educativas dentro de una sociedad que exige cambios.

El análisis y discusión de resultados muestran la realidad del centro en los aspectos mencionados dentro el marco teórico, utilizando una metodología descriptiva de contrastación para su debida interpretación.

Las conclusiones y recomendaciones basadas en todo el análisis de la investigación teórica y de campo, ha permitido describir el escenario de la institución, para teniendo fundamentos reales, poder emitir las.

La propuesta permitirá revisar casa adentro las condiciones reales que la institución tiene y debe cambiar en miras a mejorar el ambiente o clima escolar. Por eso el código de convivencia, netamente tiene que ser participativo y no impositivo.

Las fuentes bibliográficas de apoyo, han sido extraídas de varios textos, páginas web y documentos relacionados a la administración y gestión educativa.

Los anexos son los instrumentos de investigación y material de apoyo que han permitido desarrollar el proceso.

## **2. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, en que los centros educativos deben competir con calidad y tecnología, la Universidad Técnica particular de Loja, en su empeño por la superación educativa realiza proyectos innovadores y descubrimientos científicos, nosotros como parte de ese proceso, también estamos aportando con el adelanto educativo.

Al realizar el Proyecto de grado en la especialidad Gerencia y Liderazgo Educativo, estamos haciendo un análisis de la realidad educativa del centro que estamos investigando y a la vez de la realidad de nuestra educación.

Al efectuar este proyecto donde prácticamente debe prevalecer el trabajo en liderazgo y valores con que los centros trabajan, estamos alimentando en nuestro interior cómo debemos trabajar al estar al mando de cualquier centro educativo. Actualmente el Ministerio de Educación también está empeñado en hacer cambios en toda la estructura del sistema académico, y nos habla de líderes y valores algo en lo que se ha trabajado muy poco, cuando hablamos sobre la calidad de la educación es tema de discusión, especialmente cuando se relaciona con políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión y liderazgo escolar.

La gestión en los centros, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiadas, implica responder tanto a las exigencias externas relacionadas con la normativa educativa emanada desde el Ministerio de Educación, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia.

La presente investigación responde a la apertura de directivos, docentes, estudiantes, personal de servicio y padres de familia de la institución, que permite que se emplee los procesos técnicos para acceder a la información ordenada que nos describe la realidad de la comunidad educativa, en una gestión de calidad, la formación de liderazgo y la vivencia de los valores.

Todo este trabajo tiene vital importancia, no para juzgar maliciosamente la forma como se está llevando el proceso educativo en el centro, a lo contrario mediante la

investigación se quiere aportar con soluciones que a corto plazo nos demuestre que un cambio es necesario cuando queremos ir al paso de las nuevas innovaciones pedagógicas y tecnológicas que la época nos demanda.

Todo educador no puede olvidar que vivimos bajo el mundo de la globalización lo que implica la ruptura de lo local y la mundialización de todas las esferas de la actividad humana. Necesitamos con urgencia la educación capaz de enrumbar a este mundo que avanza a velocidades vertiginosas sin metas definidas, una educación que en palabra de Mounier, despierte al ser humano que todos llevamos dentro y nos ayude a construir la personalidad y encauzar nuestra vocación en el mundo.

Queremos en el estudiante no de promover el conformismo y la obediencia, sino la libertad de pensamiento y de expresión donde su voz sea escuchada y tomada en cuenta como un aviso para una transformación urgente en lo que tenemos que rectificar, con libertad de pensamiento, crítica sincera constructiva y honesta.

Para ello se plantean objetivos entre los cuales anotamos:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos
- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.
- Desarrollar la tesis de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional

Así mismo se persiguen objetivos específicos como:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; ; y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado
- Asumir con responsabilidad ética y el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional .
- Evaluar la institución educativa y su capacidad de gestión y liderazgo, que junto con los valores sociales y de las instituciones contribuyen de alguna forma a mejorar la calidad educativa
- Desarrollar la capacidad crítica para poder seleccionar, analizar y presentar información sobre gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar cómo los valores y liderazgo han influenciado en el centro educativo.
- Diagnosticar como funciona en los diferentes escenarios educativos: la gestión, liderazgo y valores.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones cuando la situación se toma difícil, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para memorar las dificultades.

Todo esto es posible detectar y analizar cuando hay apertura para poder realizar cualquier estudio o investigación que nos lleve a descubrir el objetivo propuesto, en este caso: Cómo se desarrolla la Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo “José María Vélaz”. Para de esa forma plantear propuestas que signifiquen un verdadero cambio en aquellos aspectos, procesos o metodologías que no aportan al desarrollo educacional. ¿Cómo se llega a ese diagnóstico? Únicamente con la investigación que debe ser un arma fundamental en todo proceso educativo, administrativo, político, económico, de salud, militar, policial e incluso religioso; para de esa forma canalizar todos los medios que hagan posible una transformación en bien de la humanidad teniendo en cuenta los valores que debe primar en toda gestión y administración pública y privada.

### **3. METODOLOGÍA**

Los integrantes de la Unidad Educativa “José María Vélaz” son: la rectora, vicerrectora, consejo directivo, inspector general, junta general de directivos, directores de área y mil cien estudiantes. La muestra que se aplicó es la aleatoria utilizando instrumentos de investigación como la observación, entrevista y encuestas, además la investigación fue apoyada en textos, textos guías, otros textos, internet. PEI; FODA; POA y Código de Convivencia.

Con el esquema de contenido para presentar y acreditar Grado II realicé el seguimiento al cronograma de actividades establecido; presentándome a la institución donde pude desarrollar todo este trabajo con la colaboración de la comunidad educativa, siendo para mi y mi carrera una experiencia muy significativa.

De parte de los padres de familia hubo un poco de hermetismo, a pesar de explicarles en qué consistía el proyecto y sus beneficios se manifestaron escépticos a dicha propuesta. Durante la encuesta hubo interrupciones constantes y el apuro por salir breve era evidente.

En los siguientes días que ameritaba mi presencia tuve la colaboración de las autoridades pero no de muchos maestros que veían en el investigador un entrometido en sus funciones.

Todo trabajo implica dificultades pero estas se las puede superar cuando existe por visión el deseo de cambiar lo que interrumpe el desarrollo, y que mejor cuando se cuenta con las herramientas necesarias que hace posible que nuestro sueño sea realidad: transformar nuestro sistema educativo donde se vislumbre el liderazgo, la gestión y los valores en cada momento del vivir educativo.



### 3.1 PARTICIPANTES

TABLA 1

<b>PERSONAL DOCENTE POR EDAD</b>					
	<b>N</b>	<b>SEXO</b>	<b>%</b>	<b>AÑOS</b>	<b>%</b>
	3	M	30	32-40	30
	7	F	70	29-40	70
<b>TOTAL</b>	10		100		100

TABLA 2

<b>PERSONAL DOCENTE POR SEXO</b>				
	<b>MASCULINO</b>	<b>%</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>%</b>
<b>N</b>	3	30	7	70
<b>TOTAL</b>	3	30	7	70

TABLA 3

<b>TÍTULOS ACADÉMICOS</b>								
	<b>Prof.</b>	<b>%</b>	<b>Lic.</b>	<b>%</b>	<b>Mgs.</b>	<b>%</b>	<b>Dr.</b>	<b>%</b>
<b>N</b>			10	100				
<b>TOTAL</b>			10	100				

TABLA 4

<b>POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO</b>		
	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>MASCULINO</b>	12	60
<b>FEMENINO</b>	8	40
<b>TOTAL</b>	20	100

TABLA 5

<b>POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD</b>				
	<b>N</b>	<b>SEXO</b>	<b>AÑOS</b>	<b>%</b>
	12	F	11-13	60
	8	M	11-13	40
<b>TOTAL</b>	20			100

### **3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación está basada en la referencia que presentan los siguientes instrumentos:

#### **Entrevista:**

**Directivos.** De tipo estructurada que contiene cuestionamientos de modelo abierto y objetivo, sobre la existencia o no de planificación para la gestión, el liderazgo y la vivencia de los valores en la institución a la cual dirige, que tiene como objetivo: Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones cuando la situación se torne difícil, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para memorar las dificultades.

.De la información suministrada a través de este medio servirá como aporte para potenciar la propuesta de mejora en los puntos donde sean necesarios.

## **Encuesta:**

**Para Docentes:** Instrumento de tipo estructurado que describe la incidencia, la frecuencia y la distribución de las características de las declaraciones identificadas, cuyo objetivo es: Desarrollar la capacidad crítica para poder seleccionar, analizar y presentar información sobre Gestión, Liderazgo y Valores en todos sus actos realizados.

Contiene 16 preguntas que están dirigidas a descubrir la existencia o no de vivencia en liderazgo, gestión y valores en:

- El rol diario del docente
- Las decisiones de la rectora
- El proceso enseñanza-aprendizaje
- La integración de compañeros
- El trabajo en equipo.

De cuyos resultados se puede proyectar las soluciones en los puntos donde la falencia sea detectada.

**Para los estudiantes:** instrumento de tipo estructurado cuyo objetivo es: Auscultar en los estudiantes actitudes de liderazgo, autonomía, positividad y apertura a la realidad.

Contiene 15 preguntas que están dirigidas a localizar la vivencia o no de la Gestión, el Liderazgo y los Valores en:

- Tomar en cuenta la opinión de los estudiantes
- Escuchar los problemas de los estudiantes
- La innovación de métodos y técnicas
- Las oportunidades brindadas a los estudiantes
- Las decisiones tomadas en clase

De estos resultados brindar soluciones a corto plazo donde se evidencie la falta de Gestión, Liderazgo y Valores.

**Para los padres de familia:** Instrumento de tipo estructurado cuyo objetivo es: Integrar al padre de familia y la comunidad educativa a las proyecciones educativas, sociales y deportivas de la institución.

Contiene 16 preguntas que están direccionadas a descubrir su opinión en la vivencia o no de Gestión, Liderazgo y Valores en

- Tomarles en cuenta en la planificación de las labores de la institución.
- La planificación coordinada del mejoramiento y equipamiento del plantel
- Incentivar de parte de la Rectora para el mejoramiento del plantel
- El manejo económico de parte de los organismos de la institución
- La comunicación que tiene la Rectora con la comunidad
- El seguimiento de parte de la Rectora al Comité de Padres de Familia

Según la opinión de los padres de familia sobre el concepto que tiene para las autoridades del establecimiento y su funcionamiento, proponer soluciones de mejora en los puntos donde se evidencie ausencia de Valores, Gestión y Liderazgo.

### **3.3 MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS**

La metodología usada en esta investigación parte de dos formas de investigar: cualitativa y cuantitativa, para afrontar los problemas que la realidad tiene planteados. Los métodos generales que se utilizaron en esta investigación fueron: el método inductivo – deductivo, partiendo de las premisas recolectadas en la institución (población de muestreo). La muestra fue de: 4 directivos, 10 docentes, 20 estudiantes, 20 padres de familia, en la unidad educativa que tiene 1100 estudiantes en primaria y secundaria.

El método específico es la descripción, procedimiento que nos ha permitido explicar y analizar el objeto de investigación, contrastando los resultados obtenidos con la investigación teórica.

Las técnicas de observación que se realizaron fueron la encuesta que se realizó al muestreo mencionado en la investigación. También se realizó la técnica de la entrevista

a los directivos de la institución (Rectora, Vicerrectora, un miembro del Consejo Directivo y un miembro de la Junta de Directores de Área)

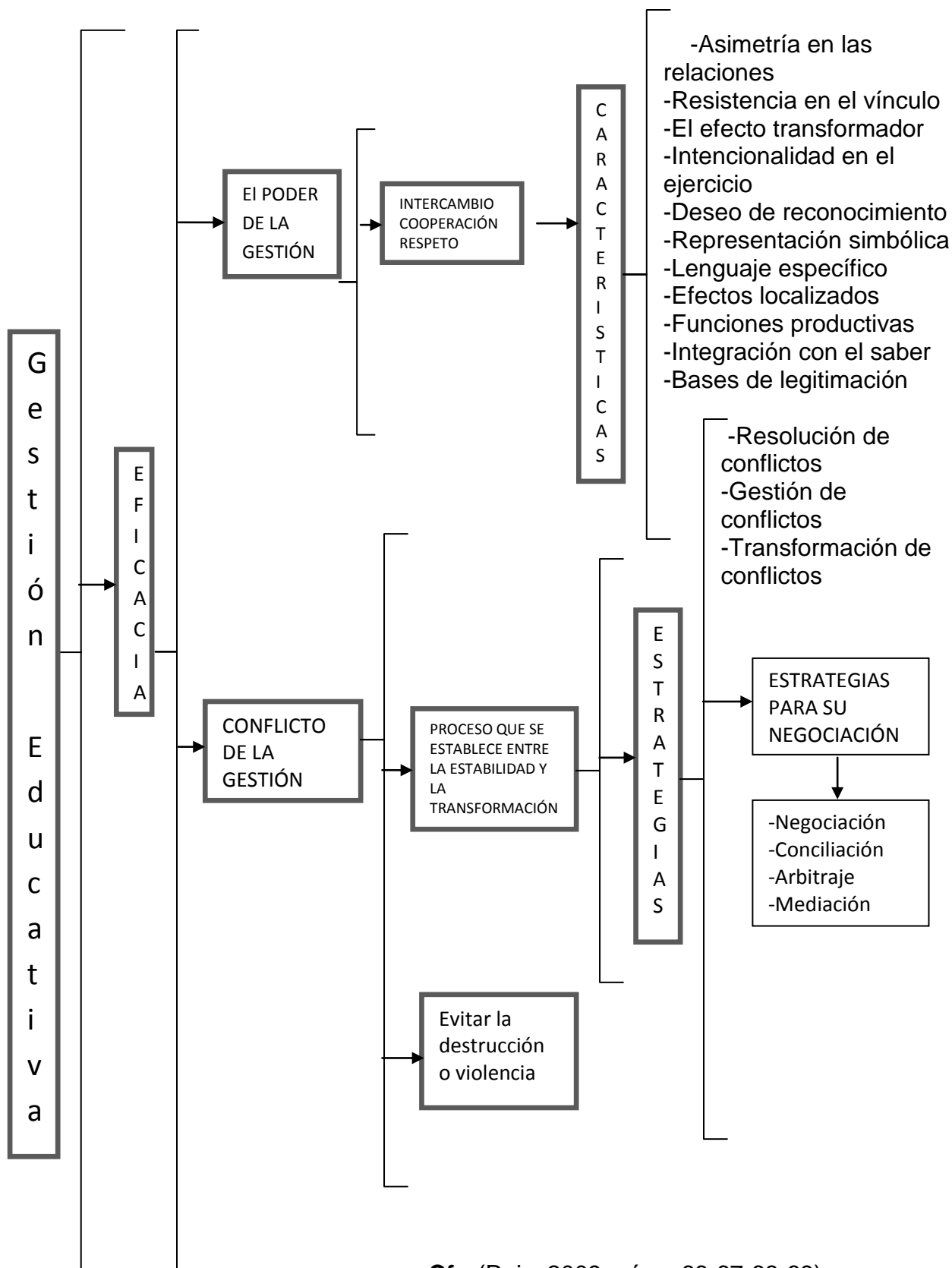
Se hizo la tabulación, el análisis de cada cuestionamiento, realizando apreciaciones a los resultados obtenidos de la investigación. Lo que permitió extraer conclusiones y recomendaciones al final de la investigación, para luego proceder a plantear la propuesta en beneficio del Centro Educativo

## **4. MARCO TEORICO**

### **4.1 LA GESTIÓN: CONCEPTOS**

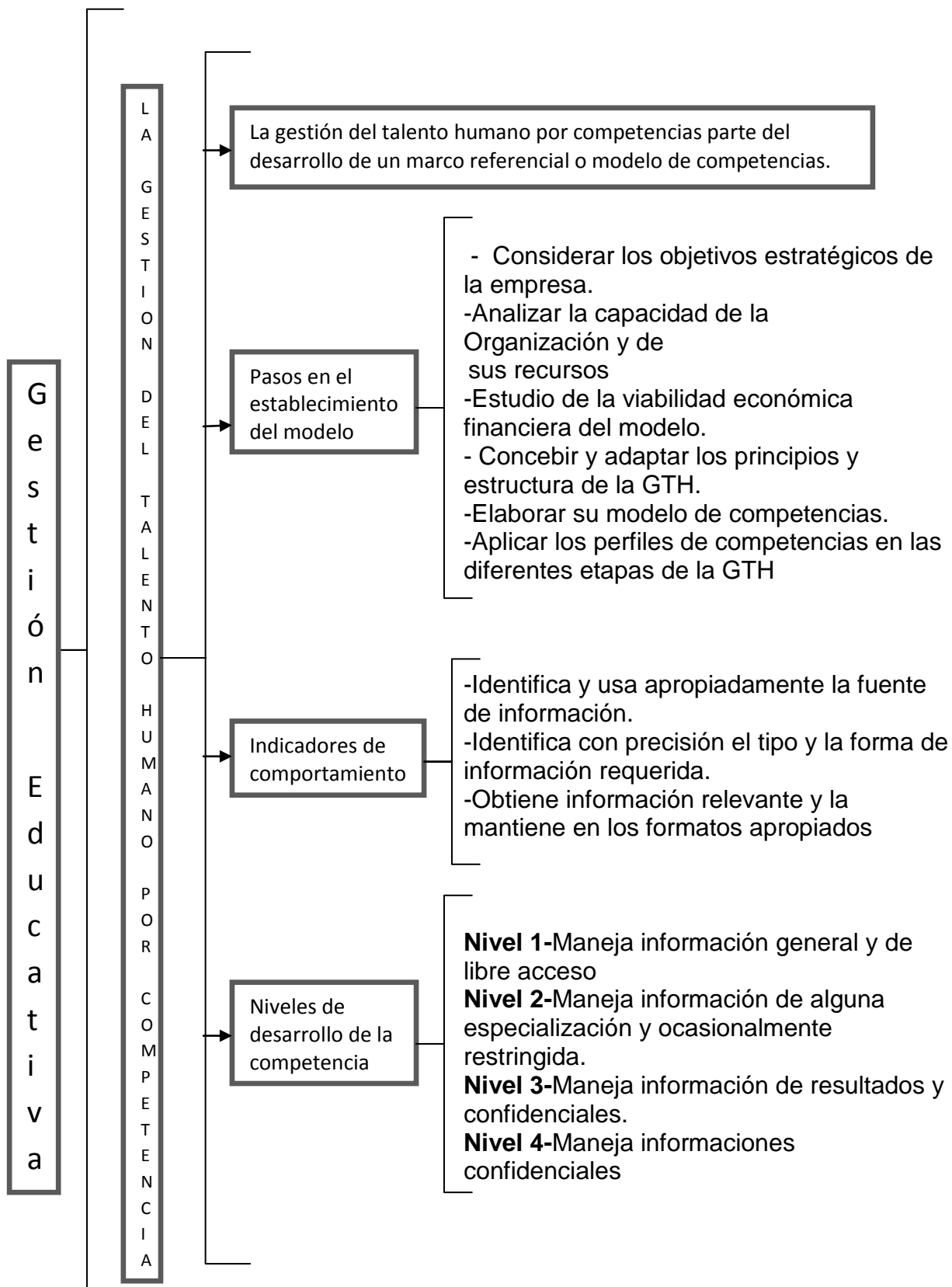
- Es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio, establecimiento educativo o de un deseo cualquiera.
- Es una herramienta que nos permite alcanzar o solucionar situaciones o problemas que requieran de urgente solución.
- La gestión nos facilita una adecuada toma de decisiones para resolver problemas potenciales que dificulta el desarrollo organizacional.
- Gestión es un conjunto de acciones de movilización de recursos orientada a la consecución de objetivos.
- En el ámbito educativo la gestión incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones, a la resolución de conflictos que es responsabilidad de un conglomerado educativo.
- Gestión es: planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar.
- Manejo de estrategias para conseguir o llegar a algo.
- Es el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado.
- Es una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización (Fortune, 1993, pág. :21)

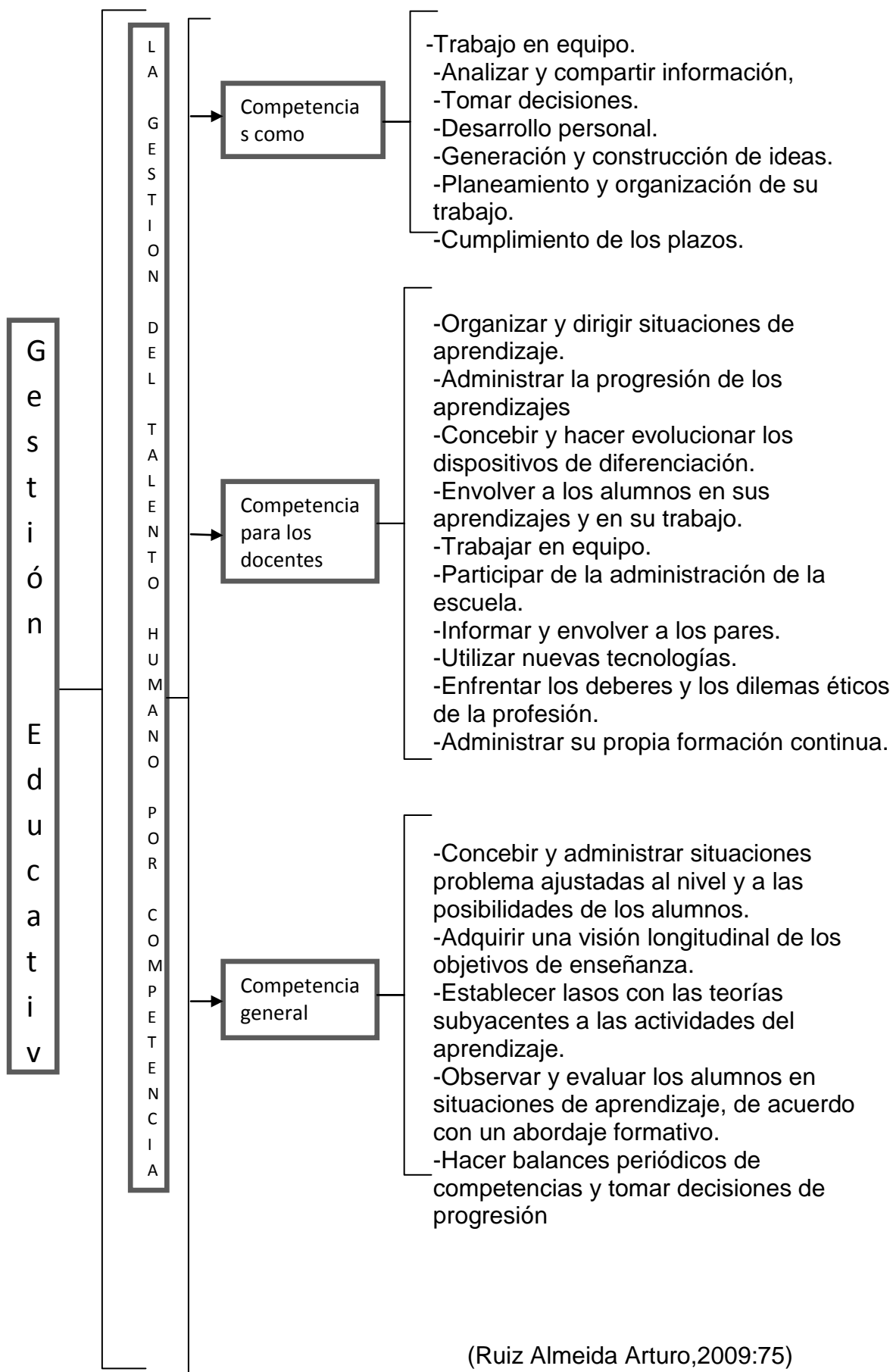
# LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA O EDUCACIONAL

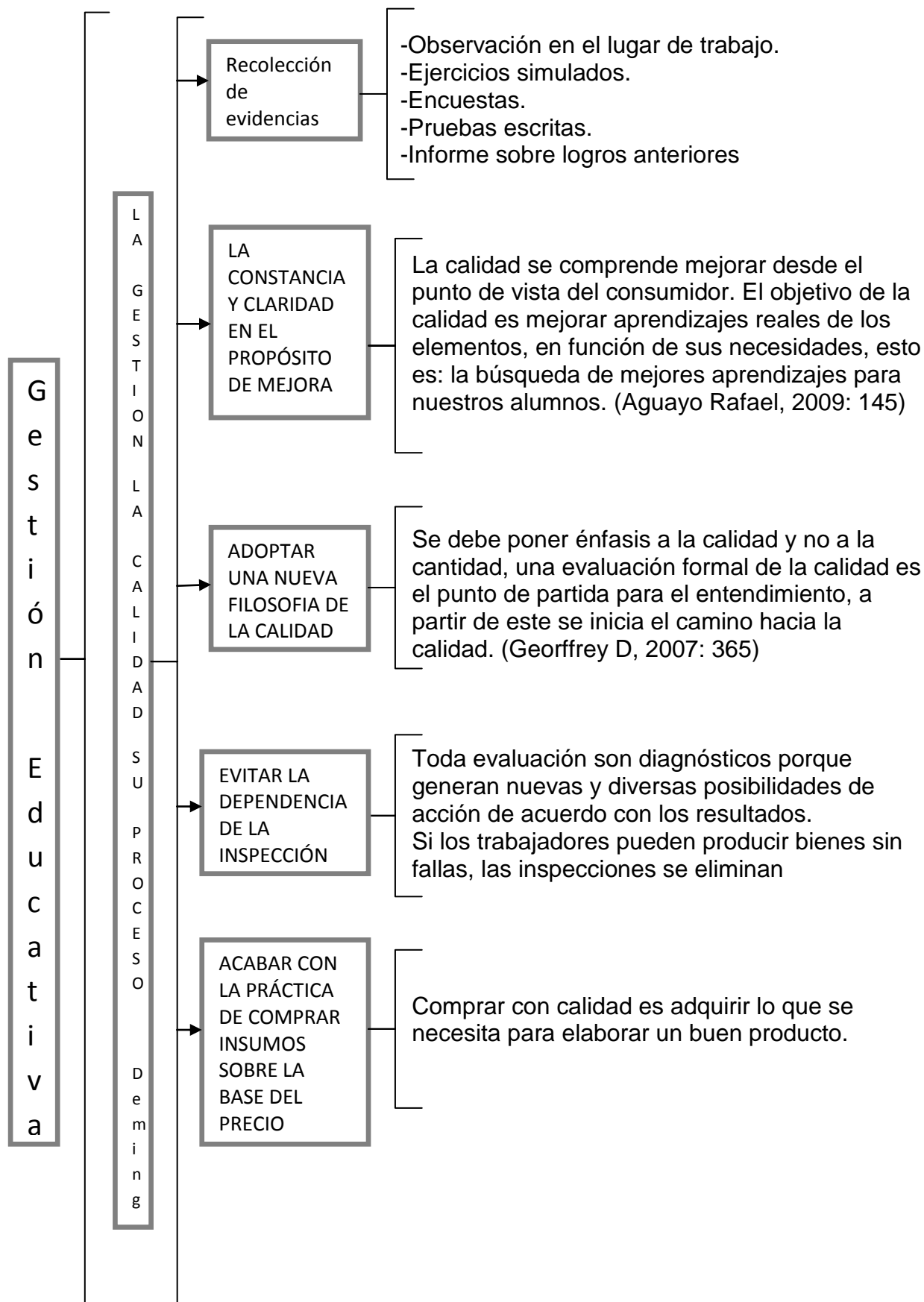


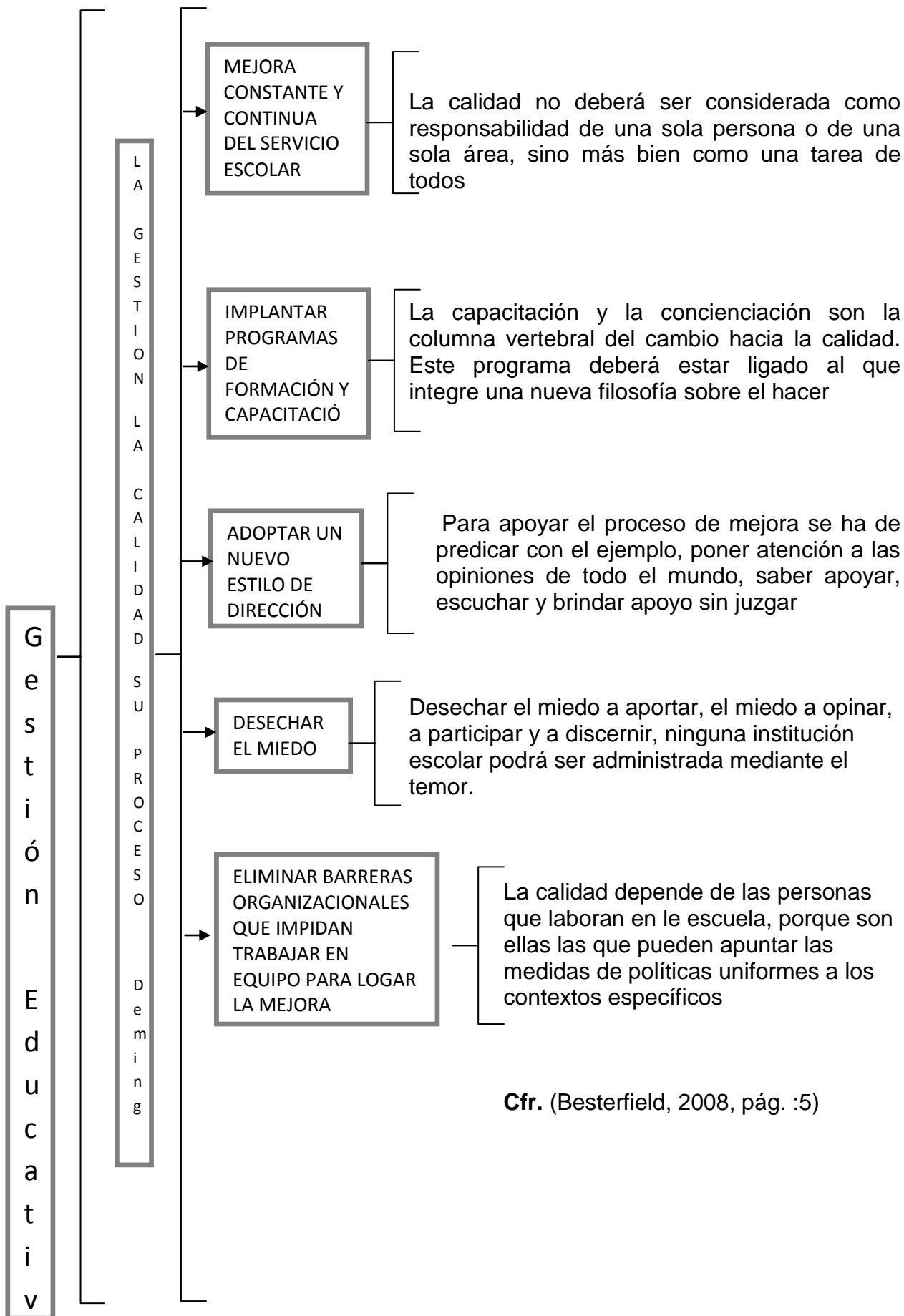
Cfr. (Ruiz, 2009, págs. 66-67-68-69)

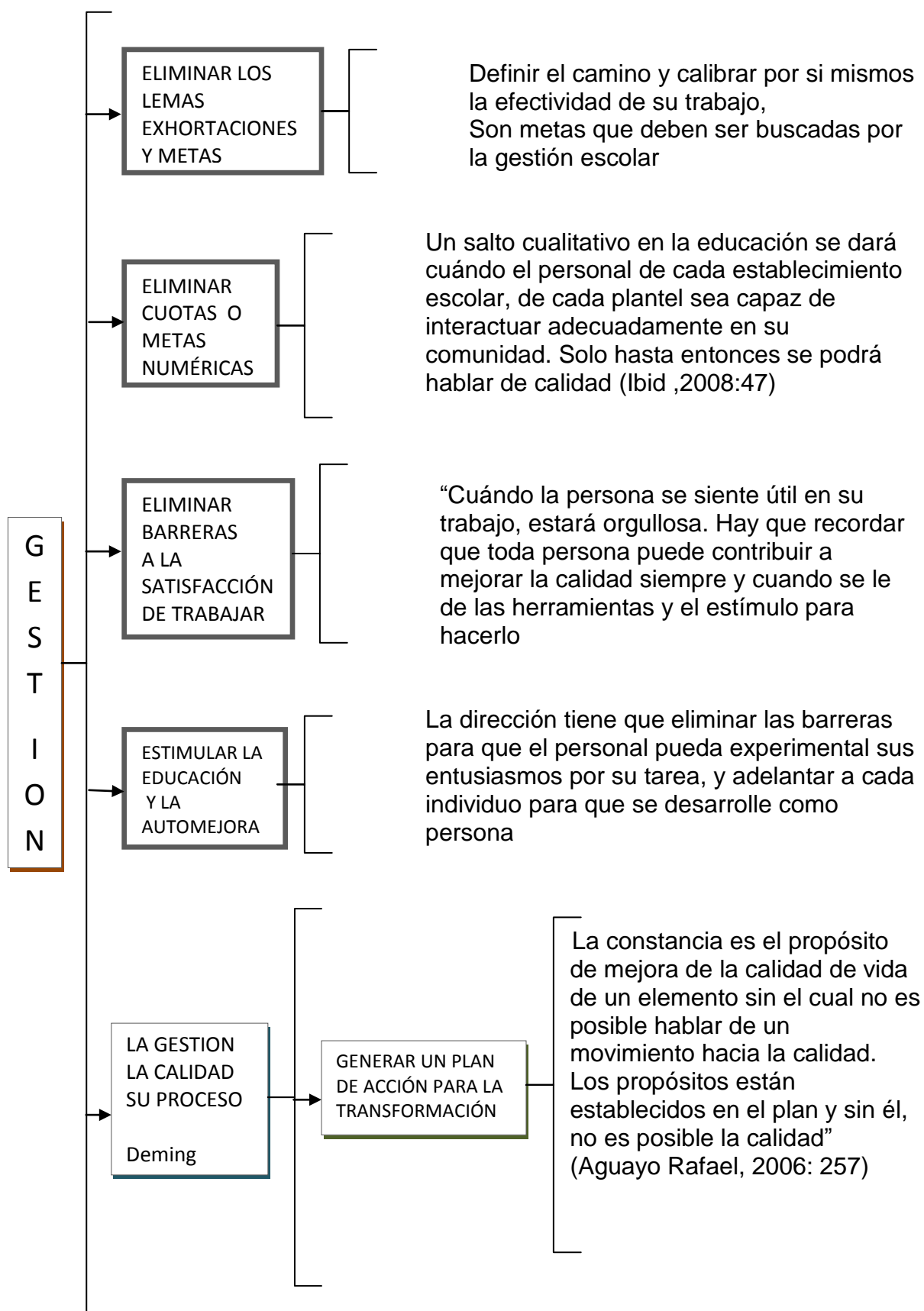












## **LA GESTIÓN EN EL PROCESO EDUCATIVO**

Para pasar del proyecto a la acción, para que las acciones puedan llevarse a cabo hace falta que los actores educativos establezcan una serie de líneas de comportamiento, que den corrección a las intenciones educativas del proyecto y que van a facilitar que se alcancen los objetivos; son como las políticas del centro, que sirven de marco dentro del cual se toma las decisiones que van a permitir llevar a cabo el objetivo.

Por tanto la acción educativa está encarnada en el centro escolar que es el espacio institucional, estructural e infraestructura, que recibe a la población más joven de un país, a fin de que personas calificadas ofrecen posibilidades de educación dirigida a través de procedimientos, normativa, técnicas, administración de los recursos y materiales predeterminados que responden a la intencionalidad del proyecto del centro.

La acción educativa es la potencialidad que contribuye al desarrollo de los aprendices. La acción educativa debe estar centrada en la cultura de cada grupo social atendido, le da identidad y sentido. Toda acción educativa es una realidad múltiple, que exige reconocer la diversidad enorme de posibilidades de aprendizaje.

Es necesario reconocer que la acción o gestión educativa no es solamente el contexto físico, es la cultura. La historia, la identidad y también un modo de comportamiento y procedimiento de los docentes y sus directores por tanto la organización de los procesos de los docentes y sus directores por tanto la organización de los procesos es imprescindible para que la gestión educativa desarrolle las claves citadas y logre el proyecto institucional.

La transformación medular de los centros educativos, debe hacerse cambiando la esencia (alteración), de los comportamientos mecánicamente repetidos para convertirlos en dinámicos procesos creativos, fruto de la imaginación de sus participantes.

Es necesario tener en cuenta que según en la gestión hay dos dimensiones

(Edmonson, 2008 :46)

Una administrativa que tiene que ver con la coordinación de la persona, y la organización de los recursos materiales y la otra pedagógica, que tiene que ver con lo formativo que debe impregnar cualquier acción, porque el centro debe convertirse en una escuela de formación para los directivos, docentes, educandos y miembros de la comunidad, así se va construyendo la comunidad del aprendizaje

## **LA GESTIÓN DEL PROCESO DE APRENDIZAJE.**

Es importante saber que la gestión del proceso de aprendizaje se realiza dentro de la educación dirigida en ella facilitadores y aprendices desarrollan actividades que les ayudan a construir, sus saberes, desarrollar sus destrezas, reforzar sus prácticas y mejorar su calidad de vida de la aplicación de los aprendizajes en la cotidianidad. Cuando el docente desarrolla acciones encaminadas al aprendizaje debe pretender fundamentalmente, apoyar a los aprendices, en la adquisición de conocimientos útiles para su vida, en el ejercicio de su ciudadanía, en la comprensión de los valores como idea fuerza que controlan sus comportamientos y en el ejercicio de sus derechos con responsabilidad y ética. **Cfr.** (Edmonson, 2008, pág. :52)

“Las acciones educativas están dirigidas a los sujetos directos del aprendizaje, es decir, a los niños/as y docentes que han interiorizado el modelo educativo y que trabajan por alcanzar las metas y su ideario, en la gestión del aprendizaje, el docente debe cumplir el rol de mediador entre los saberes previos de los aprendices y el conocimiento nuevo, pero esta mediación debe ser de tal manera que el aprendiz sea actor consiente y gratificado con el proceso de aprender. Para lograr esa gratificación es necesario que el docente logre crear un clima de aula apropiado para eso existen muchas condiciones previas del aprendiz, algunas de las más importantes son:

- Lo que aprende debe:
- Responder a su interés (interés cognitivo)
- Captar su tiempo psicológico.
- Darle satisfacción, es decir, debe encontrar su realización personal
- Propiciar el desarrollo de sus capacidades.
- Propiciar su socialización y por tanto su autovaloración
- Partir de algo conocido o cercano a su cotidianidad.

- Estimular su curiosidad y afán de saber más.
- Propiciar su creatividad, su reflexión
- Conducir a pensar con lógica.
- Conducirle a la demostración de los que aprendió.

Pero sobre todo, lo que aprende deberá significarle utilidad presente y futura

El clima de aprendizaje tiene que reunir buenas condiciones, ya que el entorno es fundamental para crear una atmósfera propicia, atmósfera que forma su entorno y que es creada por el docente.

Para que el aprendiz sea sujeto de su aprendizaje, el docente debe:

- Conseguir un ambiente grato y armónico, sin presiones.
- Respetar el tiempo psicológico y generacional.
- Ofrecer oportunidades para aprender más.
- Proporcionar espacios para preguntar, comunicar y comparar.
- Respetar la interioridad y el ritmo de aprendiz
- Rodearle de posibilidades de contrastación con otros y con lo otro
- Ofrecer dificultades graduadas de acuerdo a su desarrollo psicológico y gradual.
- Permite demostrar lo aprendido.
- Gratificar su aprendizaje, valorizando el resultado.
- Darle la posibilidad de ponerlo en común y contrastarlo con lo otro y con lo de otros aprendices.
- Darle la posibilidad de disentir con los demás.” (Toro, 2005, págs. :34-35)

## **LA GESTIÓN COMUNITARIA**

Para lograr ese sentido de comunidad en el centro educativo es necesario que todos sus integrantes tengan un ideal común, una visión global de la situación de los aprendices, del proyecto y del contexto circundante. Esa visión global, se construye a partir de las miradas particulares cuando tienen una perspectiva que reúna las diferentes miradas, los diferentes puntos de vista sobre el mismo objeto. Esa pluralidad de miradas es lo que hace público un objeto.



“Recordemos qué a pesar de las deficiencias físicas que tiene la escuela, de las largas distancias que muchas veces el niño percibe y a veces, padece en la escuela; esta, es un lugar de alegría para los niños. Añadiremos nosotros, es también el único espacio en que el niño es verdaderamente niño, y está libre de las responsabilidades y trabajo duro que la mayoría de los niños tienen que afrontar en sus casa.

La escuela que analizamos, tiene a su favor un dato importantísimo que tomar en cuenta, identificar y aprovechar: al niño le gusta la escuela.

Si este párrafo está mostrando una realidad, entonces se deberá trabajar por construir el sentido comunitario recordando que: cada vez más nuestra ciudad, nuestro vecindario, los lugares que frecuentamos se pueblan en una diversidad de maneras de concebir el mundo, de personas con hogares sólidos, pero también personas sin hogar. Ya no será la lengua, ni la cultura, ni la religión lo que va a permitir experimentar esa sensación de familiaridad de sentirnos en casa con toda la carga emotiva que supone.

Será tarea de todos construir, desde sus diversidades un hogar que sea producto del consenso; es como si cada día tuviésemos que renovar el contacto social que nos va a regir para que se vaya adecuando a las nuevas realidades” (Crespo, 1983, pág. :30)

La relación de la escuela con el contexto circundante y su comunidad es vital a la familia, los vecinos y los líderes sociales deben convertirse en sujeto indirecto del proceso de aprendizaje y los docentes deben ayudarles para que asuman la corresponsabilidad de la educación de los niños. Es interesante recordar que muchas veces el centro educativo es el espacio donde los padres realizan sus reuniones, mingas o intervenciones en casos de carencias, reclamos o sanciones.

El sentido comunitario debe apoyarles para asumir el compromiso de mejor comportamiento, de mayor rendimiento escolar o de entrega de aportes que permitan suplir las mínimas necesidades escolares. El centro escolar para el niño, la niña y el adolescente, es un fuerte referente para el descubrimiento de la organización de las formas del gobierno, de una relación democrática; en este ámbito se desarrolla las vivencias, las socializan y actúan, siendo personas de decisión.

Los dos factores cobran especial importancia en el centro educativo con sentido comunitario, pues los niños y las niñas practican, desde muy pequeños el actuar y decidir; se insertan en el trajín familiar y de la comunidad misma, a través de cumplir tareas lo mismo en el ámbito del trabajo productivo que del reproductivo y cultural. Esos son sus primeros aprendizajes.

La familia por el proceso de participar en la vida comunitaria, por el mantenimiento de la cultura en el quehacer específico al interior de la comunidad, entrega al aprendizaje de los niños, el capital de la sabiduría.

Por eso es imprescindible crear espacios de consenso; es decir de diálogo concreto, profundo y conceptual para lograr una escuela consciente y planteada en la vida que apoya a la organización comunitaria. Es el centro educativo que realiza una buena gestión la comunidad y la familia son apoyos directos del proceso de aprendizaje liberador e integral. **Cfr.** (García, 2000, pág. :19)

## **4.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL**

### **CONCEPTOS**

- Situación de superioridad en que se halla una empresa educativa dentro de su ámbito.
- Liderazgo educacional es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativa de los miembros.
- El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo.
- Condición de líder o ejercicio de sus actividades.
- Es el proceso que ejerce una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que posibilita.
- Un liderazgo educacional se ocupa de los campos necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico.
- Introduce elementos de motivación en inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.

- Es la coordinación y comunicación entre personas para ser comprensible la nueva orientación.
- Cualidades de personalidades y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.
- Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través, al logro de una o varias metas en el campo educativo. (Rotter, 2002, págs. :42-43)

## **LAS TRES DIMENSIONES DEL LIDERAZGO**

### **DIMENSIÓN CIENTIFICA TÉCNICA DEL LIDERAZGO.**

En esta dimensión el líder con una preparación adecuada conduce a sus seguidores hacia el conocimiento técnico-científico que a la posteridad brinden resultados económicos.

La confianza en la dimensión técnica del líder llevaría a la adhesión hacia éste en el ámbito técnico. En la medida en que el subordinado o el colaborador confía en las habilidades y conocimientos técnicos del directivo, en su buen juicio y en que busca lograr resultados, su grado de adhesión irá más allá del terreno de lo exigible, más allá de lo que dicta el poder formal del puesto que ocupa. En este sentido, las características del trabajo, las circunstancias que lo rodean, llevará a que en determinados momentos y trabajos sea más o menos necesaria cada una de las dimensiones y que la capacidad de liderazgo se apoye en un aspecto u otro. En todo caso los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes útiles, podríamos hablar de un compromiso calculado y obtener una recompensa por su labor realizada.

Por esta razón cualquier persona que quiera desarrollar su capacidad de liderazgo, debería tener una buena preparación técnica, por más simpática que sea una persona o por más excelentes sean sus comportamientos éticos, si no sabe su profesión difícilmente arrastrará a sus colegas en el ámbito profesional.

Si se toma en cuenta como ejemplo el caso de un directivo eficaz, éste puede perder su condición de líder por problemas de carácter, y a la inversa, un directivo capaz de generar buen clima de trabajo en equipo podría perder su condición de líder por su incapacidad técnica, o por no lograr los resultados que se esperan de él. En la medida

en que todas las razones para que exista confianza están presentes, y por tanto existe unidad cabe esperar que el liderazgo sea mayor y más estable. **Cfr.** (Guzman, 2005, págs. :86-87)

### **DIMENSIÓN PSICO-AFECTIVA**

En esta dimensión se trata de sensibilizar a los seguidores en el aspecto más profundo de los sentimientos, ya sea por amor, bondad, fe, esperanza, que permita que los seres humanos se sientan motivados interiormente para poder realizar sus actividades con gusto, motivados por una gran complacencia que sientan en su interior. Al sentirse una persona en paz en su interior transmitirá esa energía a los demás para convertir el lugar de conragación en una armonía que se interrelacionen entre todos en una mutua comprensión y ayuda.

“En esta dimensión la confianza en que el líder pueda satisfacer las necesidades de autorrealización es la que llevaría al subordinado o al colaborador a excederse o hacer más de lo que manda los dictados del poder formal. Hacer el trabajo agradable es, por lo tanto, otro de los aspectos en los que deberá reincidir aquella persona que quisiera liderar a un grupo humano.

Los colaboradores por lo regular esperan satisfacer sus necesidades de bienes agradables.

En esta dimensión si se nota que en su líder hay egoísmos o cualquier tipo de engaño, la libertad de la libre adhesión a otra persona se rompe, y salvo que sea recompuesta, tarde o temprano terminará reduciéndose la relación hasta llegar al ámbito estrictamente formal o incluso a desaparecer, pero también, si el líder es capaz de crecer y comunicar el valor extrínseco o intrínseco de los incentivos, sus seguidores se multiplicarán a su alrededor, porque saben que su líder es capaz de motivar, ilusionar, entusiasmar, con su visión de transformación.

Al alcanzar la confianza psico-afectiva en las personas, estas realizarán cualquier actividad con entrega y eficiencia, porque saben que conseguirán la satisfacción interior de haber realizado o alcanzado lo que en algún momento se propusieron alcanzar como objetivo”. (Garzón, 2004, pág. :42)

## **DIMENSIÓN ÉTICA DEL LIDERAZGO.**

En el plano ético, la adhesión del líder estaría apoyada en la confianza del subordinado o del colaborador en que, quien le dirige o trabaja junto a él, le reconoce como persona, le respeta como a tal, como hacer inteligente, libre, valioso en sí mismo, y por tanto, velará por sus necesidades, por el logro de su desarrollo, de su excelencia humana; en este sentido el líder es percibido como persona al servicio de los demás.

“La consecuencia de la consideración de la ética daría razón de ser a los resultados observados por los defensores del concepto del liderazgo servidor, el desarrollo de la capacidad de liderazgo pasa por la permanente actitud de servicio al bien común.

En esta dimensión los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes morales, pero, dado que los bienes éticos están por encima de los bienes agradables, parece lógico pensar que cuando se deteriora la confianza en el plano ético, las consecuencias para la relación humana serán sustancialmente mayores que si se produjera un deterioro en la dimensión técnica de la confianza” (Guillen, 1985, pág. :175)

Cuando surge la duda acerca de la bondad y veracidad del comportamiento del líder, se resquebraja la confianza ética. Cuando el líder busca la adhesión a costa de no respetar la dignidad de sus seguidores, no cabe hablar de liderazgo en sentido estricto sino más bien de “manipulación”, y cuando la manipulación es percibida, difícilmente puede durar el liderazgo.

La primacía de la confianza ética viene dada por su propia naturaleza, pues hace referencia al logro del bien de la persona como persona, que está por encima de otros bienes útiles o agradables. Por lo tanto diremos que estar ante un líder supone estar ante alguien capaz de transformar la realidad, en sus relaciones con los demás, gracias a la confianza que, libremente, depositan en esta persona quienes le rodean. Una confianza que se apoya en las tres dimensiones; técnica, afectiva, y especialmente ética. **Cfr.** (Guillen, 1985, págs. :180-181)

### 4.3 DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

<b>DIFERENCIAS</b>	
<b>DIRIGENTE</b>	<b>LIDER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hacen directivos</li>   <li>• Cumple con los objetivos</li>   <li>• Esta dispuesto a involucrar a la gente</li>   <li>• Resistente y desconfía de los empleados Que conocen su trabajo mejor que él.</li>   <li>• Considera que la solución, del problema Es una abdicación de la responsabilidad Del directivo.</li>   <li>• Controla la información y comunica Solamente lo que los miembros del grupo Necesitan o deben saber.</li>   <li>• Ignora muchas veces los conflictos entre Miembros o con otros grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nace no se hace.</li>   <li>• Carismático</li>   <li>• Empuja, manipula, manda.</li>   <li>• Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellos.</li>   <li>• hace que la gente se involucre y se comprometa</li>   <li>• Buscar quien quiere sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás</li>   <li>• Considera que la solución del problema es responsabilidad de los miembros del grupo.</li>   <li>• Se comunica total y abiertamente.</li>   <li>• Interviene en los conflictos antes que sean destructivos.</li> </ul>



(Bennis, 1995, pág. :427)

#### **4.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

Al hablar de valores en la educación hemos de tomar en cuenta los elementos básicos de la ética o el bien, la norma y la virtud.

El bien es aquello que aspiramos, aquello a lo que damos valor. Por ejemplo: la justicia, la prudencia etc.

La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. Así en toda institución educativa se propone normas de justicia, a los que se maneja como una guía.

La virtud es la forma práctica de realizar el bien. Toda virtud se cristaliza mediante el hábito.

El hábito es una forma más o menos estable en el tiempo, que se acoge para actuar y que se realiza mediante la voluntad. Los hábitos pueden ser buenos o malos, según el fin que se consiga.

“La persona humana está constituida con un disposicional” o un estado de la apertura al modelo que lo estructura genéticamente y que le permite actuar dotado de conciencia y potestad. No habrá en el ser humano responsabilidad moral si no poseyera ese disposicional pues este hace posible que la persona inteligente, quiera elegir libremente lo que en su constitución es disposicional “el cual tiene la capacidad de motivación intrínseca suficiente para que la persona pueda elegir el bien, la verdad y la hermosura por medio de la creencia, la expectativa y el amor dirigidos hacia y animados por esos mismos atributos” (Arana, 2000, pág. :36)

La tarea de educar y, con ello, la de educar en valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad.

La educación en valores es actualmente una de las áreas educativas de las áreas educativas más interesantes y conflictivas; es un campo que exija una profunda reflexión y discusión.

Como respuesta a esta necesidad percibida con urgencia por algunos educadores, han surgido diversas corrientes y métodos bajo el nombre genérico de “educación



humanista” este tema es traído al interés de profesores, alumnos, psicólogos, sociólogos, filósofos, y expertos en política científica.

A pesar de esta enorme corriente de búsqueda en amplios sectores educacionales tenemos que el tema está en período de gestación, y aún los mismos términos “valores” y “valoración” están en proceso de ser calificados para llegar a un lenguaje común más o menos aceptado de manera universal. **Cfr.** (Millet, 2003, pág. .36)

## **LOS VALORES EN EL DISEÑO CURRICULAR**

En el proceso de diseño y desarrollo del currículo, siempre surge la cuestión de los valores implícitos en la selección y jerarquía de las disciplinas y materias propuestas. Los valores se encuentran involucrados en la vida diaria de cada individuo y cada sociedad, ya sea que esto sea reconocido conscientemente o no. De hecho, la mera existencia de instituciones en una sociedad, aparte de sus funciones directivas y organizativas, se debe en parte a la necesidad de preservar ciertos valores. Los valores implícitos y explícitos de la organización social, un cierto consenso acerca de tales valores entre los ciudadanos, es lo que permite que esta organización funcione como un todo. Aquí nos referimos a valores inscritos en una ideología, en el sentido de una perspectiva holística acerca del significado de la vida, el conjunto de creencias, actitudes y valores que a un nivel profundo en la personalidad de los individuos y sociedades, constituye la guía básica para la vida.

La educación, como proceso y como institución comparte este profundo involucramiento con valores a todos niveles. Como institución social, la educación se interesa en la transmisión de la herencia cultural común de una generación a la siguiente, en un sentido amplio. Como proceso de enseñanza-aprendizaje, cada vez que el maestro desarrolla su labor, al mismo tiempo y casi inevitablemente está transmitiendo sus propios valores, así como aquellos que la selección curricular envuelve. Básicamente, "educación" es un término evaluativo. Por supuesto, podemos encontrar diferentes concepciones de educación en distintos periodos históricos y en diferentes culturas, y de esta variación de concepciones deriva una variación en los valores seleccionados y transmitidos, pero la cuestión es que los valores existen en el centro de toda empresa educativa. **Cfr.** (Peters, 1980, págs. :62-83)

Primero, podemos ver que la educación se ve influida por los valores derivados del tipo particular de sociedad y de cultura en que ésta se encuentra inscrita. En términos generales la educación es un reflejo de la ideología prevaleciente secular y/o religiosa en cada organización social. Por otra parte, podemos encontrar diferentes teorías, filosofías e ideologías desarrolladas dentro del campo educativo, que se interesan particularmente por la cuestión de los valores.

El criterio implícito en el término "educación", según (Peters, 1980, págs. :62-83)

- Educación implica la transmisión de lo que se considera valioso.
- Educación implica conocimiento y entendimiento, una perspectiva "cognitiva".
- Educación implica la consideración de ciertos procedimientos para transmitir lo que de acuerdo a lo anterior ha sido seleccionado.

“Por lo tanto, tenemos al menos tres niveles relacionados con juicios de valor y decisiones en el desarrollo del currículo: ¿qué es lo "valioso" en términos educativos?, ¿qué son conocimiento y entendimiento?, ¿cuáles son los mejores métodos para transmitirlos? Y como hemos visto, este proceso de definición y selección de lo que es valioso, cambia de una sociedad a otra, de un tiempo a otro.

Existen diferentes evaluaciones de lo que es "bueno" y "significativo". En este sentido, Peters afirma que si bien la educación envuelve valores éticos como una necesidad lógica, no existe tal tipo de necesidad acerca de la selección de "lo que es valioso" para una sociedad en particular. “Aquí entramos al campo de la justificación y la ética. Richard Pring, agrega que las cuestiones filosóficas participan en la solución de tres problemas educativos fundamentales: las cuestiones sobre el conocimiento, que caen dentro de los dominios de la epistemología; el "valor" de un cierto conocimiento es una cuestión "ética"; la naturaleza de las actividades mentales está necesariamente relacionada con una filosofía de la mente.” (Pring, 1987, pág. :76)

### **El Problema de la Justificación de Valores**

Después de todas estas consideraciones podemos afirmar que el proceso de selección y desarrollo curricular no sólo es una cuestión de decisiones subjetivas. Por supuesto, en el terreno de los valores nuestra subjetividad siempre se encuentra involucrada, pero

es necesario pensar seria, organizada y racionalmente acerca de esta cuestión, a fin de poder justificar y aplicar ciertos valores, especialmente si, como sucede en educación, tales valores van a influir en otras mentes, vidas y personalidades.

Por lo tanto incluso en una sociedad pluralista y liberal donde parece ser difícil defender una serie de valores como más valiosa que otra, la educación es suscrita a la superioridad de ciertos valores; enviamos a los niños a la escuela, aun cuando para ellos pueda no parecer algo "valioso"; dentro de la escuela, diariamente y a todos niveles se llevan a cabo decisiones y definiciones de lo que es "bueno" y lo que no lo es. La mera distribución física de un salón de clases, la secuencia y el tiempo dedicado a las diferentes materias implican valores, lo mismo el proceso de exámenes y evaluaciones (calificaciones). El llamado "currículo oculto" está pleno de valores que son transmitidos diaria y a veces inconscientemente a los alumnos. **Cfr.** (Pring, 1987, págs. :86-87)

Tal como Richard Pring ha señalado, si la cuestión acerca de qué es valioso es fundamental en la tarea educativa, es igualmente difícil y elusiva la cuestión de justificar una serie de valores. Pring menciona cuatro teorías de valores relevantes en esta tarea: la "emotiva", la "utilitaria", la que habla de "actividades intrínsecamente valiosas", y la que indica "seguir los intereses naturales", las actividades educativas deben implicar "satisfacción", y por otra parte, los ideales educativos involucran más que el solo desarrollo de la mente. Es indispensable ahondar más en cuanto a qué actividades resultan más valiosas para el desarrollo de la mente y la personalidad de los alumnos, así como respecto a la necesidad de tomar en cuenta sus propios Intereses.

En el proceso de decidir qué resulta valioso enseñar y a través de qué procedimientos hacerlo, el mismo autor proporciona un enfoque interesante. Establece que toda educación trata de impulsar el desarrollo de la mente, y que vital para ello resulta el desarrollo del conocimiento. Toda teoría educativa necesita de una consistente teoría sobre la mente, así como el mantenimiento del respeto por el individuo, puesto que la educación es dirigida principalmente al desarrollo de la mente individual. El "conocimiento" debe ser definido generosamente, de tal manera que involucre tanto conocimiento propositivo como práctico, puesto que "saber qué" (proposición) se deriva básicamente de una reflexión organizada del "saber cómo". Desarrollar la mente no

significa necesariamente confinarla dentro de tipos particulares de conocimiento, sino promover el mejoramiento de las cualidades y poderes mentales. La escuela tiene que prestar atención al "sentido común" que los alumnos llevan consigo, porque las creencias y actitudes que lo constituyen, "trabajan" (o funcionan) para ellos en su vida diaria, y si el maestro no los toma en cuenta permanecerán ajenos a la influencia educativa, a la reflexión y a nuevos aprendizajes. De este modo, toda disciplina surge a partir del "sentido común".

En Pring encontramos una perspectiva fundamentada racional y sistemáticamente respecto a qué es "valioso" en la selección de un currículo. Esta perspectiva incluye consideraciones relativas a los alumnos, a la naturaleza y desarrollo de la mente, al conocimiento, a sus diferencias y métodos de transmisión. Richard Pring presenta y justifica una visión para seleccionar la materia de la enseñanza y cómo realizar ésta cuenta en el proceso de decisión curricular; debemos clarificar, hacer explícitas nuestras concepciones acerca del hombre, de la mente, del conocimiento y de los métodos para transmitirlo. Es necesario recordar que medios y fines están profundamente relacionados, y que si elegimos medios incorrectos, aun si nuestro objetivo o propósito es muy valioso, tales caminos nos conducirán a otras metas.

Nuestra posición personal necesita ser derivada de una constante reflexión sobre la práctica diaria, y asimismo apoyada en las teorías relativas a estas cuestiones. Tenemos que hacer explícita la ideología en la que creemos y analizarla, puesto que las cuestiones educativas no pueden ser enfocadas aisladamente. En las escuelas estamos en contacto con una muestra de nuestra sociedad y en toda institución educativa nos encontramos en una permanente interacción con el contexto general, social, cultural, político y económico. Los maestros juegan un papel muy importante (generalmente minusvalorado) en el desarrollo de las ciencias de los alumnos, y el hecho es que la información nunca puede ser totalmente separada de los valores.  
**Cfr.** (Pring, 1987, págs. :93-94)

## **LA TRASVERSALIDAD EL CURRÍCULO UNA RESPUESTA A FORMACION DE VALORES**

Educar valores no es un hecho de un día, ni siquiera de una asignatura o un semestre; educar en valores necesita una implicación permanente y consecuente con través de un Proyecto Educativo congruente donde todas las acciones tengan una secuencialidad evidente.

Antes de continuar haciendo referencia al currículo se plantea la necesidad de una acotación vital: los valores no pueden formarse de una manera aislada y caótica porque aspiramos a una inclusión de los mismos en las formaciones psicológicas complejas para que desde esta instancia regule el comportamiento de manera auto determinado y reflexivo. Interesa el valor autónomo formado en la base de una actitud dialógica, de constante perfeccionamiento y criticidad. La transversalidad aparece en el currículo como la respuesta al cómo implementar los valores en el mismo.

La transversalidad curricular es "el conjunto de características que distinguen a un modelo curricular cuyos contenidos y propósitos de aprendizaje van más allá de los espacios disciplinares y temáticos tradicionales, desarrollando nuevos espacios que en ocasiones cruzan el currículo en diferentes direcciones, en otros sirven de ejes a cuyo alrededor giran los demás aprendizajes." (Moreno, 1999, pág. :18)

“Así, incluir un valor de manera transversal implica manejarlo en las diferentes asignaturas, en los distintos años e incluso en el nivel extra docente colindando con la vida extraescolar del estudiante. El valor sobrepasa los límites espaciales del centro escolar y los marcos de las disciplinas para hacerse más consecuente con los diferentes espacios en los que se desenvuelve el sujeto.

Por supuesto, introducir el enfoque transversal en el currículo implica un cambio importante no sólo en el diseño curricular sino en su práctica, lo que conlleva a un giro en la pedagogía tradicional que demanda incluso nuevas formas evaluativas. Y es que el enfoque transversal no sólo se aplica a los valores sino que para ser realmente consecuente también debe ensayarse en los contenidos, lo que obliga a una evaluación de proceso más que de resultados.

Por supuesto, al hablar de valores, el término evaluación se hace controvertido siendo preferible cambiarlo por comprobación o control sistemático que permita variar los procedimientos seguidos para potenciar el valor desde otras variantes, pero siempre

tomando como punto de referencia el análisis de la situación causal individual que realiza el estudiante.

La transversalidad en el currículo implica romper con las antiguas concepciones curriculares en las que en cada año, e incluso en cada semestre, existía un grupo de valores, en ocasiones ascendente a cinco o seis, que debían ser "desarrollados".

En la transversalidad se definen una serie de valores básicos, vitales que tienen un seguimiento a través de una buena parte del curso, de la profesión, e incluso se coordina con las instituciones que acogen a los estudiantes ya sea en sus prácticas laborales, o como profesionales ya formados. Demanda entonces un trabajo concertado en equipo donde estén reflejados no sólo el acuerdo del colectivo de profesores sino su extensión a la familia, la comunidad y las diferentes instituciones sociales; una consistencia derivada que parta desde el plan de estudio hasta el plan de clases”

(Tuvillo Rayo, 2003, pág. 17)

Cada día la sociedad demanda con más fuerza, la formación de profesionales competentes.

La calidad en la formación del profesional depende no sólo de los conocimientos y habilidades que desarrolle en el currículum, sino también de los intereses y valores que regulan su actuación profesional.

El amor a la profesión, la responsabilidad, la honestidad constituyen valores esenciales reguladores de la actuación de un profesional competente.

La formación de valores constituye un problema pedagógico complejo solamente comprensible a partir de un análisis psicológico de la naturaleza del valor en su función reguladora de la actuación humana.

En su conceptualización psicológica el valor debe ser analizado teniendo en cuenta su naturaleza objetiva-subjetiva.

El valor en tanto significación de un hecho es al mismo tiempo objetivo y subjetivo ¿Quién atribuye significado? El ser humano. Por tanto el valor como significado atribuido tiene una naturaleza subjetiva toda vez que existe individualmente en los seres

humanos capaces de valorar; pero al mismo tiempo tiene una naturaleza objetiva en tanto constituye parte de la realidad social e histórica en la que se desarrolla el ser humano.

En este sentido los valores tienen además de una existencia individual, una existencia supra individual toda vez que forman parte de la realidad social como relación de significados entre los hechos de la vida social y las necesidades de la sociedad, e histórica como sistema de valores oficialmente instituidos en una sociedad concreta.

La comprensión de la naturaleza objetiva-subjetiva del valor es fundamental para su educación. **Cfr.** (Tuvillo Rayo, 2003, pág. 29)

“Tanto los valores más trascendentes para una sociedad como la igualdad, la justicia, la solidaridad, como los valores más específicos, por ejemplo, en el orden profesional, el amor a la profesión, la responsabilidad, son reflejados por cada persona de manera diferente en función de su historia individual, de sus intereses, capacidades; quiere decir que no siempre los valores jerarquizados oficialmente por una sociedad como los más importantes (existencia objetiva del valor) son asumidos de igual manera por los miembros de la sociedad (existencia subjetiva del valor). Esto ocurre porque la formación de valores en lo individual no es lineal y mecánica sino que pasa por un complejo proceso de elaboración personal en virtud del cual los seres humanos, en interacción con el medio histórico-social en el que se desarrollan, construyen sus propios valores.

La diferencia entre la existencia objetiva y subjetiva del valor y su expresión en la conciencia del hombre es explicada por A.N. Leontiev a través de sus conceptos, significados y sentido personal” (Leontiev, 1999, pág. 18)

Al referirse a la importancia de comprender la complejidad de la naturaleza subjetiva del valor en su función reguladora de la actuación del sujeto establece la diferencia entre lo que denomina “valores formales” y “valores personalizados”. En este sentido plantea

“Ningún contenido que no provoque emociones, que no estimule nuestra identidad, que no mueva fibras afectivas, puede considerarse un valor, porque este se instaura a nivel

psicológico de dos formas: los valores formales que regulan el comportamiento del hombre ante situaciones de presión o control externos, y creo que no son los que debemos formar, y los valores personalizados, expresión legítima y auténtica del sujeto que los asume, y que son, en mi opinión, los valores que debemos fomentar en toda la sociedad de hoy". Por tanto, si queremos comprender cómo los valores se constituyen en reguladores de la actuación individual debemos detenernos en el análisis de la naturaleza subjetiva del valor. El valor en su existencia subjetiva individual se manifiesta como motivo de la actuación. Los valores, por tanto, existen en el individuo como formaciones motivacionales de la personalidad que orientan su actuación hacia la satisfacción de sus necesidades.

De esta manera un estudiante es responsable no porque conozca la importancia del valor responsabilidad o las circunstancias lo obliguen a ser responsable, sino porque siente la necesidad de actuar responsablemente. La responsabilidad en este caso, deviene un motivo de la actuación. Por tanto, sólo cuando los valores constituyen motivos de la actuación del sujeto se convierten en verdaderos reguladores de su conducta.

"Este hecho tiene implicaciones importantes en el orden pedagógico, sobre los cuales nos detendremos más adelante, toda vez que nos permite comprender que la formación de valores en el currículo, no se limita a un proceso simple, lineal y homogéneo de transmisión de información del profesor al estudiante, donde el estudiante es un ente pasivo en la recepción de significados, sino que se produce en un proceso complejo de comunicación entre profesores y estudiantes, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde el estudiante asume una posición activa en la apropiación individual de los significados para la construcción de sus valores.

El valor como formación motivacional de la personalidad tiene diferentes niveles de expresión funcional en la regulación de la actuación". (González Rey, 1985, págs. 52,63,72)

El nivel de desarrollo del valor como regulador de la actuación del sujeto puede analizarse a partir de los siguientes indicadores:



## **FLEXIBILIDAD-RIGIDEZ CON QUE SE EXPRESA EL VALOR EN LA REGULACIÓN DE LA ACTUACIÓN.**

El valor puede expresarse en la regulación de la actuación de manera rígida o flexible.

La flexibilidad se manifiesta cuando el valor regula la actuación del sujeto no de forma mecánica y absoluta, sino a partir del análisis de las situaciones concretas que se presentan y de la búsqueda, por tanto, de alternativas diferentes de solución a los problemas que el sujeto enfrenta en su actuación.

Por ejemplo, dos estudiantes pueden ser sinceros; sin embargo la forma en que el valor sinceridad regula su actuación puede ser diferente; en un caso puede manifestarse la sinceridad de manera rígida, ello implica que el estudiante siempre dice la verdad sin tener en cuenta el lugar, momento, y situación en que se encuentre. Esta forma rígida de manifestar la sinceridad lejos de constituir una virtud puede ser un gran defecto. Por el contrario el estudiante que manifiesta flexibilidad en la expresión de su sinceridad sabe buscar el momento, la forma y las condiciones propicias para expresar sus ideas y sentimientos. La flexibilidad, por tanto, implica un nivel superior de funcionamiento del valor en la regulación de la actuación **Cfr.** (González Rey, 1985, págs. 63,73,74)

## **POSICIÓN QUE ASUME EL SUJETO EN LA EXPRESIÓN DE LOS VALORES EN LA REGULACIÓN DE LA ACTUACIÓN.**

El sujeto puede asumir una posición activa o pasiva en la expresión de sus valores.

La posición activa en la expresión de los valores caracteriza un nivel superior de desarrollo y se manifiesta cuando el sujeto actúa espontáneamente, con iniciativas en la expresión de sus valores. Este nivel se corresponde con lo que González Rey denomina valores personalizados. La posición pasiva en la expresión de los valores se correspondería entonces con los valores formales, es decir, cuando el sujeto actúa no por convencimiento, por sentir la necesidad de actuar de esa manera, sino por presiones externas. Por ejemplo, dos estudiante pueden actuar solidariamente, sin embargo uno lo hace sólo cuando siente una presión externa mientras que el otro lo hace siempre que sea necesario **Cfr.** (González Rey, 1985, pág. 75.76)

## **GRADO DE MEDIATIZACIÓN DE LA CONCIENCIA EN LA EXPRESIÓN DE LOS VALORES.**

Este indicador se manifiesta en la posibilidad del sujeto de argumentar con criterios propios el por qué de su actuación.

“Cuando existe un grado mayor de mediatización de la conciencia en la regulación de la actuación, el sujeto manifiesta una reflexión personalizada en la expresión de sus valores, quiere decir que es capaz de argumentar y defender a partir de sus puntos de vista y criterios el por qué actúa de una u otra manera.

En la medida en que el grado de mediatización de la conciencia en la regulación de la actuación es menor, el sujeto es incapaz de argumentar y defender con criterios propios el por qué de su actuación.

La reflexión personalizada en la expresión de los valores caracteriza un nivel de funcionamiento superior en la regulación de la actuación”

## **PERSEVERANCIA-INCONSTANCIA EN LA EXPRESIÓN DE LOS VALORES.**

Los valores pueden regular la actuación de manera perseverante o inconstante.

La perseverancia implica la disposición de llevar adelante los propósitos y decisiones adoptadas independientemente de los obstáculos que haya que vencer. La inconstancia caracteriza a los sujetos que abandonan el camino tomado ante el surgimiento de obstáculos.

La perseverancia caracteriza, por tanto, el nivel funcional superior del valor en la regulación de la actuación. **Cfr.** (Gonzales, 2000, págs. 92,97)

## **PERSPECTIVA MEDIATA-INMEDIATA EN LA EXPRESIÓN DE LOS VALORES.**

“Los valores pueden regular la actuación de manera situacional (perspectiva inmediata) o a más largo plazo (perspectiva mediata). Por ejemplo: Dos estudiantes pueden manifestar responsabilidad en el estudio. En un caso la responsabilidad se limita al cumplimiento de las tareas relativas al estudio de las asignaturas que cursa (perspectiva inmediata). En otro caso la responsabilidad puede manifestarse a más

largo plazo en la profundización en el estudio de contenidos que trascienden las asignaturas que cursa pero que pueden ser de utilidad para su futuro profesional (perspectiva mediata).

Por supuesto que la perspectiva mediata caracteriza el funcionamiento superior del valor en la regulación de la actuación.

El conocimiento de los indicadores de funcionamiento del valor tiene importancia no sólo para el diagnóstico de su nivel de desarrollo sino también para su educación.” (Febles, 1997, pág. 52)

### **TOMA DE CONCIENCIA DE LOS VALORES Y COMO VIVIRLOS**

La formación ciudadana es parte de la Educación en Valores y esto tiene que ver con la Ética y con la Moral. (Ramos, 2002, pág. 87) Después de analizar una serie de conceptos sobre la educación moral, nos dice “La mayoría de autores la entienden como una tarea de enseñar a vivir en relación a personas que tienen necesidades, ideas, y puntos de vista y ansias de felicidad diferente. Se trata de enseñar a vivir juntos y de hacerlo en el seno de una comunidad que ha de ser viable en su conjunto y convivencial para todos los que la forman”. Se trata en definitiva, de enseñar a convivir en un mundo donde el “diferente” debe tener espacio y respeto por el otro.

En este punto de la ética (Morin, 2001, pág. 18) afirma que “La ética, debe formarse en las mentes a partir de la conciencia de que el ser humano es al mismo tiempo individuo, parte de una sociedad, parte de una especie. Llevamos en cada uno de nosotros esa triple realidad. De igual manera, todo desarrollo verdaderamente humano debe comprender el desarrollo de las autonomías individuales, de las participaciones comunitarias y la conciencia de pertenecer a la especie humana”. Más adelante, afirma que de allí, de esa triple realidad, se desprenden de las dos grandes finalidades éticopolíticas del nuevo milenio: Establecer una relación de control mutuo entre la sociedad y los individuos por medio de la democracia y concebir a la humanidad como comunidad planetaria.

Creemos que estos planteamientos sobre la ética que deben guiar nuestra práctica educativa, tiene que ser tomados en cuenta a la hora de seleccionar objetivos y contenidos.

En cuanto a la Educación en Valores (Corinta, 2000, pág. 13) se pregunta “¿Quién está en una sociedad pluralista para enjuiciar en qué consiste ese mundo más humano al que urge aspirar?; igualmente se pregunta sobre la posibilidad de encontrar respuestas comunes a todos los ciudadanos de una sociedad pluralista, en las que sea preciso educar. En otras palabras ¿quién tiene la verdad en este asunto de los valores?”

Estas preguntas nos dicen que no son fáciles las respuestas en la educación en valores, ni es fácil la solución de contenidos, ni será fácil encontrar respuestas comunes, aunque tal vez, desde la educación popular, respetando siempre “al otro” son obvias las carencias comunes, las de la mayoría, la del número cada vez mayor de excluidos de la satisfacción de necesidades fundamentales. El derecho a satisfacerlas, de alguna manera, da pistas de por dónde hay que ir.

## **CLASES DE VALORES**

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

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

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

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

Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:

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

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

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

Valores Terminales.- Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida. **Cfr.** (Allport, 1997, pág. 87)

### **CARACTERISTICAS.-**

Cuando hemos referido líneas arriba cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

Se dice también, que la finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad. Para ello una de las cosas que debe hacer la persona, es la valoración de su vida y establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán

sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la carta de presentación "moral" del individuo.

Por otro lado, se refiere también a las necesidades (satisfacción de las mismas) o aspiraciones humanas y su clasificación se da de la siguiente forma:

Necesidades primarias.- Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo: el alimento, el vestido, la vivienda, la educación, etc.

Valores económicos.- El hombre siempre busca su comodidad, a través de una estabilidad laboral por ejemplo, precisamente para cubrir sus necesidades básicas.

Necesidades de seguridad.- Se refiere al temor de pasar desapercibido, relegado por los demás, todos nosotros en el fondo buscamos aceptación del grupo social.

Necesidades sociales.- Es cuando un núcleo familiar no es suficiente para el desarrollo de la persona, por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia (proceso de socialización a través del colegio, de la universidad, instituto, trabajo, etc.)

Necesidades de autorrealización.- Se refiere de encontrar un sentido a la vida, luchar por ideal. Estas pueden satisfacerse por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión.

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

Independientes e inmutables.- Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.

Absolutos.- Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.

Inagotables.- No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.

Objetivos.- Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario

descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.

Subjetivos.- Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses. **Cfr.** (Allport, 1997, págs. 89,90)

## **RAZÓN DE SER EL MODELO EDUCATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ MARÍA VELAZ**

El centro educativo al proponer construir un modelo educativo, sabe que este debe seguir de las necesidades y demandas de las personas que componen su estructura humana, se centra en la búsqueda de una educación popular de calidad a fin de responder a las necesidades educativas y formativas de los sectores pobres y excluidos del barrio.

Para cumplir con esa intencionalidad conoce la importancia de desarrollar, dentro del modelo, dos áreas definidas e interrelacionadas:

-Una, referida a las bases filosóficas-religiosas que forma parte de su identidad institucional

-Otra, en la que se expresa los lineamientos operativos aplicados.

Lineamientos capaces de enfrentar, con excelencia, la tarea de un aprender liberador que forma sujetos capaces de producir y crear solidariamente la vida con dignidad y en justicia.

“El modelo educativo es un acercamiento al ideario internacional de Fe y Alegría que, en sus procesos pedagógicos-pastorales, busca la maduración y el crecimiento personal y social de las y los involucrados, la formación de sujeto con capacidad de discernimiento, de decir su propia palabra y de escribir la historia social de la utopía: una sociedad justa y solidaria” (Alaña, 1998, pág. 1)

## **LA PERSONA QUE QUEREMOS**

Concebimos a la persona como el ser humano que consiente de sí mismo y de su proceso de liberación personal, camina hacia el desarrollo pleno de todas sus

dimensiones, vive profundamente los valores, desarrolla actitudes de autonomía y crítica responsable, solidaria con compromiso de servicio y para la transformación social, buscadora de un nuevo orden social, económico, político y religioso” (Separta, 1997, pág. 14)

Este perfil de persona se va generando a lo largo del proceso educativo con paciencia y dedicación, nos obliga a plantear una acción pedagógica-pastoral que concibe a la persona en forma integral, sin dualismo pedagógico (enseñar para la vida) y sin dualismo pastoral (la fe no puede estar separada de las demás dimensiones del individuo). Una acción pedagógica-pastoral que permita construir, desde las diversas opciones personales, la propia historia. Y, desde un Dios de la vida, que a través de Jesús hace reconocer la verdad de una fe liberadora que nos permite desarrollarnos plenamente sin miedos ni ataduras.

“Podemos evidenciar más explícitamente a esta persona a través de las siguientes características.

Ser íntegramente desarrollada y realizada en todas sus potencialidades,

Creadora. Capaz de asumir opciones, de inventar, de resolver sus problemas.

Con sentido de dignidad, autoestima y valoración de sí misma, consciente de sus derechos y que respeta la dignidad y los derechos de los demás.

Comprometida en la vivencia y búsqueda de la verdad y del bien.

Consciente de su realidad personal y de la realidad que le rodea.

Que sepa reflexionar, analizar, criticar y actuar.

Con principios y convicciones profundas inspirados en el evangelio.

Libre y servidora que ponga su libertad al servicio del pueblo como un proyecto del reino.

Apasionada por la justicia.

Cuya opción preferencial sean los pobres.



Fraterna, capaz de crear comunidad.

Abierta y respetuosa de las culturas

Amante y respetuosa de la naturaleza.

Con dimensión ética.

Fundamentalmente optimista

Fe y alegría, como movimiento de educación comprometido socialmente, tiene un papel fundamental en la propuesta y consecución de un modelo de desarrollo humano, por lo tanto integral y sustentable, que se plantee dar un lugar preferencial a los que hoy están excluidos y empobrecidos. Es así como proponemos un desarrollo que:

Potencie los aspectos sociales, políticos, económicos, culturales y ambientales de un país.

Nazca de las necesidades de las personas, de la comunidad.

Puede ir resolviendo los problemas actuales sin sacrificar el desarrollo pleno de las generaciones futuras

Se promueve desde las capacidades, energías y potencialidades que existen en el ámbito local, sin deslignarse del desarrollo nacional y mundial.

Desarrolle la capacidad de las personas crezcan en armonía con su entorno. Respetando su dignidad, sus raíces y fortaleciendo su identidad.

Busque desde horizontes comunes los caminos que nos lleven a una vida plena para todos.

Tenga en cuenta las cuatro relaciones fundamentales de las personas: consigo mismo, con los demás, con la creación y con Dios.

Considere la participación activa y responsable de todos los actores.

Reconozca la educación como componente importante del desarrollo.

## **5. DIAGNÓSTICO**

### **5.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES, EN EL**

#### **5.1.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

En la unidad educativa “José María Velaz” todos sus departamentos, juntas, comisiones, personal docente, administrativo, de servicio, estudiantes y padres de familia, al identificarse con Fe y Alegría saben que tienen que comprometerse al cambio y eso significa una lucha diaria por conseguir que la educación sea para todos de buena calidad.

Al analizar su organización y en qué puntos resaltan los valores, y el liderazgo; se podía clasificar de la siguiente manera.

#### **Rector:**

- Crea un ambiente de armonía para que se cumpla las normas legales reglamentarias y más disposiciones impartidas por las autoridades competentes.
- Vincula la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad.
- Promueve y participa en acción de mejoramiento de la educación.
- Impulsa el trabajo con valores a los maestros y estudiantes.
- Imparte la fe cristiana como puntal de la educación.

- Promueve labor social con los padres de familia en la comunidad.  
(PEI institucional: 14)

#### **Vicerrector:**

- Se responsabiliza por la planificación, evaluación y desarrollo académico.
- Imparte la fe cristiana especialmente con las organizaciones juveniles.  
(PEI institucional: 15)

#### **Inspector General**

- Participa en la ejecución del plan institucional.
- Mantiene el orden y disciplina de los estudiantes.
- Desarrolla acciones tendientes a asegurar el bienestar social y formación moral y cívica de los alumnos.
- Mantiene buenas relaciones con autoridades, personal docente y de servicio, padres de familia, alumnos y miembros de la comunidad.(PEI institucional: 18)

#### **Consejo Directivo**

- Elaboran el plan institucional del establecimiento.
- Elaboran el reglamento interno.
- Resuelven problemas de carácter disciplinario y profesional del personal docente.
- Crean estímulos e imparten sanciones a los estudiantes.
- Proponen reformas al reglamento interno.
- Estudian y resuelven los asuntos que fueran sometidos a su consideración por la rectora.
- Resuelven e informan al consejo directivo respecto a las sanciones que deben aplicarse a los alumnos que hubieran incurrido en una falta grave. (PEI institucional: 19)

#### **Junta de directores de área**

- Promueven un permanente proceso de mejoramiento de la educación.
- Promueven la capacitación y perfeccionamiento del personal docente

- Promueven la acción interdisciplinaria entre las diversas áreas.
- Se evalúan su trabajo e informa los resultados a la rectora.
- Departamento de orientación y bienestar estudiantil
- Hacen un seguimiento a familias separadas para dar alguna solución (DOBE)
- Dan tratamiento psicológico y pedagógico a los estudiantes que lo necesita.
- Se preocupan por becar y dar alguna solución a los más necesitados.  
(PPEI institucional: 19)

### **Secretaría**

- Desempeñar sus funciones con oportunidad, cortesía, responsabilidad y ética profesional. (PEI institucional: 20)

### **Profesores**

- Se constituyen en el ejemplo de posibilidad, disciplina y trabajo.
- Realizan acciones permanentes para su mejoramiento profesional.
- Respetan la integridad y dignidad de los estudiantes.
- Mantienen el respeto y las buenas relaciones con las autoridades, compañeros y alumnos.(PEI institucional: 20)

### **Alumnos**

- Participan activamente en el proceso de formación académica
- Guarda las debidas consideraciones y respeto a los superiores, profesores y compañeros dentro y fuera del establecimiento.(PEI institucional: 21)

### **Padres de familia**

Colaboran con las autoridades y personal docente del establecimiento en el desarrollo de las actividades educativas. (PEI institucional: 21)

**Análisis** Si nos basamos al ideal que persigue según los lineamientos de Fe y Alegría podemos detectar que en todos sus departamentos hay ausencia de Gestión especialmente: (Fortune, 1993: 21) “En el ámbito educativo la gestión incluye

actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones, a la resolución de conflictos que es responsabilidad de un conglomerado educativo.”

En cuanto al Liderazgo se detecta muy débil su manifestación en todos sus departamentos “Liderazgo educacional es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativa de los miembros.”(John P Rotter, 2002: 42)

Si nos referimos a Valores se los lleve en forma muy ambigua en sus departamentos. Trabajar en valores, como nos dice (Arana Ercilla Martha, 200: 36) es “La tarea de educar y, con ello, la de educar en valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad”.

### **5.1.2 CÓDIGO DE ÉTICA**

Dentro del código de ética que refleja en la mayoría de los puntos del PEI podemos decir que la institución educativa enuncia, predica y practica valores que son respetados por los miembros de la institución, cuyos alcances filosóficos, históricos y sociales orientan hacia la trascendencia del ser humano.

Si analizamos el código de ética está presente en el código de convivencia, donde la moral, el buen vivir, el respeto, derecho de las personas, se pone de manifiesto en la mayoría de instrumentos con los que trabaja la institución. (Código de Ética de la institución, 2009: 16)

A continuación voy a enumerar algunos puntos donde se evidencia un compromiso de ética para la institución.

- Que los maestros formen hábitos de trabajo, cumplimiento y responsabilidad frente a sus educandos
- La búsqueda de la verdad y auténtica liberación y personalización de los estudiantes, para que se refuercen con la práctica de valores

- Que se promueva un aprendizaje razonado, crítico y reflexivo
- Que la superación de los estudiantes se logre a través del desarrollo, destrezas y competencias
- Se fomente la búsqueda de conocimientos y propenda un trabajo de consenso
- Se promueva el desarrollo del proceso holístico, antes que mera constatación de productos cognitivos
- Se cambie la metodología memorística repetitiva y pasiva por la metodología activa que promueva la acción, la creación, investigación y los consensos que conviertan el aula en verdaderos laboratorios de aprendizaje, auto-aprendizaje para que los alumnos sean los actores, constructores de conocimientos significativos, y sea sujeto de autoevaluación
- Reedifique la actitud del educador para que sea promotor de cambio convirtiéndose en el mediador de los procesos de aprendizaje.
- Que la organización de los bienes materiales, instalaciones incrementen un control de nuevos bienes de modo que se ofrezca seguridad.

(PEI institucional: 3)

**Análisis** El código de ética está bien cimentado, abarcando liderazgo, gestión y valores. Por lo tanto diremos que, “Estar ante un líder supone estar ante alguien capaz de transformar la realidad, en sus relaciones con los demás, gracias a la confianza que, libremente, depositan en esta persona quienes le rodean. Una confianza que se apoya en las tres dimensiones; técnica, afectiva, y especialmente ética”. (Cfr. Manuel Guillen Parra, 1985: 180,181)

### 5.1.3 PLAN ESTRATÉGICO

La institución educativa a través de los años apuesto su esfuerzo y dedicación a dar lo mejor tanto en lo aspecto pedagógico, moral y religioso, siendo una de las tantas instituciones que son requeridas por su forma de llevar la educación. Siempre la institución ha llevado sus esfuerzos a mejorar el nivel educativo como también en la formación interior del estudiante, por lo que, el compromiso de los actores queda de

manifiesto en la entrega profesional, moral y ética de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.

También en este plan estratégico los padres de familia se incorporan en la tarea permanente de mejorar el aprovechamiento de aprendizajes que permitan generar en el entorno social una mejor calidad de vida y bienestar social

Este plan estrategias cuenta con las siguientes políticas:

- Elevar permanentemente la calidad de la educación, mediante la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos, la apertura a la modernización, capacitación constante de personal docente y la aplicación de una metodología adecuada para el cumplimiento de los principios y fines de la educación popular y cristiana.
- Fomentar el trabajo en equipo y un liderazgo colegiado en la comunidad educativa.
- Ser una institución de inclusión y no exclusión preocupándose por el bienestar del ser en comunidad.
- Cultivar la fe cristiana en el servicio respetando otras identidades religiosas.

P  
L  
A  
N  
  
E  
S  
T  
R  
A  
T  
E  
G  
I  
C  
O

**Objetivos:**

Promover la formación de hombres y mujeres nuevos/as conscientes de sus potencialidades y de la realidad que los rodea abiertos a la trascendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo.

**Medios:**

- Requiere de la presencia y acción de personas y grupos comprometidos en grupos de servicio.
- Adopta una pedagogía evangelizadora y liberadora.
- Promueve la integración de las fuerzas vivas sociales para formar una comunidad educativa.
- Reflexiona e investiga sobre las causas que originan las situaciones de injusticia.

**Acción educativa:**

- Carácter evangelizador y pastor en toda la acción educativa
- Creatividad en la búsqueda de pedagogías y modalidades educativas, formales o no formales, que respondan a la problemática de las comunidades y personas.
- Énfasis en la formación en y para el trabajo liberador y productivo como medio de realización personal y crecimiento comunitario.



P  
L  
A  
N  
E  
S  
T  
R  
A  
T  
E  
G  
I  
C  
O

**Dinámica:**

- Creatividad en la búsqueda de nuevos caminos en felicidad, de nuevos caminos de los principios inspirados por José María Velaz
- Espíritu de participación de la comunidad en la creación y funcionamiento de los centros y proyectos y solidaridad de los mismos en la vida y problemas locales
- Manifestaciones de la Fe en compromisos reales por la justicia
- Dimensión profética del movimiento en sí, en su acción educativa, en la lucha de la injusticia y la opresión
- Defensa de la justicia educativa con una manifestación concreta de la justicia estructural.

**Organización:**

- Carácter eclesial del movimiento como pueblo de Dios en el que resalta la presencia de laicos comprometidos y de institutos de vida consagrada con sus carismas propios, en corresponsabilidad con la compañía de sus, fundadora y animadora del movimiento, y en comunicación de las iglesias locales.
- Esfuerzo para que en el centro se refleje los valores que de acuerdo con los objetivos de Fe y Alegría, deben constituir al hombre nuevo y la nueva sociedad.

Tomado del (PEI ,2008-2012: 20)

**Análisis.** Al analizar su plan estratégico y la política de la institución se encuentran equilibrados en su labor dentro de la gestión, liderazgo y valores, pues todas sus políticas, objetivos, medios, acciones, dinámicas y organización apuntan hacia una excelente educación que exige la época moderna.

#### 5.1.4 PLAN OPERATIVA ANUAL

Siendo el POA un plan a corto plazo la institución se ha visto en la necesidad de dar prioridad a conseguir otras carreras de especialización, como también en la formación y capacitación de sus maestros/as y el bienestar de sus estudiantes. En el siguiente POA de la institución se resalta los puntos más importantes para evidencia el trabajo en la gestión y su empeño por prevalecer y mantener los valores institucionales

Entre las actividades planificadas para resolver problemas más urgentes, se destacan las siguientes:

PROBLEMA	ESTRATEGIA	PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	EVALUACION
<p>1.-Falta de interés de parte de los alumnos/as para realizar las tareas en la casa y su descuido en el aseo personal</p>	<p>Trabajar con los niños que no cumplen las tareas y que no tienen hábitos de higiene durante los recreos.</p>	<p>La Unión hace la fuerza</p>	<p>Lograr que los niños/as tomen conciencia de sus deberes y obligación es para que no tengan problemas de notas durante el año escolar.</p>	<p>Planificación: Realizar una reunión con los padres de familia y la maestra para tomar las medidas necesarias. Organización: Los días viernes después de la jornada de trabajo se quedarán los niños que no cumplen las tareas unos 30 minutos más. En las mañanas se revisará el aseo, de no ser así en el momento se lo enviará al niño/a a realizar el aseo</p>	<p>Mediante mesas de diálogo. - Reunión con las autoridades, Padres de familia y maestros.</p>

				personal. Evaluación: Niños comprometido s con la educación y cumpliendo los acuerdos establecidos.	
--	--	--	--	---	--

<p>2.Desunión familiar</p>	<p>Buscar alternativas de solución mediante charlas motivadoras y escuela para padres.</p>	<p>Qué lindo mi hogar</p>	<p>Lograr la integración familiar mediante reuniones, charlas, talleres, para crear un ambiente favorable en la familia.</p>	<p>Planificación:                  Reunión de maestros.                  Dar a conocer a la Comunidad Educativa los derechos y deberes de los niños.                  Organización.                  Charla por parte del psicólogo de la Institución, dos veces por trimestre.                  Presentación de videos de maltrato intrafamiliar.                  Evaluación:                  - Familia unida practicando valores.</p>	<p>Mesas de diálogo y reuniones para ir evaluando el avance.</p>
<p>3.Desactivación en la</p>	<p>Profundizar el conocimiento de la reforma</p>	<p>Maestros actualizados y dispuestos</p>	<p>Conocer las alternativa</p>	<p>Planificación:                  Reunión con los maestros</p>	<p>Seguimiento pedagógico en cada año de</p>

<p>planificación educativa y reforma curricular</p>	<p>Curricular y las formas de evaluación vigentes.</p>	<p>al cambio.</p>	<p>s que nos presenta la Reforma Curricular, mediante capacitaciones permanentes para un buen desempeño o laboral.</p>	<p>para aclarar inquietudes. Organización. Entregar a los maestros formatos de evaluaciones. Esclarecer dudas acerca de las formas de calificación en forma unificada. Evaluación: -Poner en práctica los conocimientos adquiridos en la forma de evaluar con acompañamiento de la comisión pedagógica.</p>	<p>Educación Básica.</p>
---	--	-------------------	--	---	--------------------------

Tomado del (PEI, 2008-2012: 23)

**Análisis** Al existir falta de interés de parte de los estudiantes en realizar sus tareas, y descuidarse en su aseo personal se refleja la falta de valores, liderazgo contradiciéndose con las propuestas del establecimiento que son: “Que los maestros

formen hábitos de trabajo, cumplimiento y responsabilidad frente a sus educandos” (PEI 2008-2012: 3)

En cuanto a la desunión familiar hay ausencia de valores y que no cumple la expectativa trazada por la institución: “Integrar al padre de familia y la comunidad educativa a las proyecciones educativas, sociales y católicas de la institución”

Si nos referimos a la des actualización en planificación y reforma curricular, falta por trabajar en gestión y liderazgo por parte de la dirección y cumplir con uno de los enunciados de sus funciones que nos dice: “Promueve y participa en acción de mejoramiento de la educación”. (PEI, 2008-2012: 14)

### **5.1.5 PROYECTO INSTITUCIONAL PEI**

Para atender a las demandas educativas del plantel, creemos necesario elaborar el Proyecto Educativo Institucional, de acuerdo a nuestra realidad y con el objetivo principal de desarrollar una educación de calidad y entregar a la sociedad estudiantes capaces de responder a los retos que estos nuevos tiempos demandan. Este proyecto debe ser una construcción colectiva que promueva mejorar la calidad del servicio educativo y que sea una estrategia y una herramienta adecuada para impulsar el cambio en la Comunidad Educativa.

El presente PEI está basado en los principios ideológicos de Fe y Alegría, sus opciones:

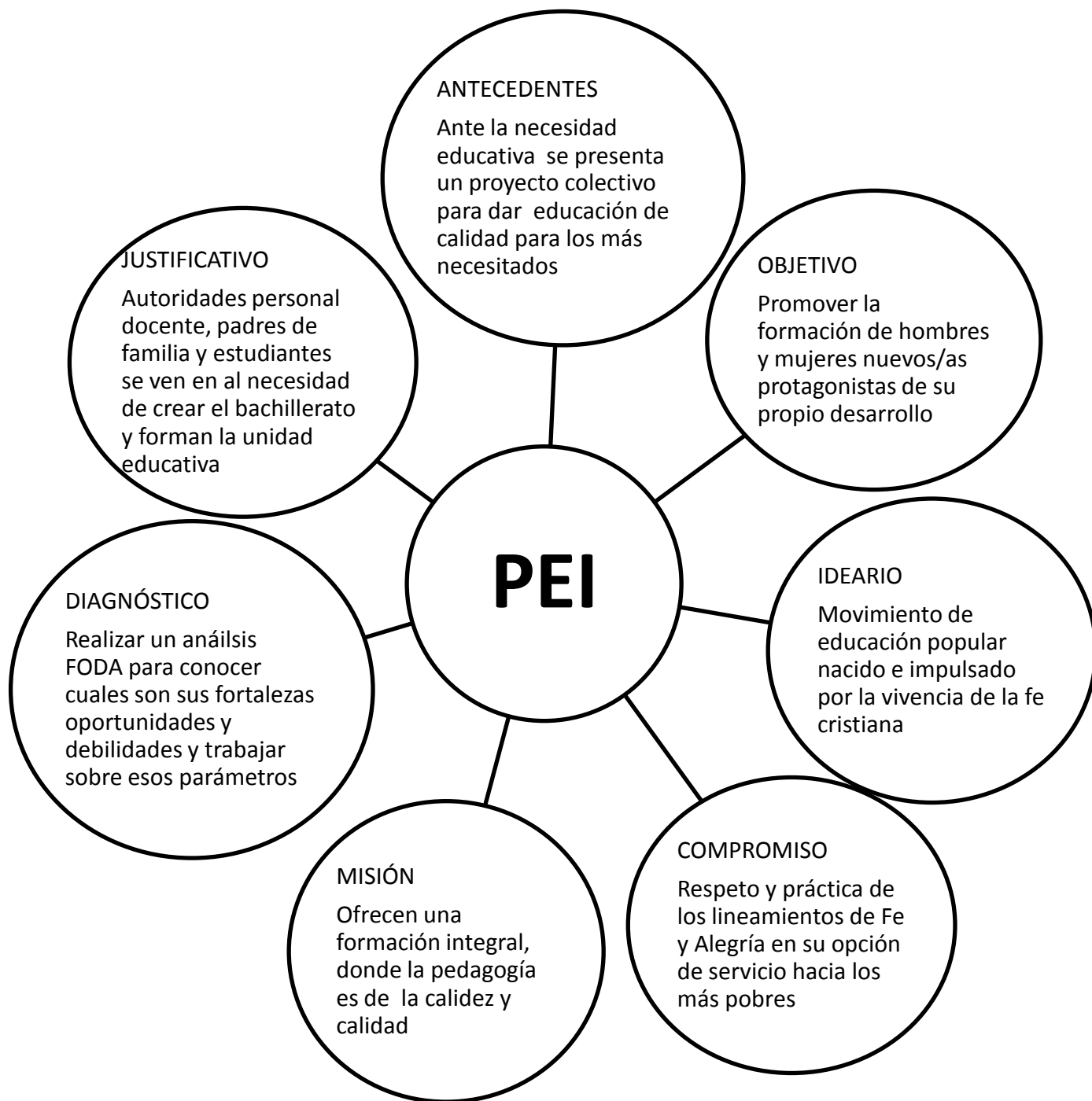
Ética, Política y Pedagógica, a favor de los más necesitados, de la Comunidad Religiosa de las Misioneras Hijas de La Sagrada Familia de Nazaret y las directrices emanadas desde el Ministerio de Educación y Cultura Ecuatoriana.

El PEI está proyectando para ser trabajado en un período de cinco años, tiempo en el cual consideramos alcanzar los objetivos propuestos, siendo un verdadero reto que nos plantea Fe y Alegría. Uniendo además las tres bases fundamentales que tenemos en nuestra Unidad Educativa:

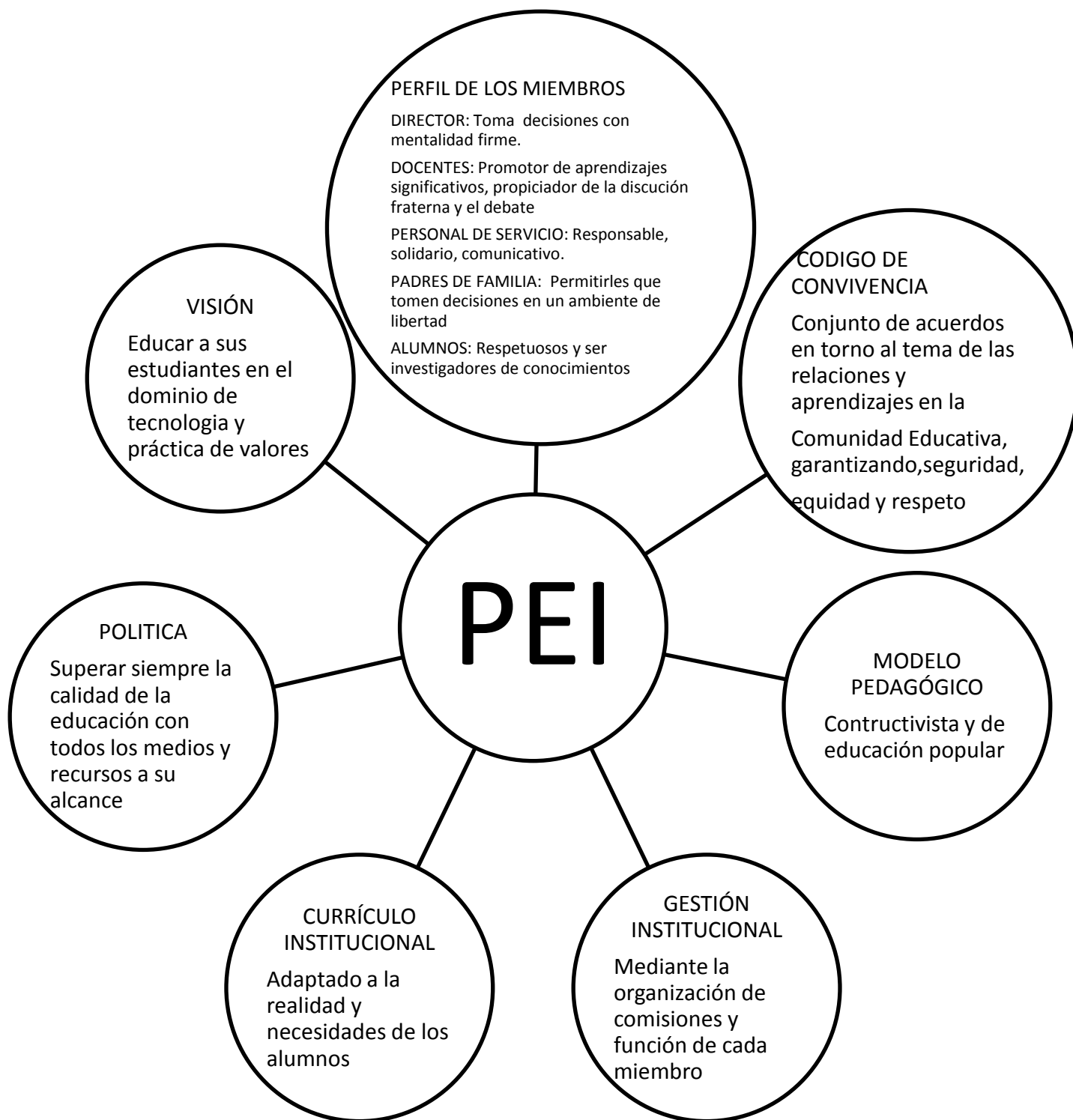
**Pastoral**, porque pertenecemos a un movimiento de educación popular, que nace a partir de una acción pastoralita, siendo lo religioso la columna vertebral de nuestro accionar educativo, donde el estudiante y la familia se convierten en los protagonistas principales del quehacer educativo, iluminados con la luz del evangelio.

**Pedagógica**, guiados por el Modelo Pedagógico Constructivista y de la Educación Popular propuesta por Paulo Freire y José María Vélaz, resaltamos el papel del educando como constructor principal del conocimiento y eje central del proceso de aprendizaje.

**Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil**, que promueve y acompaña al estudiante y familia tanto en los aspectos positivos y negativos del convivir en la Comunidad Educativa. (PEI, 2008-2012: 4)







(Cfr. PEI 2008-2012: 32)

(Cfr. Código de Convivencia: 26)

**Análisis,** Al hacer el análisis del PEI podemos darnos cuenta que se basa en procesos donde la gestión, liderazgo y valores están presentes, al tomar decisiones estamos haciendo referencia al enunciado de Gestión que nos dice: “La gestiona nos facilita una adecuada toma de decisiones para resolver problemas potenciales que dificulta el desarrollo organizacional.” (Fortune, 1993: 21)

Si nos referimos al ideario, compromiso, misión, código de convivencia se basan a la “Dimensión Psico-afectiva, En esta dimensión se trata de sensibilizar a los seguidores en el aspecto más profundo de los sentimientos, ya sea por amor, bondad, fe y esperanza” (Garzón Santiago, 2004: 42)

Toda la armazón del PEI está basa en gestión. Liderazgo, valores tomando como referencia de textos referentes al tema o basados en el ideario de Fe y Alegría.

#### **5.1.6 REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES PARA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES**

Al considerar el reglamento interno como la base o pilar para el desarrollo de la institución, puedo percibir que este compromiso a cumplirse con todos los involucrados buscan el mejoramiento académico, mejorar las relaciones personales, cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos educativos, con la única finalidad de mejorar día a día el convivir educativo que cada instante se hace más difícil por las circunstancias y el medio donde funciona el centro educativo.

Prácticamente es una lucha titánica, pues la parroquia Eloy Alfaro es una zona de alto peligro, delincuencia, pandillas, drogadicción es el convivir diario, y ante esa adversidad los compromisos y logros alcanzados verdaderamente son inmensos, a que se debe esto? A que tanto la directora, maestros y padres de familia y estudiantes coordinan sus funciones y hacen de la Unidad Educativa un lugar agradable para el aprendizaje, desde luego hay excepciones, pero pienso, de la entrega y trabajo logran cambiar a

una persona ya se han logrado mucho porque esa única persona será multiplicadora de buenas enseñanzas.

Si tenemos como referencia a lo propuesto por todos los integrantes, verdaderamente es inmenso y resaltaré lo concerniente a liderazgo y valores.

## **DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL DIRECTOR**

- Ser el ejemplo de dignidad, bondad y cumplimiento dentro y fuera de la institución.
- Interioriza la fe cristiana a todos los integrantes de la comunidad educativa.
- .Asesorar a los profesores en la planificación didáctica.
- Participar conjuntamente con los profesores en las evaluaciones del resultado del proceso de aprendizaje.
- Dirigir, orientar y controlar el proceso de evaluación permanente de los alumnos.
- Mantener buenas relaciones con profesores, padres de familia, autoridades y comunidad.
- Promover la participación de la comunidad en las actividades de la escuela.

## **DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LOS PROFESORES**

- Trabajar en todo momento con valores y promueven la fe cristiana.
- Coordina el desarrollo de las actividades con los demás docentes del establecimiento y particularmente con los profesores de los grados inmediatos y superiores.
- Organizar y atender grupos de recuperación pedagógica con los niños (as) que presenten problemas de aprendizaje.
- Proporcionar a los estudiantes un trato adecuado respetando su personalidad y características de su desarrollo.

- Promover la integración social y velar por la preservación de la salud y la seguridad personal de sus alumnos.
- Mantener el respeto y buenas relaciones con autoridades, padres de familia, alumnado y demás profesores.

## **DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LOS ALUMNOS**

- Trabajar en valores y al fe cristiana que importe la institución.
- Ser respetuoso con la Directora, Maestros(as), compañeros y demás autoridades dentro y fuera del plantel.
- Tomar parte activa en todas las labores en las que fueran requeridas.
- Cuidar y mantener la buena presentación en el vestir e higiene personal.
- Velar por el prestigio y buen nombre de la Institución.
- Desenvolverse en un ambiente de comprensión, seguridad y tranquilidad.
- Ser respetado en su dignidad e integridad.
- Ser tratado sin ninguna discriminación. (PEI 2008-2012)

## **DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PERSONAL DE SERVICIO**

- Guardar el debido respeto y obediencia a las autoridades del plantel.

## **DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA**

- Dar amor y respetar a sus hijos.
- Guiar a sus hijos tanto en el aspecto moral como en el pedagógico.
- Ser ejemplo de bondad y trabajo en su hogar
- Colaborar en la institución educativa en todo lo concerniente al adelanto de la misma.

## **DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA**

- Colaborar con las autoridades y Personal Docente del Establecimiento en el desarrollo de las actividades educativas.
- Fomentar el fortalecimiento de la Comunidad Educativa.
- Desplegar gestiones tendientes del mejoramiento de las condiciones materiales del establecimiento.
- Participar en las comisiones designadas por los Directores del Establecimiento.
- Cumplir las funciones establecidas en el Reglamento interno del Plantel

(PEI 2008-2012)

**Análisis**, Si tomamos en cuenta los deberes y atribuciones de la Rectora veremos que no existe gestión por lo tanto también no existe liderazgo, porque “Liderazgo educacional es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativa de los miembros” (John P. Rotter 2002: 42)

Al analizar los deberes y atribuciones de lo, Profesores, alumnos, padres de familia, personal de servicio también notaremos poca gestión y liderazgo, únicamente se mantienen con lirismos poéticos, que en la práctica no son puntos decisivos para una transformación educativa de calidad como la Institución misma pregona.

## **VALORES INSTITUCIONALES**

Hablar y trabajar con valores en una tarea moral de la educación que hoy en día se requiere con más urgencia; ya que el hombre está confrontando con filosofías materialistas o positivistas que relativizan completamente los patrones morales, y con la

mentalidad dirigida por terceros o mentalidad de borregos que nuestra civilización industrial o tecnológica tiende a desarrollar

Ante esta circunstancia la institución educativa se ha trazado metas que junto con los valores trata de cumplir con todos los miembros de la comunidad educativa y hace el esfuerzo por llevar a cabo los siguientes enunciados:

Formar, cristianos auténticos en el amor a Dios y al prójimo.

Impulsar una educación incluyente que atienda, guíe y acompañe a los niños/as y jóvenes más necesitados con igualdad de oportunidades.

Demostrar discreción, acierto, respeto con la comunidad religiosa, alumnos/as, profesores, padres de familia, personal administrativo y de servicio.

Demostrar equilibrio, madurez emocional propiciando el desarrollo humano integral y sustentable.

Integrar a todos los miembros de la comunidad educativa para que el proceso de aprendizaje sea efectivo.

Formar personas libres y honestas.

Formar personas con pensamiento de justicia y libertad, proyectándose hacia el futuro con el ejemplo y la práctica diaria.

Desarrollar en el estudiante capacidades, de destrezas, habilidades, valores y actitudes que permitan valorarse por sí mismo en un marco de respeto.(PEI 2008-2012)

Presentar una institución donde la familia de Nazaret sea el modelo de virtudes humanas y cristianas donde el amor y la fraternidad sean una realidad

Incentivar el valor humano y religioso en los alumnos/as para tener mejor calidad de vida mediante la interacción entre profesor y alumno.

Desarrollar una conciencia profunda de ser ecuatoriano en el marco del reconocimiento de la diversidad cultura, étnico y geográfico

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

### **5.2.1. MISION.**

La Unidad Educativa “José María Vélaz” es un centro católico inspirado por el ideario de Fe y Alegría y el padre José Manyanet, que ofrece una formación integral, donde su pedagogía es de la calidez y de calidad, contribuyendo a la formación de hombres y mujeres consientes de sus potencialidades y de la realidad que los rodea abiertos a la trascendencia, agentes de cambio y protagonistas de su propio desarrollo.

### **VISION**

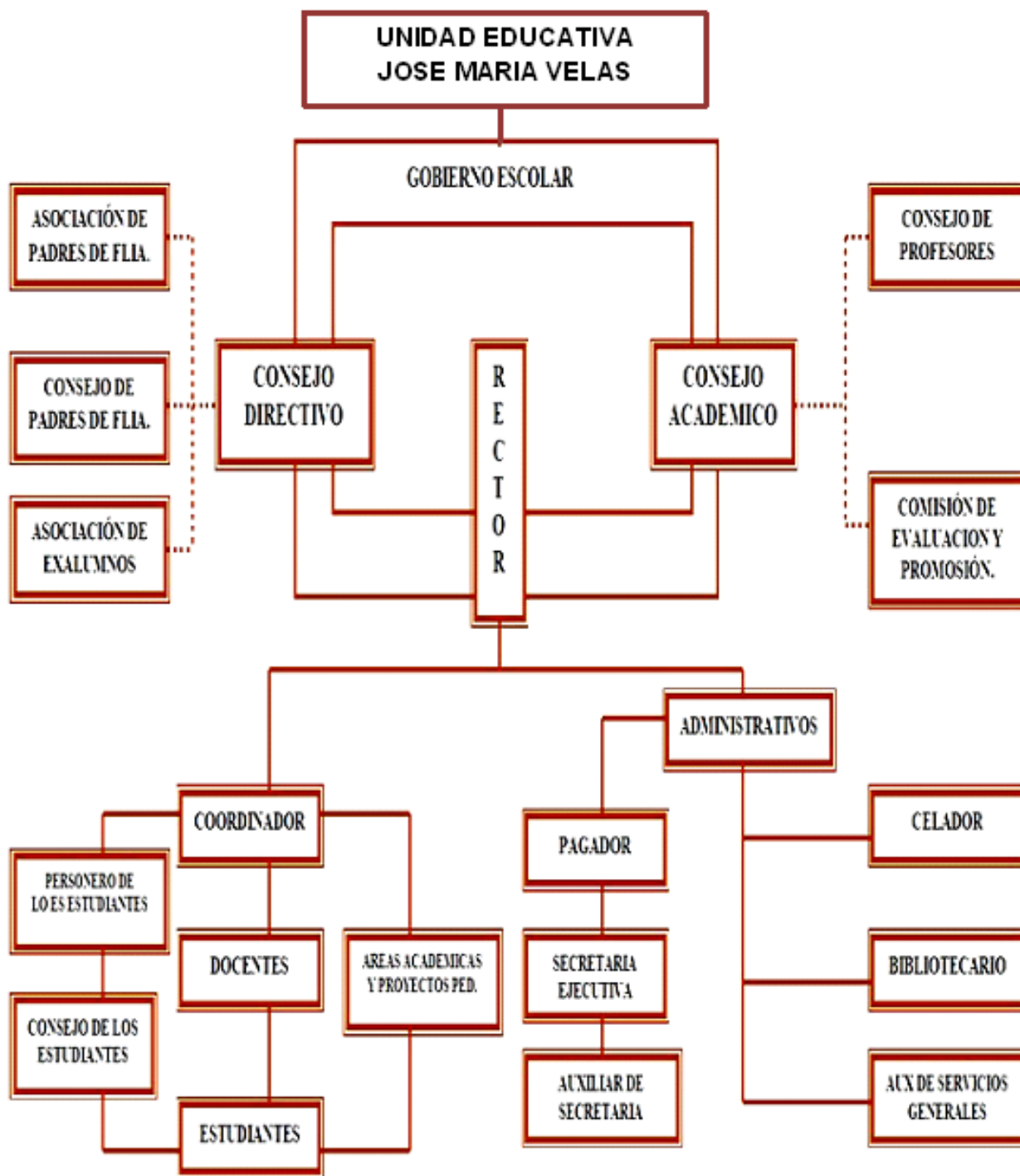
En los próximos cinco años la Unidad Educativa “José María Vélaz” se compromete a educar a la niñez y juventud en el dominio de la tecnología y práctica de valores, con un equipo profesional eficaz y eficiente bajo los ideales de Fe y Alegría, haciendo de los estudiantes el centro de toda intervención educativa con actitudes dinámicas, críticas y creadoras frente a la realidad con capacidad de servicio al sector más vulnerable.

## 5.2.2. ORGANIGRAMA

### ORGANIGRAMA UNIDAD EDUCATIVA “JOSÉ MARÍA VÉLAZ “

(PEI

2008-2012)





### 5.2.3. FUNCIONES POR AREAS Y DEPARTAMENTOS

Departamento Administrativo	Conformado por la Rectora y Secretaria La Directora: primera autoridad y representante del establecimiento, dirige la Unidad Educativa Secretaria: Lleva los libros, registros y formularios oficiales Colectora: Manejar de forma transparente los fondos del establecimiento
Departamento de Audio	Manejado por el Profesor de informática, recibiendo los estudiantes clases de computo o realizan proyectos didácticos
Departamento DOBE	Dirigido por la Psicóloga del establecimiento, donde se brinda asesoramiento y seguimiento a niños/as con problemas psicológicos y pedagógicos
Departamento de arte y manualidades	Acuden los estudiantes a recibir dibujo y manualidades de acuerdo al año de educación básica y también los padres de familia que fines de semana acuden a talleres organizados por la institución.
Departamento de arte musical	Dirigido por el maestro de música, en este departamento se forman los coros, estudiantinas y se dictan clases de música
Área de recuperación pedagógica	Para trabajar con estudiantes con dificultades de aprendizaje o motricidad.
Área de servicio social	Donde las monjas reciben donativos, para luego distribuirlo con los más necesitados.
Área de retiro espiritual	Lugar donde se reúnen maestros o estudiantes, para meditar o ponerse en contacto con Dios.

(PEI 2008-2012)

### **5.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES**

#### **5.3.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES**

1. La Unidad Educativa se preocupa de generar una educación en la que prime una cultura de análisis y evaluación permanente del quehacer educativo, incentivando la innovación metodológica a través de un perfeccionamiento continuo, fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógico y revisando y adaptando el currículo de acuerdo a las características de sus alumnos.

2. También como institución promueve el desarrollo de proyectos, que favorezcan y estimulen la participación de los alumnos, que mejoren y nivelen sus aprendizajes con el fin de generar una mejor calidad en la educación

3. Si nos basamos al ideario del Padre José María Vélaz, el propone una pedagogía del amor todo lo podemos conseguir y por lo regular todas las instituciones de fe y Alegría llevamos ese ideario presente cada día y lo aplicamos con los estudiantes.

4. La unidad educativa “José María Vélaz” dentro de su malla curricular consta con religión, que es impartida por las monjas del centro, además el departamento del DOBE que su trabajo consiste en dar atención al estudiante que verdaderamente lo necesita y lo hace con su respectivo seguimiento hasta en el hogar donde habita.

5. En el sistema pedagógico su ideal es llevar a cabo el Constructivismo, pero a una forma de ver como en todo centro que difícil se hace cambiar la mentalidad de profesores que ya tienen muchos años en la docencia y no quiere cambiar, el cambio se nota en los profesores nuevos que tienen otra forma diferente de pensar. Cada vez Fe y Alegría están capacitando a sus maestros o en forma personal muchos lo hacen con el único fin de mejorar la calidad educativa, ya que en el aspecto económico siempre se ha tenido un sueldo de miseria.

6. La educación popular debe surgir desde la entraña del pueblo, de su vida, de sus valores, de su experiencia, de sus expresiones culturales de sus luchas, para que asumiendo su propia historia y su propia organización, alcance su realización como

personas y como comunidad. Desde allí, desarrollará su capacidad de ser dueño de esa historia para modificar el curso de los acontecimientos hacia su libertad y para lograr el equilibrio entre las posibles ayudas externas y su propia participación, evitando caer en el paternalismo.

7. Como proceso social, marcado fuertemente por la comunitariedad geográfica y el hacinamiento de los sectores populares, la educación popular procura acompañarlos para que pueda tener voz dentro de su grupo y hacia los otros grupos sociales y así, al expresarse y comunicarse, se personalice con características propias, definan mejor su identidad social-sin arribismos- y asuman responsablemente su compromiso político como cristianos.

8. Este proceso educativo, así entendido, acentúa la intencionalidad de búsqueda y de crecimiento personal y comunitario, exige en educadores y educandos una modificación de actitudes, y supone un cambio de contenidos y metodologías en las actividades pedagógicas.

Análisis. La dimensión pedagógica está centrada en dar un cambio profundo a la educación teniendo como objetivo los más necesitados, que son ellos los que más necesitan de este cambio.(PEI 2008-2012)

### **5.3.2 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES**

1. Como institución educativa católica nos preocupamos de apoyar el trabajo del Departamento de Pastoral, que constituye un eje central de nuestro currículo que nos lleva a generar ambientes propicios para la acción evangelizadora y el crecimiento de la fe.

2. Para fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos incentivamos el trabajo colaborativo, apoyamos la labor de los jefes de nivel y de los diversos departamentos de sectores y subsectores de

aprendizaje para establecer una mejor comunicación con las instancias superiores del Colegio.

3. También nos interesa integrar en nuestro centro educativo a organizaciones de la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.

.Análisis. Crear ambientes para trabajar en conjunto es saludable, permite ampliar el compromiso con la institución y a la vez crear espacios para comunicarnos y llegar con el mensaje que se desee impartir.

### **5.3.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y VALORES**

1. Se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

2. Se ha implementado un sistema de becas para los alumnos con problemas económicos y de buen rendimiento académico impulsando, de esta manera, su espíritu de superación.

3. Nos interesa incentivar una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

**Análisis.** Al enfocar el problema en los más necesitados, y dar solución a sus problemas, mediante becas, es trabajar en valores y justicia social, además el crear en los estudiantes el sentido de responsabilidad, es un puntal fundamental para el futuro de su vida.

### **5.3.4 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES**

1. Buscamos motivar a todos los integrantes de la Comunidad Educativa a participar activamente en la Pastoral de la institución, que cruza transversalmente el proceso educativo, para fortalecer un crecimiento personal y cristiano en los valores del Reino.

2. Se estimula a los alumnos a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades religiosas, civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales a nivel local, regional y nacional para incentivar la integración y compromiso con su colegio y su comunidad.

3. Es importante también la incorporación activa de los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos y pupilos y a las actividades que como Unidad Educativa ofrecemos, para contribuir a la formación de ellos.

4. Queremos que nuestros ex alumnos y sus familias se sientan integrantes de nuestra comunidad educativa, a fin de que su experiencia sirva de retroalimentación para las generaciones que van formando parte de nuestra institución.

**Análisis.** La institución al relacionarse con la comunidad y sus miembros, ya sea por la fe o por eventos deportivos o culturales se está integrando a un proceso de cambio, que necesariamente necesita abrirse a todos los espacios y métodos necesarios.

### **5.4 ANALISIS FODA**

#### **APLICACIÓN DE MATRIZ FODA**

Como en toda institución educativa debe contar con un diagnóstico FODA, la unidad educativa “José María Vélaz” al contar con este documento se evidencia su fortaleza, oportunidades y debilidades, sacadas de su propio contexto que ha sido

Consensuadas con la comunidad educativa.

APLICACIÓN DEL MATRIZ FODA			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>.-Proceso enseñanza-aprendizaje donde los valores es el eje trasversal en la formación de los estudiantes</p> <p>Trabajo de la institución en forma coordinada con todos sus departamentos</p> <p>Fomentar valores a través de la religión.</p>	<p>Capacitación a los docentes</p> <p>Promover la investigación educativa</p> <p>Poseer un sistema de becas para los más necesitados</p> <p>Permitir en trabajo de investigación en la institución para formular propuestas de cambio</p>	<p>El Director no garantiza el respeto a los derechos de los estudiantes por parte del personal que elabora en la institución.</p> <p>Poca participación del maestro en eventos con los padres de familia</p> <p>No elaborar una memoria periódica en la que se valore los adelantos o estancamientos de los miembros de la institución</p> <p>No poseer una reingeniería de procesos</p>	<p>Influencia negativa del contorno de la institución para los estudiantes.</p> <p>No pedir información económica de parte de La dirección al Comité Central de Padres de familia.</p> <p>Insistir en la aplicación de sistemas tradicionales en la educación.</p>

## 5.5. RESULTADOS

### 5.5.1. De los Directivos

El trabajo de investigación y las encuestas aplicadas se lo realizó en la Unidad Educativa “José María Vélaz”, Fe y Alegría, ubicada en Quito Provincia del Pichincha, barrio Chiryhacu. Es de carácter religioso fisco misional, que está administro por Monjas, para su sostenimiento cuenta con el presupuesto designado por Fe y Alegría fruto de las pensiones recaudadas cada mes y por una parte de la asignación presupuestaria designada por el Gobierno Central.

Tabla 6

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

	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
b. Coordinadores de área		
c. Por grupos de trabajo	4	100
d. Trabajan individualmente		
e. Otros (indique cuales)		

En la Unidad Educativa “José María Velaz” el trabajo se lo organiza en un 100% por grupos, lo que incentiva el trabajo en equipo y en forma coordinada con distribución equitativa de las tareas que impulsa una mejor organización de la institución

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	25
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	75
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		

Como integrantes del equipo directivo de la institución miden el tamaño de la organización mediante los resultados con un 75% que se obtiene del trabajo docente de la institución. Esto de fundamenta en su ideología y sistema de valores.

Tabla 8

### LA TAREA DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE NORMAS

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

El 100% afirma que la institución para su desempeño se basa en normas, reglas y procedimientos que constituyen procesos de mejora de calidad en la educación de la institución



Tabla 9

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

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por él	f	%
a. Director		
b. Rector	3	75
c. Consejo directivo	1	25

La rectora con un 75% lidera el respeto y toma de decisiones siendo ella la cabeza del centro en el momento oportuno con las opiniones de su equipo de trabajo buscando alcanzar buenos resultados

Tabla 10

**USTED HA TOMADO DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS O A COLABORADO**

	f	%
a. Si	4	100
b. No		
TOTAL		100

Con un 100% los directivos delegan la toma de decisiones en la resolución de conflictos, ahora, todos están inmersos en el proceso educativo por lo que se debe aportar de diferente manera alcanzar los objetivos planteados por la institución

Tabla 11

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

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

La excelencia académica, el trabajo en equipo y la vivencia en valores con el 100% promueven el liderazgo en la institución como un fundamento principal del desarrollo y crecimiento de la institución

Tabla 12

**7. LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN SE CARACTERIZAN POR**

Orden	Se promueve	Si		No		En parte	
		f	%	f	%	f	%
a	Ser innatas.	1	25			3	75
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.					4	100
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	75			1	25
d	Se desarrollan con estudios en gerencia					4	100
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	100				

Los directivos de la institución en le 100% aseguran que la habilidades para dirigir una institución requieren de la capacitación continua , la práctica, la teoría y reflexión con el propósito de liderarla

Tabla 13

**PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE:**

Orden	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	1	25	3	75		
b	La disminución del número de estudiantes por aula			1	25	3	75
c	La mejora de los mecanismos de control	4	100				
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	100				

La mejora de mecanismos de control o evaluación y la existencia de ambientes cordiales de trabajo con 100% son componentes principales del proceso educativo que permiten alcanzar el mejor desempeño y progreso de la institución.

Tabla 14

**DE LOS DIFERENTES ÓRGANOS ESCRITOS A CONTINUACIÓN, ¿CUÁLES SE ENCUENTRAN EN SU INSTITUCIÓN?**

Orden	Se encuentran en la institución	Si		No	
		f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	4	100		
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100		
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	100		
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100		
e	Otros (¿cuáles?)				

Los directivos con un 100% exponen que la institución cuenta con organismos de dirección, gestión, coordinación y técnica, provocando el crecimiento de la comunidad educativa

Tabla 15

**EL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES DE SU INSTITUCIÓN ES EL ENCARGADO DE:**

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

Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos tratar de forma cordial los conflictos que pueden surgir en el mismo y establecer las medidas oportunas para resolver con la coordinación de actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los estudiantes con el 100% son las actividades que desempeña el Consejo Directivo para el desarrollo y crecimiento de la institución.

Tabla 16

**FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS**

Orden	Funciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	100		
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	100		
d	Mantener actualizada la metodología	3	75	1	25
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	75	1	25
f	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	100		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	50	2	50
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	100		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	100		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	100		

Los departamentos didácticos con gran porcentaje, es decir en un 90% se apegan al cumplimiento de las funciones establecidas en la Ley Orgánica de Educación provocando el desarrollo de la educación basándose en normas establecidas por los organismos a nivel nacional

Tabla 17

### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico			4	100

La gestión pedagógica en el Centro Educativo no fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a ,la diversidad y `potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico con el 100% ya que se fundamentan a un modelo ya establecido por el Ministerio de Educación

Tabla 18

### MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos			4	100
b	Plan estratégico	4	100		
c	Plan operativo anual	4	100		
d	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	50	2	50



Los materiales de la planificación educativa con un 100% de basan en el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual apoyándose en estos para que la institución se desarrolle y crezca

## RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Tabla 19

N	Preguntas	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	4	100		
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	100		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	100		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	75	1	25
5	¿Cuál es el liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	50	2	50
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo	4	100		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	50	2	50
8	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	4	100		

La entrevista a los directivos proyecta una idea de que todos sus integrantes buscan alcanzar las mismas metas para el desarrollo de la institución educativa como tal

Tabla 20

### 5.5.2. RESULTADO DE LAS ENCUESTA A LOS 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.	6	60	1	10	3	30
2.El liderazgo de 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	9	90	1	10		
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	7	70	3	30		
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 representante-concejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	5	50	5	50		
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	20	8	80		
6. trabajo en equipo, para tomar las decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	7	70	3	30		
7. En el proceso enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	8	80	2	20		
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	10	8	80	1	10

9. sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			4	40	6	60
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			2	20	8	80
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	6	60	4	40		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	7	70	3	30		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	6	60	4	40		
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	5	50	5	50		
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	90	1	10		

En la encuesta a los docentes tenemos que destacar que la tarea del docente es de transformar completamente a la sociedad orientando al estudiante en el aspecto académico y los valores

Tabla 21

### 5.5.3. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS A LOS ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1.El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	9	45	10	50	1	5		
2.Las autoridades Hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes	1	5	11	55	8	40		
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			19	95	1	5		

4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases.	3	15	7	35	10	50		
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo			10	50	9	45	1	5
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	1	5	18	90	1	5		
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	1	5	13	65	5	20	1	5
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			12	60	8	40		
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5	4	20	10	50	5	25
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			20	100				
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	8	40	9	45	3	15		
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente			20	100				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	1	5	19	95				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	3	15	17	85				

Como resultados tenemos que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, con un 95%, debiendo explotar cada una de las individualidades que los estudiantes tengan

Tabla 22

#### 5.5.4. RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1 .Las autoridades planifican y coordinan el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del plantel	15	75	5	25		
2. Las autoridades toman en cuenta a los padres de familia o representantes en la planificación de las labores de la institución	12	60	5	25	3	15
3. El director incentiva al personal para que asista a eventos para mejoramiento profesional	13	65	6	30	1	5
4. El director apoya los esfuerzos que los estudiantes realizan en sus labores personales y comunitarias	13	65	6	30	1	5
5. El director dirige la conformación del comité de Padres de familia	4	20	12	60	4	20
6. El director promueve la participación del Comité de Padres de familia en las actividades del establecimiento	15	75	4	20	1	5
7. Las autoridades solicitan informes de ejecución presupuestaria, al menos una vez al mes, al tesorero del Comité Central de Padres de familia.	5	25	7	35	8	40
8. Las autoridades y docentes atienden oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	12	60	6	30	2	10
9. El director garantiza el respeto a los derechos de los estudiantes por parte del personal que elabora en la institución.	9	45	8	40	3	15

10. El director mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	10	50	6	30	4	20
11. El docente planifica y realiza actividades conjuntamente con los padres de familia o representantes y estudiantes.	11	55	9	45		
12. El docente contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad.	10	50	7	35	3	15
13. El docente se comunica con el padre de familia o representante para informarle sobre el rendimiento de su hijo o representado	9	45	10	55	1	5
14 El docente resuelve los problemas de indisciplina de su hijo o representado sin agredirle verbal o físicamente.	11	55	9	45		
15 El docente en seña a mantener nuevas relaciones entre los estudiantes	12	60	8	40		

La encuesta realizada a los padres de familia en un 50% piden mejorar las relaciones con los profesores que es fundamental ya que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa son grandes pilares para el desarrollo de la educación y más si se coordina el trabajo entre si

## 5.6 DISCUSIÓN

Una vez finalizada la investigación realizada en la Unidad Educativa “José María Vélaz” de la ciudad de Quito, barrio Chiryhacu, hemos obtenido los siguientes resultados, fruto del trabajo realizado en dicha institución.

Para darnos la idea como está organizada y cómo funciona la institución se realizó encuestas, entrevistas y el diálogo informal en los días de visita.

Al analizar las encuestas obtuve los siguientes resultados:

**: ¿Cómo está organizado los equipos de trabajo en su institución? :**

La institución está organizada por coordinadores de área con una respuesta del 100%, ( TABLA No. 6) lo que significa que están en lo correcto; la responsabilidad debe ir

enfocada a la formación integral con aspectos actitudinales y cognitivos, buscando el desarrollo de los integrantes de la organización fundamentándose en los valores para orientar, organizar y educar a la misma.

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

Los resultados obtenidos en la institución son el 75% (Tabla No. 7), demostrando que la mayoría busca una educación de calidad de acuerdo a las nuevas exigencias de la educación moderna. El 25% contesta la alternativa: “En número de miembros de la institución”, que es un porcentaje pequeño posiblemente relacionado el tamaño de la organización con la cantidad numérica de alumnos, más no con la calidad de la educación. Los directivos de esta institución describen la razón de ser de esta por su ideología de ver nuevos mundos en las sombras del amanecer y sistema de valores basados en la responsabilidad, constancia y respeto, ofreciendo los mejores servicios de la educación siguiendo y evaluando continuamente los procesos de operación o de trabajo de los docentes y la definición clara del rol de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.

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

El 100% (Tabla 8) contestó que **si**, afirmando que la institución para su desempeño se basa en normas o un manual que están escritos en le PEI, Código de Convivencia y Código de Ética que posee la institución y que son los ejes principales de toda institución que busca un objetivo específico ya que las normas, reglas y procedimientos forman parte del proceso de mejoramiento de la calidad de la educación a nivel de la institución, permitiendo formar a los estudiantes y a la institución al ofertar sus servicios con los perfiles establecidos, con la planificación institucional dinámica que permitan crear ambientes propicios para aprender para la vida con la práctica de los valores.

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

Rector fue del 75% (TABLA 9) en este caso la Rectora, es quien lidera el respeto y las decisiones, que está bien, siendo ella la cabeza del centro es quien debe tomar decisiones precisas en el momento oportuno, tomando en cuenta las opiniones de todo

su conglomerado, de tal forma que de esas decisiones salgan resultados positivos para la institución.

En los objetivos específicos que tiene la Unidad Educativa en uno de sus literales nos expresa: "Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones cuando la situación se torna difícil identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para memorar las dificultades" (PEI 2008-20012)

En la otra respuesta tenemos que el 25% contestó el Consejo Directivo, siendo un grupo minoritario, al hacer esta afirmación debemos comprender que todos los miembros que conforman el Consejo Directivo, crean el clima de respeto y todos toman la misma decisión lo que estaríamos generalizando, desde luego, como grupo importante de la institución tiene que tomar decisiones en consenso donde también está involucrada la Rectora por ser parte del Consejo Directivo. En definitiva, si la mayoría tiene la percepción que la Rectora lidera el respeto y consenso en la toma de decisiones está bien, ella es quien dirige la institución y sobre ella recae toda la responsabilidad del buen o mal funcionamiento de la institución, pero, es importante pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual y alcanzar y mantener el éxito en la institución con talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones educativas con menos niveles jerárquicos requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa. La necesidad de trabajar en equipo va de la mano de propuestas como calidad educativa, sistemas integrados de gestión, reingenierías, procesos de cambio y otras que requieren la participación e interrelación de diversos departamentos de la institución.

**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.**

La contestación del sí fue del 100% (TABLA 10) lo que nos demuestra que todos los directivos encuestados delegan a otro grupo o personas para tomar decisiones en la resolución de conflictos. Muchas decisiones si deben ser delegadas a diferentes grupos que conforman la institución, no puede abarcar todo la Directora por ejemplo: para crear estímulos y sanciones a los estudiantes, lo realiza el Consejo Directivo, para dar



soluciones a familias o niños con problemas lo realiza el DOBE, para propiciar la investigación y experimentación pedagógica lo realiza La Junta de Directores de Área, por lo tanto todos están inmersos en el proceso educativo como está especificado en el (PEI 2008-2012: 19). Sin embargo, no siempre se debe delegar la toma de decisiones para solucionar los diferentes conflictos, ya que hay decisiones que debe tomar la rectora y de manera inmediata suponiendo un proceso de identificación, análisis, evaluación, elección y planificación. Para llegar a una decisión debe definirse el objetivo, enumerar las opciones disponibles, elegir entre ellas y luego aplicar dicha opción. Las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión de la institución.

### **Su administración y liderazgo del centro educativo promueve**

Excelencia académica, **Siempre** con el 100% (TABLA 11), sin tener relación con el resultado de las encuestas a los estudiantes que nos dicen: que el profesor es quien decide que se hace en clase con el 85%( entre el CA y el A), o que: Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes con el 90%

Desarrollo profesional de los docentes, **Siempre** con el 25% y **A veces** con el 75%, concordando con la entrevista a los docentes en el literal 13 que dice: Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica; entre el A veces y el siempre con un 100%

Trabajo en equipo, **siempre** con un 100%, teniendo evidencia en su mayoría con la entrevista a los docentes, que manifestaron que el trabajo en equipo lo hacían siempre en un 70%, al 30% restante hay que integrarle en las actividades que se crean aislados.

Vivencia de valores institucionales y personales, **siempre** el 100%, teniendo relación con la visión de la institución que nos dice” educar en el dominio de tecnología y práctica de valores” (Cfr.PEI 22008-2012: 32)

Participación de padres de familia en las actividades programadas, **siempre** el 100%, contradiciéndose con las encuestas realizadas a los padres de familia, donde en el literal 12 de la encuesta que dice:”El docente planifica y realiza actividades

conjuntamente con los padres de familia o representantes y estudiantes” con un 45%, lo que nos quiere decir que casi la mitad de docentes piensan lo contrario.

Delegación de autoridad a los grupos de decisión **siempre**, el 25% y A veces el 75%, demostrando una contradicción con la encuesta de la tabla 10 en donde se manifiestan con el 100% en la toma de decisiones a los grupos de colaboradores.

El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad, el ejercicio de este liderazgo recae sobre la rectora del centro educativo. El creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela mejora la calidad de la educación acompañada de estrategias que fortalecen las capacidades y el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad. Los integrantes de la comunidad se basan en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la institución. De ello nos refleja la creciente demanda escolar en cada año lectivo.

### **Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

Son innatas **Si** con el 25% **En parte** el 75%, (TABLA 12) lo que se demuestra que la mayoría de directivos aceptan que el liderazgo se lo puede alcanzar, cuando las personas que lo busquen estén dispuestas a transformar, en nuestro caso, el sistema educativo.

Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo **En parte**. El 100%, el resultado es coherente, si no se estudia lo que encierra el liderazgo, difícilmente se podrá tomar decisiones acertadas, aunque se tenga ese don de líder.

Se adquieren a partir de la experiencia **Si** con el 75% y En parte con el 25%, en este punto el si no corresponde a la veracidad, ya que la experiencia no hace líderes, de lo contrario tendríamos miles de líderes educativos que tienen mucha experiencia, entonces, ¿Por qué la educación está como está?, pueden tener una experiencia larga en educación, pero eso no implica que sean líderes. En parte con el 25% si puede

tener lógica, si de esa experiencia adquirida ha formado en la persona un ser diferente capaz que los demás sigan a su ideal trazado.

Se desarrollan con estudio de gerencia **En parte** con el 100%, tiene lógica, el estudio servirá para que el potencial líder conozca todo lo referente a dirigir una institución y cómo se debe tomar decisiones acertadas.

Capacitación continua que cambie la práctica, la teoría y reflexión **Si** con el 100%.

El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo y capacitación continua en la consecución de objetivos buscando el bien común. Este hace crecer como personas. Las habilidades que caracterizan a los líderes no son de otro planeta, están latentes en nuestros genes, sólo que debemos activarlas más seguido y desarrollarlas. El liderazgo va cambiando de acuerdo a las necesidades de las personas. La grandeza implica buscar la excelencia en todo y se adquieren en el transcurso de la vida. Es por eso que encontramos líderes en todas las organizaciones, ya que son personas que buscan mostrar lo mejor de sí, no importa en qué disciplina estén, pero quieren hacerlo bien.

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

El uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar. **Siempre 25% A veces** el 75%, no concuerda con la realidad, en el reglamento interno de la institución nos dice, que el Director “participa conjuntamente con los profesores en las evaluaciones de resultados del proceso aprendizaje” (TABLA 13) (PEI 2008-2012)

La disminución del número de estudiantes por aula **A veces** el 25% **Nunca** el 75%, lo que nos lleva al hacinamiento de estudiantes típico de nuestra educación, y se contradice con el eslogan general de Fe y Alegría que promueve, una educación de calidad, nunca habrá calidad con exceso de estudiantes por aula ya que al trabajar con pocos estudiantes se puede diferenciar sus individualidades y mejorar las debilidades de cada uno, mientras que en un grupo grande de alumnos, no se puede distinguir esto y se trabaja en forma general por el número excesivo de alumnos.

La mejora de mecanismos de control **Siempre** con el 100%, teniendo relación con los deberes del director que en uno de sus puntos nos dice: “dirigir, orientar y controlar el proceso de evaluación permanente de los estudiantes” La evaluación es uno de los componentes principales del proceso educativo, es progresiva, práctica, crítica, flexible, global, participativa y cualitativa. Sin embargo, en la práctica pedagógica de los profesor sólo se ha entendido como obligación institucional, como control disciplinario y como asignación de calificaciones, menos como una práctica reflexiva del proceso educativo y por lo contrario debe ser una evaluación formativa y consciente y no es un proceso reducido exclusivamente al trabajo de los alumnos sino al proceso de desarrollo de la organización. En este sentido el propósito de este trabajo no es una propuesta de evaluación, sino reflexione en torno a la evaluación del proceso educativo, con el objeto de mejorar el proceso evaluativo, sustentado teóricamente.

La existencia de ambientes cordiales de trabajo **Siempre** 100%, contradiciéndose con la encuesta realizada a los Maestros, que en el numeral 8 se manifiestan. “Resistencia de los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza”, con esa resistencia no puede haber un ambiente cordial de trabajo. La rectora debe motivar a que los estudiantes, docentes y autoridades se desenvuelvan en una acción recíproca en muchos factores: la organización de las materias, currículo, métodos didácticos, estrategias de evaluación de los alumnos; como también el estilo didáctico, experiencia, orientación profesional y metas personales de los docentes. Además se debe tomar en cuenta a los padres de familia y el ambiente de la comunidad para el mejor desarrollo de las personas que se encuentran inmersas en el proceso educativo.

### **De los diferentes organismos escritos a continuación ¿cuáles se encuentran en la institución?**

La institución cuenta con organismos de dirección, gestión, coordinación y técnica; los directivos manifiestan en un 100% (TABLA 14) que si existen. Por lo que la gestión de la institución se basa en la creación y dirección de condiciones para el futuro educativo que se quiere lograr; lo que significa que es favorable contar con estos organismos educativos y las personas (rectora, consejo académico, secretario, jefe de estudios y

equipo docente) que se consideren capaces para realizarlo y solucionar problemas que se presentan en el desarrollo diario del quehacer educativo.

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

Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos **Siempre** con el 100%, (TABLA 15) sin tener relación con ningún literal del Manual de organización, o el PEI, porque no existe algo referente a este numeral, pero es indispensable adjuntar al PEI, esta forma de seguimiento, donde nos daríamos cuenta en forma global donde se falla en el proceso educativo

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

**Siempre** con el 75% y **A veces** con el 25%, teniendo relación con el Código de Convivencia que hace relación con los retiros o charlas que realizan para mejorar el clima de convivencia.

Tatar de forma cordial los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos **Siempre** con el 100%, lo que justifica de acuerdo a la función que ejerce el Consejo Directivo que una de sus funciones es: “Resolver problemas de carácter disciplinario y profesional del personal docente” (Manual de Organización de la Institución)

Coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los estudiantes **Si** con el 100%, teniendo relación con la función de la Junta de Directores de Área que en uno de sus enunciados nos dice “Promueve un permanente proceso de mejoramiento de la educación” (Manual de Organización de la Institución).

Las actividades del Consejo Directivo de la institución se encuentran relacionadas con la evaluación permanente, la innovación de conocimientos, la resolución de conflictos de la mejor manera y coordinación de las actividades que desarrollen en forma integral a los miembros de la comunidad educativa como: actividades cívicas, deportivas, sociales y culturales.

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

- a.- Organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia
- b.- Formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c.- Elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- f.- Colaboran con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje
- h.- Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo didáctico
- i.- Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
- j.- Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

En los siete puntos tenemos una contestación de **Si** con el 100% (TABLA 16), teniendo relación con el Manual de Organización de la institución, donde la Junta de Directores de Área entre sus funciones tenemos:

- Promover un permanente proceso de mejoramiento de la educación.
- Promover la capacitación y perfeccionamiento del personal docente.
- Propiciar la investigación y experimentación pedagógica.

Si nos referimos al literal (d) que nos dice: Mantener actualizada la metodología **Si** un 75% y **No** un 25 %, si iría en relación con una de las funciones de la Junta de Directores de Área “Promover la capacitación y perfeccionamiento del personal docente”

El literal (e) que nos dice: Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. Tenemos Si un 75% y No el 25%, si tiene relación, con una de las funciones de la Junta de Directores de Área, que en uno de sus puntos nos dice: “Propiciar la investigación y experimentación pedagógica”.

El literal (g) nos dice Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. **Si** un 50%

y **No** 50%, no se tiene ningún documento donde se verifique esta afirmación, por lo que queda en tela de duda si se cumple o no con esta afirmación.

### **La Gestión Pedagógica, Diagnóstico y Soluciones**

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 el entorno geográfico. **No** con el 100%, (TABLA 17) reflejando la verdad; en ningún documento existe tal afirmación, pues se basan. A un modelo ya establecido por el Ministerio de Educación. El cambio se lo debe realizar como nos sugiere (Amy C Edmondson, 2008: 34) “La acción educativa es la potencialidad que contribuye al desarrollo de los aprendices. La acción educativa debe estar centrada en la cultura de cada grupo social atendido, le da identidad y sentido. Toda acción educativa es una realidad múltiple, que exige reconocer la diversidad enorme de posibilidades de aprendizaje”

### **Material de planificación educativa**

Reingeniería de procesos **No** con el 100% (TABLA 18), y es lo que más hace falta en los centros educativos de esa forma se iría cambiando constantemente métodos o técnicas educativas que no han servido para el adelanto educativo, sobre este punto (Amy C Edmondson, 2008: 34) nos manifiesta “La transformación medular de los centros educativos, debe hacerse cambiando la esencia (alteración), de los comportamientos mecánicamente repetidos para convertirlos en dinámicos procesos creativos, fruto de la imaginación de sus participantes.”

Plan Estratégico **Si** el 100%, la institución lo tiene (Cfr. PEI 2008-2012: 32) que es el documento que les durará 4 años con sus diferentes modificaciones y que regirá el destino de la institución

Plan operativo anual **Si** el 100% lo que consta en el documento (PEI, 2008-2012: 23)

Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes **Si** el 50% y **No** el 50%, lo que tiene relación con la encuesta de la tabla número 12, pero no concuerda con la función de la Junta de directores de área que entre sus funciones es: Promover la capacitación y perfeccionamiento del personal docente.

En la encuesta a los docentes tenemos entre el siempre y el a veces un 70% (TABLA 19), en la pregunta dónde. “El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las hab.

habilidades para cuestionar las órdenes existentes”. El verdadero líder no cuestiona, es conciliador, hábil al acercarse a los problemas, sabe tomar decisiones, como nos dice (Bennis y B. Nanus: 32). La tarea del docentes es la de transformar completamente a la sociedad y significativamente, orientando al estudiante no sólo en ámbito académico, sino en los valores fundamentales de la vida, esos valores que son la esencia de todo ser humano y que determinarán su coexistencia en esta sociedad. El docente debe ser un verdadero transformador social, pero también debe ser un líder que lleve las riendas en todo momento, que le de significado a lo que enseña para así cautivar la atención de los alumnos y de esa manera lograr plenamente un verdadero aprendizaje significativo, pero, no sólo la cuestión académica debe estar presente en las estrategias significativas del docente sino también debe estar presente el humanismo.

En la encuesta a los Estudiantes tenemos como problema relevante el siguiente: “En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, con un 95% (TABLA 20) de afirmación. Sin tener relación con la política de la institución que nos dice: “Superar siempre la calidad de la educación con los medios y recursos a su alcance”. Y esta calidad que por el momento está poniendo en marcha el Ministerio de Educación.

La encuesta realizada a los padres de familia en el literal donde nos dice “El docente contribuye con sus acciones a mejorar las relaciones de los miembros de la comunidad”, se manifestaron entre el a veces y el nunca con un 50% (TABLA 21), demostrando, lo contrario a los deberes y atribuciones que tienen los maestros que en uno de sus literales manifiesta: Promover la integración social, y de acuerdo a los resultados con esa actitud no promovemos la integración con la comunidad.

La entrevista a los directivos se caracterizó por la similitud en sus respuestas, siendo positivas en su mayoría, dando la idea que todos sus integrantes andan por el mismo andarivel, teniendo un concepto claro sobre comunicación, actuaciones frente a



conflictos, y los valores que buscan desarrollar en el centro educativo, teniendo un mismo objetivo se puede conseguir adelantos significativos.

La institución se ha integrado al programa de “Formación de Educadores Populares” desarrollado por Fe y Alegría, debido a la necesidad de dar una respuesta adecuada a la tarea de movilizar una educación popular integral coherente y articulada.

Mediante el canje de deuda por Educación Ecuador- España, la institución está trabajando en cuatro objetivos específicos: el mejoramiento de los procesos pedagógicos dentro del aula de clase, la formación continua de docentes, el acompañamiento a los alumnos, las familias y las comunidades y la promoción de espacios de participación, fortaleciendo los procesos de liderazgo.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### CONCLUSIONES:

- Falta liderazgo y gestión en el personal directivo de la institución porque existe resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y resistencia en los compañeros o director/rector y un docente intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.
- Siendo una institución educativa católica, pone énfasis en que los valores fundamentales como: el respeto, la solidaridad, la honestidad y la responsabilidad sean el eje transversal en todas sus actividades curriculares y extracurriculares.
- Hay expectativas en los maestros por conocer los nuevos enfoques pedagógicos, porque la sociedad cambiante que nos envuelve, exige actualización profesional.
- El docente no tiene claro su papel como líder porque orienta en las actividades académicas y no en el humanismo para formar nuevos líderes que busquen un buen vivir.
- Pocos consensos entre directivos y personal docente, puesto que casi siempre se impone la autoridad de la rectora; especialmente en los proyectos de innovación que desean desarrollar los docentes.
- Las autoridades y docentes no escuchan los problemas de los estudiantes, porque los problemas son todos enviados al DOBE y no existe apertura, seguimiento y planes de mejora por parte de ellos.
- Escasa comunicación entre docentes y miembros de la comunidad, porque la mayoría de profesores no son del sector, cumplen con sus funciones y no se involucran en el contexto donde se encuentra la unidad educativa.
- Atención oportuna a los padres que requieren información de sus hijos.
- Apoyo de la rectora a los estudiantes que se esfuerzan en sus labores personales y comunitarias.
- Los directores de área cumplen sus funciones y promueven el adelanto educativo
- Hacinamiento de alumnos por aula
- Existe un ambiente cordial de trabajo

- Demandar la transparencia del manejo de los recursos económicos por parte del Comité Central de Padres de Familia.
- Revisar minuciosamente las carpetas de los nuevos aspirantes a maestros del plantel.

## **RECOMENDACIONES**

- Reingeniería del Proyecto Educativo Institucional
- Elaborar el Manual de Convivencia Participativo
- Crear espacios para mejorar el ambiente de trabajo, vinculados con el arte, la tecnología, las relaciones humanas y atención a problemas de aprendizaje y emocionales
- Reestructuración del DOBE, en espacio físico y personal.
- Capacitación en liderazgo y gestión de parte de las autoridades y maestros del plantel
- Abrir espacios en las aulas para renovar el sistema educativo
- Permitir que el estudiante tenga su espacio para poder dialogar con el Maestro
- El docente líder tiene que ser participativo y hábil conductor de sus estudiantes
- Poner en práctica el ideario de Fe y Alegría sobre liderazgo educativo.
- Trabajar en clases con diferentes temas para luego socializarlos.
- Insertarse a las nuevas tecnologías para dar algunas clases
- Participar activamente en eventos deportivos, culturales realizados por la comunidad
- Permitir que los estudiantes manipulen diferentes materiales para conseguir el mismo objetivo
- Ser creativo a la hora de dar clases

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. TITULO**

**Trabajando con liderazgo y valores construiremos la morada del buen vivir**

### **2. JUSTIFICACIÓN**

Al realizar la investigación y presentación del documento sobre “Gestión, liderazgo y valores en la administración educativa” de la Unidad Educativa “José María Vélaz” de Fe y Alegría, quiero enfocar el trabajo que realiza la institución en beneficio de la comunidad. El trabajar con valores garantiza el sistema enseñanza- aprendizaje para formar estudiantes libres de tomar sus propias decisiones, en este trabajo arduo también se presentan dificultades propias de todo centro educativo y ante esas dificultades se tiene que trabajar para poderlas superar

La vivencia entre los miembros de una organización educativa, repercute en la imagen institucional, del sector, del sistema educativo en el país, en el bienestar sobre todo de cada uno de sus miembros que la integran. Por lo tanto, no dejemos que el tiempo pase con los problemas que arrastramos y demos oportunidad al cambio que por medio de esta investigación se propone.

Al investigar el liderazgo, gestión y valores que se aplican en la Unidad Educativa “José María Vélaz” estamos adentrándonos a la base fundamental donde gira el sistema educativo y si uno de estos elementos fallan, falla la educación.

Desde la Dirección, que es la cabeza, se debe actuar con liderazgo para que los demás puedan seguir enrumados por buen camino y permitir la aceptación de varias ideas o sugerencias para tomar una decisión acertada, ese liderazgo permitirá una relación más fluida con todos los integrantes de la Comunidad Educativa, para evitar los aislamientos o la indiferencia ante situaciones concretas. Sin liderazgo no puede haber gestión, por esa razón la importancia de capacitarse en liderazgo educacional y tener la convicción que lo podemos hacer.

Al no haber gestión en el centro educativo se quedará al margen de los adelantos técnicos, metodológicos, físicos que requiere la institución, mediante la gestión puedo

conseguir implementos que me hacen falta en el centro, motivar a los maestros en la superación académica y si es posible encontrar los medios que nos permitan cumplir el objetivo.

Trabajar en valores debe constituirse en la base de formación del ser humano, en este tiempo donde la corrupción, maldad, delincuencia, maltrato familiar, hogares desunidos, es el vivir diario que debemos afrontar, por eso, que importante la vivencia en valores y el centro educativo para cultivar el respeto, amor y responsabilidad en los niños/as

Considerando a la educación como un factor determinante en la mayoría de los casos, de la formación, es responsabilidad de los administrativos, docentes y padres de familia de la institución crear ambientes y espacios que contribuyan a mejorar la estancia de los estudiantes y de todos los que conforman la Unidad Educativa.

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

- Fomentar una educación humanizada que facilite la creatividad, desarrollo del pensamiento y el espíritu de crecimiento para ser sujetos de su propio desarrollo
- Crear en los maestros actitudes de liderazgo, autonomía , positividad y apertura a la realidad con pensamiento holístico y respuesta local
- Integrar a los maestros a la comunidad en actividades sociales, culturales, deportivas y religiosas.
- Poner en práctica el proyecto en el año lectivo 2011-2012

### **4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

La propuesta se lo realizará en la Unidad Educativa “José María Vélaz” de Fe y Alegría, que al ser ejecutada incidirá en el bienestar de toda la comunidad educativa y del barrio en general, formar personas con criterio formado, con valores y responsabilidades hace que en forma directa sean multiplicadores en su hogar y del entorno donde viven.

El lugar donde está ubicada la Unidad Educativa es conflictiva, llena de delincuencia, drogadicción, centros de tolerancia, que es una influencia directa para sus moradores,

es por eso la importancia de trabajar en liderazgo, gestión y valores para dar un giro significativo con el ejemplo del buen vivir y que sea el inicio de un término feliz.

## **5. POBLACION OBJETIVO**

Los involucrados en este proyecto para que se pueda concretar son los siguientes:

- Investigador del proyecto
- Rectora del establecimiento
- Departamento administrativo y de servicio
- Maestro
- Estudiantes
- Padres de familia
- Comunidad

## 6. SOSTENIBILIDAD Y PRESUPUESTO

Diagnóstico	Estrategias	Actividades	Recursos	Responsables	Ejecución
<p><b>Docentes</b></p> <p>El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.</p>	<p>Participación en todos los eventos y reuniones que signifiquen el fortalecimiento personal en liderazgo y el enriquecimiento espiritual</p>	<p>- Charlas sobre liderazgo en la educación -Limar asperezas mediante retiros espirituales -Relacionarse con todos los integrantes de la comunidad educativa</p>	<p><b>Económicos</b></p> <p>\$600 (por medio de Fe y Alegría)</p> <p><b>Humano</b></p> <p>Directora Docentes Psicóloga</p> <p><b>Tecnológicos</b></p> <p>Videos Infocus CD DVD</p> <p><b>Materiales</b></p> <p>Textos Papelotes Folletos</p>	<p>Facilitador Directora Docentes DOBE Pastoral</p>	<p>Abril 2011</p> <p>Cada trimestre</p> <p>Todos los días</p>

<p><b>Estudiantes</b></p> <p>Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes</p>	<p>Destinar un tiempo oportuno para escuchar las inquietudes de los estudiantes</p>	<p>-Diálogo permanente con los estudiantes</p> <p>-Demostrar con el ejemplo lo que predicamos</p> <p>-Emplear el juego como medio de integración entre maestro-alumno</p>	<p><b>Humano</b></p> <p>Directora</p> <p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p> <p>Patios de la institución</p>	<p>Directora</p> <p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p>	<p>Todo el año escolar</p>
<p><b>Padres de familia</b></p> <p>El director garantiza el respeto de los derechos a los estudiantes por parte del personal que labora en la</p>	<p>Dar confianza a los padres de familia sobre el respeto que tienen sus maestros/as con los estudiantes</p>	<p>Revisar minuciosamente las carpetas para la selección del nuevo personal</p> <p>Realizar talleres sobre el buen vivir</p>	<p><b>Económico</b></p> <p>\$100</p> <p><b>Humanos</b></p> <p>Directora</p> <p>Maestros</p> <p>Facilitador</p> <p>Pastoral</p> <p>Psicóloga</p>	<p>Directora</p> <p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p> <p>Facilitador</p> <p>Psicóloga</p>	<p>Cuando se requiera del reemplazo</p> <p>Una vez por trimestre</p>



institución		Visitar periódicamente las aulas  Charlar frecuentemente con los docentes	<b>Tecnológicos</b>  Laboratorio de audio- video		Una vez por semana
-------------	--	--	--	--	--------------------------

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDAD

Actividades	AÑO 2011-2012									
	A	M	J	E	F	M	A	M	J	
1. Asamblea general con los estudiantes, maestros y padres de familia, para presentar la propuesta. ( séptimo año)										
2. Capacitación sobre derechos humanos, convivencia, código de la niñez y adolescencia, ideario de Fe y Alegría.										
3 Conformar el equipo de trabajo (Directora, maestra de grado, investigador del proyecto)										
4 Reuniones de trabajo creativo y participativo para elaborar el cronograma de trabajo										
5. Taller sobre liderazgo										
6. Taller sobre el buen vivir										
7. Escuela para padres										
8. Formación de talleres para la comunidad.										

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Alaña, F. (1998). En F. Alaña, *Modelo Educativo* (pág. 1). Quito: Fundación Santa María.

Allport, G. (1997). En G. Allport, *La Personalidad* (pág. 87). Andalucía: Ediciones Revolucionaria.

Arana, E. M. (2000). En E. M. Arana, *La Educación en valores* (pág. 36). Granada: Publicaciones San Martín R.

Bennis, W. B. (1995). En W. B. Bennis, *Líderes* (pág. 427). Colombia: Publicaciones Norma.

Besterfield, D. H. (2008). En D. H. Besterfield, *Control de la calidad* (pág. 5). New York: Publicaciones Macmillan.

Corinta, A. (2000). En A. Corinta, *La Ética de la Sociedad Civil* (pág. 13). Madrid: Publicaciones Aluda-Anaya.

Crespo, T. J. (1983). En T. J. Crespo, *Gestión Comunitaria* (pág. 30). Quito: Publicaciones TEXTUM.

Edmonson, A. C. (2008). En A. C. Edmonson, *La gestión en el proceso de aprendizaje* (pág. 46). México: Publicaciones Euroméxico.

Febles, M. (1997). En M. Febles, *Los Valores y como vivirlos* (pág. 52). Buenos Aires: KAPELUSZ.

Fortune, H. (1993). En H. Fortune, *La Gestión* (pág. 21). Madrid: Publicaciones Montoles.

García, E. (2000). En E. García, *Gestión y Valores* (pág. 19). Barcelona: Publicaciones Folio S.A.

Garzón, S. (2004). En S. Garzón, *Dimensión de la persona* (pág. 42). Barcelona: Publicaciones Litodiciones.

González Rey, F. (1985). En F. González Rey, *Los Valores* (págs. 52,63,72). Barcelona: publicaciones. El Ateneo.

Gonzales, V. M. (2000). En V. M. Gonzales, *Los Valores en la Educación* (págs. 92,97). Barcelona: Publicaciones.M. Pareja Montaña.

Guillen, P. ., (1985). En P. ., Guillen, *Ética en las organizaciones* (pág. 175). Barcelona: Publicaciones Ariel S.A.

Guzman, D. R. (2005). En D. R. Guzman, *Dimensión de liderazgo* (pág. 86). Buenos Aires: Publicaciones Argentina.

Leontiev, A. N. (1999). En A. Leontiev, *Valores* (pág. 18). Buuenos Aires: Publicaciones KAPELUSZ.

Millet, O. F. (2003). En O. F. Millet, *Los valores educativos en el aula* (pág. 36). Madrid: Publicaciones Ecartezzini.

Moreno, M. (1999). En M. Moreno, *Currículo y valores* (pág. 18). Barcelona: Publicaciones Mingues R.

Morin, F. (2001). En F. Morin, *Los siete saberes para la educación del futuro* (pág. 18). Caracas: Publicaciones. Ediciones Nueva Visión.

Peters, R. S. (1980). En R. S. Peters, *Ethics and Educations* (págs. 62-83). New York: Publicaciones Macmillan.

Pring, R. (1987). En R. Pring, *Ética y valores* (pág. 76). Madrid: Publicaciones Ed. Spais.

Ramos, G. M. (2002). En G. M. Ramos, *Programa de la Educación en Valores* (pág. 87). Caracas: Pubicaciones País Ediciones.

Rotter, J. (2002). En J. Rotter, *Lo que de verdad hacen lo líderes* (págs. 42-43). Barcelona: Publicaciones Emograph S.A.

Ruiz, A. A. (2009). En A. A. Cfr.Ruiz, *Gestión del talento humano* (págs. 66-67-68-69). Loja: Publicaciones UTPL.

Separata, R. (1997). En R. Separata, *La Pastoral de Fe y Alegría* (pág. 14). Venezuela: Editoria Fe y Alegría.

Toro, B. (2005). En B. Toro, *conferencia* (págs. 34-35). Colombia: Publicaciones Colomtex.

Tuvillo Rayo, J. (2003). En J. Tuvillo Rayo, *Curriculo Formación de Valores* (pág. 17). Barcelon: Publicaciones Pareeja Montaña.

Alaña, F. (1998). En F. Alaña, *Modelo Educativo* (pág. 1). Quito: Fundación Santa María.

Allport, G. (1997). En G. Allport, *La Personalidad* (pág. 87). Andalucía: Ediciones Revolucionaria.

Arana, E. M. (2000). En E. M. Arana, *La Educación en valores* (pág. 36). Granada: Publicaciones San Martín R.

Bennis, W. B. (1995). En W. B. Bennis, *Líderes* (pág. 427). Colombia: Publicaciones Norma.

Besterfield, D. H. (2008). En D. H. Besterfield, *Control de la calidad* (pág. 5). New York: Publicaciones Macmillan.

Corinta, A. (2000). En A. Corinta, *La Ética de la Sociedad Civil* (pág. 13). Madrid: Publicaciones Aluda-Anaya.

Crespo, T. J. (1983). En T. J. Crespo, *Gestión Comunitaria* (pág. 30). Quito: Publicaciones TEXTUM.

Edmonson, A. C. (2008). En A. C. Edmonson, *La gestión en el proceso de aprendizaje* (pág. 46). México: Publicaciones Euroméxico.

Febles, M. (1997). En M. Febles, *Los Valores y como vivirlos* (pág. 52). Buenos Aires: KAPELUSZ.

Fortune, H. (1993). En H. Fortune, *La Gestión* (pág. 21). Madrid: Publicaciones Montoles.

García, E. (2000). En E. García, *Gestión y Valores* (pág. 19). Barcelona: Publicaciones Folio S.A.

Garzón, S. (2004). En S. Garzón, *Dimensión de la persona* (pág. 42). Barcelona: Publicaciones Litodiciones.

González Rey, F. (1985). En F. González Rey, *Los Valores* (págs. 52,63,72). Barcelona: publicaciones. El Ateneo.

Gonzales, V. M. (2000). En V. M. Gonzales, *Los Valores en la Educación* (págs. 92,97). Barcelona: Publicaciones.M. Pareja Montaña.

Guillen, P. ., (1985). En P. ., Guillen, *Ética en las organizaciones* (pág. 175). Barcelona: Publicaciones Ariel S.A.

Guzman, D. R. (2005). En D. R. Guzman, *Dimensión de liderazgo* (pág. 86). Buenos Aires: Publicaciones Argentina.

Leontiev, A. N. (1999). En A. Leontiev, *Valores* (pág. 18). Buuenos Aires: Publicaciones KAPELUSZ.

Millet, O. F. (2003). En O. F. Millet, *Los valores educativos en el aula* (pág. 36). Madrid: Publicaciones Ecartezzini.

Moreno, M. (1999). En M. Moreno, *Currículo y valores* (pág. 18). Barcelona: Publicaciones Mingues R.

Morin, F. (2001). En F. Morin, *Los siete saberes para la educación del futuro* (pág. 18). Caracas: Publicaciones. Ediciones Nueva Visión.

Peters, R. S. (1980). En R. S. Peters, *Ethics and Educations* (págs. 62-83). New York: Publicaciones Macmillan.

Pring, R. (1987). En R. Pring, *Ética y valores* (pág. 76). Madrid: Publicaciones Ed. Spais.

Ramos, G. M. (2002). En G. M. Ramos, *Programa de la Educación en Valores* (pág. 87). Caracas: Pubicaciones País Ediciones.

Rotter, J. (2002). En J. Rotter, *Lo que de verdad hacen lo líderes* (págs. 42-43). Barcelona: Publicaciones Emograph S.A.

Ruiz, A. A. (2009). En A. A. Cfr. Ruiz, *Gestión del talento humano* (págs. 66-67-68-69). Loja: Publicaciones UTPL.

Separata, R. (1997). En R. Separata, *La Pastoral de Fe y Alegría* (pág. 14). Venezuela: Editoria Fe y Alegría.

Toro, B. (2005). En B. Toro, *conferencia* (págs. 34-35). Colombia: Publicaciones Colomtex.

Tuvillo Rayo, J. (2003). En J. Tuvillo Rayo, *Curriculo Formación de Valores* (pág. 17). Barcelon: Publicaciones Pareeja Montaña.

## **8. APÉNDICES**

La información de la institución fue tomada del Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa “José María Vélaz de Fe y Alegría”



## 9. ANEXOS

**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**

### ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sr.(a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

**I. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

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

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

.....

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

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

.....

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

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

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

Director ( )  
Rector ( )  
Consejo Directivo ( )

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

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

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

Nº	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica.			
b	El desarrollo profesional de los docentes.			
c	La capacitación continúa de los docentes.			
d	Trabajo en equipo.			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

<b>Nº</b>	<b>Se Promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.			

**8. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como**

**Directivo promueve:**

<b>Nº</b>	<b>Se Promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

**10.**

<b>Nº</b>	<b>Se encuentran en la institución</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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:**

<b>Nº</b>	<b>Se encargan de:</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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 11 y 13 deben ser respondidas con términos si o no**

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

a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

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

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

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

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

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

d. Mantener actualizada la metodología

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

e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

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

f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

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

g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos

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

h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo

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

i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas

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

j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

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

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

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

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

Un reingeniería de procesos

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

Plan estratégico

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

Plan operativo Anual

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

Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

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

## Anexo 2

### ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento educativo:**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

a. Fiscal ( )



- b. Fisco misional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

**CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de			

desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			

<p><b>15.</b>Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.</p>			
<p><b>16.</b>Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.</p>			

**Anexo 3**

**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Estudiante:

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

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

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

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

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento

Educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

a. Fiscal ( )

b. Fisco misional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

**2. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				

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

**Anexo 4**

**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Sr. Padre de Familia:

La presente encuesta tiene como finalidad conocer el liderazgo, la gestión, los valores y la administración educativa de la escuela Fiscal Mixta “José María Velasco Ibarra”

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo,.....

**2. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>nunca</b>
1. En la institución educativa se promueve actividades de integración entre estudiantes, padres de familia, docentes y comunidad.			
2. Existe colaboración y el compromiso de padres de familia para el mejoramiento y progreso de la institución educativa.			
3 En la dirigencia de la institución educativa se mantiene			

el liderazgo democrático.			
4. Respeto y atención ante las inquietudes y las necesidades de los padres de familia, por parte de los docentes y directivos.			
5 Participación en talleres, escuela para padres de familia, sesiones, que promueven el compromiso activo en la educación de sus hijos.			
6 El comité de padres de familia ejerce un liderazgo cimentado en valores.			
7 El ambiente de trabajo en la institución educativa me hace sentir integrado y satisfecho.			
8 Propongo actividades y proyectos para mejorar la infraestructura de la institución educativa.			
9 Poco interés de lo que sucede en la institución.			

## Matriz 2

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro	pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta debil	f
1	¿Qué es la comunicación pa Ud? ¿En que se difeencia de la informacion?				
2	¿El centro educativo cuentacon un manual o reglametno que contemple el como,				

	cuando y quien debe realizar las tareas de liderazgo?				
<b>3</b>	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?				
<b>4</b>	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				
<b>5</b>	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				
<b>6</b>	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?				
<b>7</b>	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumno?				
<b>8</b>	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?				



## **Anexo 5**

### **ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

#### **Directora y Equipo Directivo**

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

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el dialogo entre directivos, profesores y estudiantes?
2. ¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia la información?
3. ¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que co0mplete el cómo, cuándo y quién debe realizar las tarea de liderazgo?
4. ¿cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?
5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de la institución y el profesorado?
6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
8. ¿Cuáles son, los valores que busca desarrollar la unidad educativa?
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumno?