

1. RESUMEN

El presente proyecto de investigación sobre gestión, liderazgo y valores se realizó en la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”, ubicada en el Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito en las calles Chile e Imbabura. Es una institución de carácter particular y confesional adscrita a la Orden de Religiosos de la Merced en el Ecuador.

La problemática con la que nos encontramos en la institución se debe a la rotación de las autoridades en los últimos tres años (para cada año escolar un rector, vicerrector y director) esto ha generado desconocimiento de los instrumentos de gestión. Los directivos y docentes no visualizan adecuadamente la misión, visión, objetivos y metas institucionales que el establecimiento tiene plasmados en sus instrumentos de gestión esto hace que la labor educativa no esté direccionada al logro de estos objetivos y metas institucionales afectando principalmente a la puesta en marcha del proyecto pedagógico liberador que tiene por objetivo crear identidad y carisma en sus estudiantes.

Para detectar esa problemática se utilizaron los instrumentos de investigación que aplicados ayudaron a coleccionar los datos, luego analizarlos y compararlos; estos fueron la entrevista (solo a directivos) y las encuestas aplicadas a directivos, docentes, alumnos y padres de familia, lo que permitió hacer un diagnóstico adecuado de la situación real de la institución.

Los resultados derivados en este proceso investigativo llevan a manifestar como conclusión general que el desconocimiento que tienen los miembros de la comunidad educativa hacia los instrumentos de gestión, ha provocado la falta de carisma e identidad, no tener clara las metas a seguir, escasez de control y evaluación, tanto académica como disciplinaria, provocando que la enseñanza – aprendizaje no tenga un modelo pedagógico definido, sea rutinaria, falta de compromiso e identidad del docente hacia la institución, poca vivencia de los valores institucionales.

De ahí la necesidad de implementar este proyecto que tiene por objetivo capacitar y fortalecer la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” mediante talleres de formación, motivación e inducción que ayuden a mejorar la identidad, la propuesta pedagógica, la gestión, el liderazgo y los valores. El reto es mejorar la calidad de educación que se oferta para ello es necesario cubrir los vacíos y deficiencias que se presentan en este campo, con la capacitación se pretende proporcionar a directivos, docentes, alumnos y padres de familia elementos teóricos y prácticos de tal modo que los procesos y productos sean más formativos en la vivencia de valores.

2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los factores importantes para lograr calidad educativa son la gestión, liderazgo y valores. En el marco teórico de este trabajo investigativo se toma muy en cuenta estos conceptos; además, los instrumentos de gestión ayudan a la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” a seguir un lineamiento de planificación, identidad y carisma en su quehacer educativo.

Se considera que todos los miembros de la Institución ejecutan acciones de gestión, liderazgo y valores en las labores a ellos encomendados con la finalidad de ubicar a la institución como una entidad de valor frente a otras instituciones educativas. Para ello la integridad de las personas que participan en este proceso es muy importante para encaminar y dirigir la misión de la organización, centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios (padres de familia y estudiantes). Ya que la gestión, el liderazgo y los valores se proyectan a través de actitudes y acciones personales e institucionales ante las personas y las situaciones concretas.

Sin embargo, la gestión, liderazgo y valores en la entidad en el ámbito directivo, administrativo y pedagógico no está libre de dificultades y, muchas veces, es en el proceso del año escolar cuando se observa deficiencias e inconveniencias en el cumplimiento de la planificación lo que inhiben y afectan el normal desarrollo de la institución.

Si bien los instrumentos de gestión ayudan a direccionar la gestión, el liderazgo y la vivencia de los valores como parte de la identidad y carisma de la Institución estos deben ser respetados y puestos en práctica por los directivos, a través de los docentes, estudiantes, padres de familia y personal de servicio de la organización educativa, para cumplir la misión, visión y metas establecidos.

Entre esta situación ideal que contempla el marco teórico y los instrumentos de gestión que la institución tiene para realizar una buena gestión en el liderazgo y vivencia de los valores, está la situación real o la práctica que los *directivos* en su administración han hecho.

En efecto, se observa en la práctica que, el problema fundamental que tiene la institución es el desconocimiento de los instrumentos de gestión, los directivos y docentes no visualizan adecuadamente la misión, visión, objetivos y metas institucionales que la institución tiene plasmados en el proyecto educativo institucional (PEI), esto se debe a la rotación de las autoridades (para cada año escolar un rector, vicerrector y director).

Esta problemática de gestión, liderazgo y valores que vive la institución es debido a que la labor educativa no está direccionada al logro de estos objetivos y metas institucionales afectando principalmente a la puesta en marcha del proyecto pedagógico liberador que tiene por objetivo crear identidad y carisma en sus estudiantes. Este desconocimiento se debe a la falta de inducción en el carisma, identidad y responsabilidad que tienen los directivos y los docentes.

No tener clara la meta ni el camino, la falta de control y evaluación, tanto académica como disciplinaria, provoca que la enseñanza – aprendizaje no tenga un modelo pedagógico definido, sea rutinaria, falta de compromiso e identidad del docente hacia la institución, poca vivencia de los valores institucionales.

Realizar una tarea profesional solo por cumplir, no basta. Hay que encontrar el lineamiento adecuado y seguro hacia donde pretenden llegar las metas institucionales propuestas en el proyecto educativo institucional (PEI).

La *gestión educativa* se enmarca en el proceso permanente y dinámico del desarrollo estratégico institucional, de manera integral y coherente, para cumplir objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores de la institución educativa, de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad.

La importancia de este proyecto de capacitación, motivación e inducción para el fortalecimiento de la gestión, liderazgo y valores de profesores, alumnos y padres de familia del centro educativo radica en que está encaminada por un conjunto de instrumentos, mecanismos y procesos que permiten ejecutar acciones, por medio de prácticas pedagógicas y de motivación, que ayuden al logro de los objetivos y metas

institucionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad.

Esta propuesta está basada en la creencia de que todo se puede mejorar, cuando se conocen sus oportunidades y debilidades, lo que permitirá trascender la propuesta de mejoramiento de la calidad educativa de la institución en el ámbito local y regional.

Además, ofrece la oportunidad de superar las debilidades en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores a través de propuestas de mejoramiento que lleven a procesos continuados de desarrollo organizacional, profesional, pedagógico y valores.

Este proyecto de investigación sobre gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Mercedaria "San Pedro Pascual" metodológicamente ha sido factible ya que, por un lado, existieron los instrumentos y técnicas que permitieron recoger de forma objetiva la información, tabularla y, luego hacer el análisis correspondiente de forma cualitativa, y en base a este estudio elaborar y proponer la propuesta de mejora que ayudará a desarrollar la gestión, liderazgo y valores en la institución objeto de este estudio. Por otro lado, la apertura y aceptación desinteresada de los directivos y personas involucradas en colaborar con este proyecto de investigación, se lo pudo llevar a delante hasta su culminación.

En cuanto al logro de los objetivos personales creo que ha sido un éxito, porque me ha permitido 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, mediante la investigación de los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores, además el descubrir con una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos, determinando roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

Otro importante objetivo ha sido mediante el desarrollo de la tesis de grado de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo el perfeccionar la capacidad de

gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y planificación de propuestas alternativas para la mediación y solución de los problemas en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la institución.

Para ello se tuvo que desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en el centro educativo motivo de la investigación.

Esto se lo hizo asumiendo con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

El objetivo de la propuesta es que determinando el valor y el merito de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” podremos mejorar los desempeños y procesos de la gestión, liderazgo y valores procurando estimular el esfuerzo realizado por cada persona involucrada en este proceso mediante la capacitación y fortalecimiento de la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” mediante talleres de capacitación, motivación e inducción en el campo directivo, administrativo, pedagógico y valores para trascender la propuesta de mejoramiento de la calidad educativa en el ámbito local y regional.

El proyecto investigativo que se desarrolla está basado en la creencia de que todo se puede mejorar, cuando se conocen sus oportunidades y debilidades. Puede ofrecer la oportunidad de superar las debilidades en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores a través de capacitación, motivación e inducción que lleven a procesos continuos de desarrollo organizacional, profesional, pedagógico. De allí su importancia; por eso, creo que su lectura es muy recomendable para tener una idea clara sobre gestión, liderazgo y valores en instituciones educativas, especialmente en la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”, objeto de esta investigación.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación sobre “Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa Mercedaria Particular “San Pedro Pascual” de la ciudad de Quito en el período 2010 – 2011”, por su propósito y enfoque es una investigación exploratoria y descriptiva.

Para ello, el proceso metodológico que se ha seguido es el siguiente:

3.1 Participantes

“La población o universo es la totalidad de los elementos a investigar.” (Quelal, 2008: 122)

La población escogida para este trabajo investigativo es: las autoridades, personal docente y administrativo, estudiantes y padres de familia de esta institución, es decir se involucra a toda la comunidad de la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”.

La Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”, para su mejor desempeño institucional en su planta directiva, administrativa, docente, personal de apoyo y estudiantes, está conformada por **71** personas profesionales distribuidas de la siguiente manera: **44** varones y **27** mujeres, y una población estudiantil de **858** estudiantes: **756** varones y **102** mujeres.

3.1.1. Población total de planta directiva, administrativa, docente y personal de apoyo distribuida en edad, sexo, título académico

Las **71** personas profesionales que componen la población total de planta directiva, administrativa, docente y personal de apoyo distribuida en edad, sexo, título académico de la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” para el presente año lectivo 2010 – 2011 está distribuida de la siguiente manera.

En la Tabla No. 1 se puede observar la distribución del personal directivo, administrativo, docente y personal de apoyo que labora en la Unidad Educativa “San Pedro Pascual” clasificada por sexo: el personal masculino representa el 61.97% de la totalidad de la población del personal que labora en la institución y el personal femenino representa el 38.03%.

Tabla No. 1 Distribución del personal de la institución educativa por sexo

PERSONAL	NUMERO DE PERSONAS	% por área	PORCENTAJE			
			Varones		Mujeres	
Directivo	5	7.05%	5	100%		
Administrativo	4	5.63%			4	100%
Docentes	49	69.01%	30	61.21%	19	38,77%
Primaria	22	30.99%	9	18.36%	13	26.53%
Secundaria	27	38.02%	21	42.85%	6	12.24%
Área Orientación y Bienestar Estudiantil	4	5.63%	2	50%	2	50%
de Apoyo	4	5.63%	3	70%	1	30%
de Servicio	5	7.05%	4	70%	1	30%
TOTAL	71	100%	44	61.97%	27	38.03%

Fuente: secretaria del plantel

Elaborado por el autor

La siguiente tabla muestra la distribución del personal de la institución por edad:

- 2 personas están entre los 60 a 70 años de edad representan el 2.81%,
- 6 personas están entre los 50 – 59 representan el 8.45% de la totalidad,
- 23 personas están entre los 40 - 49 representan el 32.39% de la totalidad,
- 29 personas están entre los 30 – 39 representan el 40.85% de la totalidad,
- 11 personas están entre los 20 – 29 representan el 15.49% de la totalidad.

Tabla 2 Distribución del personal de la institución educativa por edad

AREA	DECADAS - AÑOS					TOTAL
	41 – 50 60 - 69	51 – 60 50 - 59	61 – 70 40 - 49	71 – 80 30 - 39	81 - 90 20 - 29	
Directiva		1	3	1		5
Administrativa				1	3	4
Pedagógica						
Primaria			5	13	4	22
Secundaria	1	5	8	9	4	27
Área Orientación y Bienestar estudiantil			4			4
Personal de Apoyo	1		2	1		4
Área de Servicio			1	4		5
TOTAL	2	6	23	29	11	71
Porcentaje	2.81%	8.45%	32.39%	40.85%	15.49%	100%

Fuente: secretaria del plantel

Elaborado por el autor

En la Tabla No. 3 se puede apreciar la distribución del personal directivo de la institución por título académico. Se puede observar que la mayoría (4 de las 5 personas que integran este equipo) tienen título académico en Ciencias de la Educación. Si se toma en cuenta que es un requisito indispensable, exigido por el Ministerio de Educación para ejercer cualquier cargo directivo, es correcto el título.

Tabla 3 Distribución del personal directivo de la institución educativa por Título Académico

Título Académico AREA	Ciencias de la Educación	otros	TOTAL
Directiva	2 tercer nivel 2 cuarto nivel	1Tecnólogo	5
TOTAL	4	1	5

Fuente: secretaria del plantel

Elaborado por el autor

La Tabla No. 4 muestra la distribución del personal docente de la institución por Título Académico:

- 28 profesores poseen título de licenciados en Ciencias de la Educación, representan el 57.14% de la totalidad de la población del personal docente de la institución,
- 10 profesores tienen la condición de Egresados y están en trámite de obtener su licenciatura en Ciencias de la Educación. Representan el 20.40% de la totalidad de la población del personal docente,
- 11 profesores ostentan otros títulos acordes a las necesidades académicas que brinda la institución, representan el 22.44% de la totalidad de la población del personal docente.

Tabla 4 Distribución del personal docente de la institución educativa por Título Académico

Título Académico AREA	Ciencias de la Educación		Otros	TOTAL
	LICENCIADOS	Egresados		
Pedagógica				
Primaria	12	6	4	22
Secundaria	16	4	7	27
TOTAL	28	10	11	49
	57.14%	20.40%	22.44%	

Fuente: secretaria del plantel

Elaborado por el autor

En la Tabla No. 5 se puede apreciar que todos los que laboran en el área de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) de la institución tienen Título Académico en Ciencias de la Educación.

Tabla 5 Distribución del personal del Área de Orientación y Bienestar estudiantil de la institución educativa por Título Académico

Título Académico	Ciencias de la Educación	TOTAL
AREA		
Área Orientación y Bienestar Estudiantil	4	4
TOTAL	4	4

Fuente: secretaria del plantel

Elaborado por el autor

3.1.2. Población estudiantil por edad, sexo y especialidad.

La Unidad Educativa Particular “San Pedro Pascual” ofrece sus servicios educativos en Pre Básica, Educación Básica y Bachillerato en las especializaciones de Físico Matemática, Químico Biológicas, Ciencias Sociales e Informática. Su población estudiantil es de 858 estudiantes.

En la Tabla No. 6 se puede apreciar el total de la población estudiantil repartidos así: 756 varones (88.11% del total de la población estudiantil) y 102 mujeres (11.88%). La institución educativa hasta hace cinco años era totalmente masculina, por eso la supremacía de varones en la entidad.

Tabla 6 Distribución de la población estudiantil según secciones

SECCIÓN	MUJERES	VARONES	TOTAL
Pre Básica	9	16	25
Educación Básica	62	463	525
Bachillerato	31	277	308
TOTAL	102	756	858
	11.88%	88.12%	

Fuente: secretaria del plantel

Elaborado por el autor

En las siguientes tablas se proporciona con detalle el número de estudiantes por secciones, sexo y edad.

Tabla 7 Distribución de la población estudiantil en la sección Pre básica y su edad al momento de la matrícula

SECCIÓN	MUJERES	VARONES	TOTAL	EDAD
Pre básica	9	16	26	4 años

Fuente: secretaria del plantel

Elaborado por el autor

Tabla 8 Distribución de la población estudiantil en la sección Educación Básica y su edad al momento de la matrícula

SECCIÓN	MUJERES	VARONES	TOTAL	EDAD
Primero de básica	9	21	30	5 años
Segundo de básica	6	35	41	6 años
Tercero de básica	10	34	44	7 años
Cuarto de básica	8	40	48	8 años
Quinto de básica	6	41	47	9 años
Sexto de básica	5	37	42	10 años
Séptimo de básica	1	53	54	11 años
Octavo de básica	4	67	71	12 años
Noveno de básica	8	67	75	13 años
Decimo de básica	5	68	73	14 años
TOTAL	62	463	525	

Fuente: secretaria del plantel

Elaborado por el autor

Tabla 9 Distribución de la población estudiantil en la sección Bachillerato, especialización Físico – Matemática y su edad al momento de la matrícula

SECCIÓN	MUJERES	VARONES	TOTAL	EDAD
1ro Bachillerato FIMA	4	31	35	15 años
2do Bachillerato FIMA	3	23	26	16 años
3ro Bachillerato FIMA		36	36	17 años
TOTAL	7	90	97	

Fuente: secretaria del plantel

Elaborado por el autor

Tabla 10 Distribución de la población estudiantil en la sección Bachillerato, especialización Químico Biológicas y su edad al momento de la matrícula

SECCIÓN	MUJERES	VARONES	TOTAL	EDAD
1ro Bachillerato QQBB	7	27	34	15 años
2do Bachillerato QQBB	5	23	28	16 años
3ro Bachillerato QQBB	3	29	32	17 años
TOTAL	15	79	94	

Fuente: secretaria del plantel

Elaborado por el autor

Tabla 11 Distribución de la población estudiantil en la sección Bachillerato, especialización Informática y su edad al momento de la matrícula

SECCIÓN	MUJERES	VARONES	TOTAL	EDAD
1ro Bachillerato INFOR		34	34	15 años
2do Bachillerato INFOR		36	36	16 años
3ro Bachillerato INFOR		21	21	17 años
TOTAL		91	91	

Fuente: secretaria del plantel

Elaborado por el autor

Tabla 12 Distribución de la población estudiantil en la sección Bachillerato, especialización Ciencias Sociales y su edad al momento de la matrícula

SECCIÓN	MUJERES	VARONES	TOTAL	EDAD
1ro Bachillerato SOCIALES	4	10	14	15 años
2do Bachillerato SOCIALES	5	7	12	16 años
TOTAL	9	17	26	

Fuente: secretaria del plantel

Elaborado por el autor

Tabla 13 Distribución general de los totales de la población estudiantil de la Unidad Educativa Particular “San Pedro Pascual” por secciones

SECCIÓN	MUJERES	VARONES	TOTAL
Pre Básica	9	16	25
Educación Básica	62	463	525
Bachillerato			
Físico Matemática,	7	90	97
Químico Biológicas	15	79	94
Ciencias Sociales	9	17	26
Informática		91	91
TOTAL	102	756	858

Fuente: secretaria del plantel

Elaborado por el autor

3.1.3. La muestra seleccionada

“La muestra es seleccionar una parte de las unidades de un conjunto (población), de manera que sea lo más representativo del colectivo estudiado.” (Quelal, 2008: 122)

Para asegurar la representatividad se tomó una muestra de la población total que responda a los intereses que la investigación desea conocer de la Institución Educativa:

- a. Del personal directivo se seleccionó al Rector, Vicerrector y Jefes de Área (matemática, lenguaje, sociales, ciencias naturales, informática, pastoral)
- b. De la totalidad del personal docente se seleccionó a 20: tres participantes por cada área (matemática, lenguaje, sociales, ciencias naturales, informática, pastoral, DOBE)
- c. Se pidió la colaboración de 20 padres de familia escogidos de entre el Comité Central de Padres de Familia, los cuales aceptaron gustosamente.
- d. Para escoger la muestra en los estudiantes, y como están divididos en secciones: Pre básica, Educación Básica y Bachillerato, para la muestra se seleccionó a dos estudiantes por cada curso de bachillerato (han demostrado espíritu de liderazgo y se prefirió que hayan cursado en la institución el mayor tiempo posible: desde la educación básica hasta el bachillerato) sumando un total de 22 estudiantes.

Bachillerato CURSO	FÍSICO MATEMÁTICA	QUÍMICO BIÓLOGO	INFORMÁTICA	SOCIALES	TOTAL
Primero	2	2	2	2	8
Segundo	2	2	2	2	8
Tercero	2	2	2		6
TOTAL	6	6	6	4	22

Fuente: secretaria del plantel

Elaborado por el autor

3.2. Materiales e Instrumentos utilizados en la investigación

En técnicas, materiales e instrumentos básicos de investigación para coleccionar los datos, y a través de los cuales nos relacionamos con los participantes para obtener la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación, son los formatos de entrevista a directivos, encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Adicionalmente, apoyadas en la técnica de la observación.

Los instrumentos de recolección de información que se utilizaron en la investigación fueron los cuestionarios que la Universidad Técnica Particular de Loja, en el Módulo Proyecto de Grado I, nos presentó. (Anexo 1)

El cuestionario de encuesta consistió en un conjunto de preguntas cerradas que contienen categorías o alternativas de respuestas, como si o no y otras opciones. La entrevista a los directivos consistió en un conjunto de preguntas abiertas con alternativas de respuestas.

En la entrevista dirigida a los directivos de la institución cuyo objetivo principal fue obtener una información completa y veraz de la fuente, conocer sus sentimientos, sus ideas de lo que acontece en la Institución Educativa motivo de este estudio.

La entrevista llevada como un conversatorio entre dos personas ayudó a establecer la manera cómo se maneja la comunicación y el liderazgo en la institución; cómo o cuáles son las estrategias para manejar conflictos; qué valores se quieren inculcar en la entidad; qué valores o antivalores se están viviendo actualmente.

En la encuesta dirigida a las autoridades de la institución el objetivo principal es, mediante la aplicación de un cuestionario, obtener y conocer información representativa de este conjunto de personas, la forma cómo se organiza y se desarrolla gestión, liderazgo y valores en la institución en la cual ellos dirigen.

En su estructura pretende:

- Determinar si las tareas que se realizan en la institución se las están haciendo en equipos de trabajo.
- Investigar la forma de medición del tamaño de la institución.
- Indagar si las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en algún manual que regule su funcionalidad.
- Averiguar quien lidera y hace posible el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.
- Examinar si existe delegación en la toma de decisiones para la resolución de conflictos.
- Explorar en la administración del centro educativo el liderazgo que se está promoviendo.
- Registrar las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir la institución.
- Sondear qué es lo que se está haciendo para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, especialmente en los campos de gestión, valores y liderazgo.
- Averiguar las diferentes secciones de gestión que existen en la institución
- Informar de las funciones que tienen la junta de profesores, los departamentos didácticos, etc.
- Deducir la calidad de gestión pedagógica que se realiza en la institución.
- Informar lo que se ha hecho de relevancia en la institución educativa.

En la encuesta dirigida a los docentes de la institución cuyo objetivo principal fue conocer qué piensan los profesores con respecto a la gestión, liderazgo y valores que se llevan en esta institución educativa en la cual prestan sus servicios.

En su estructura pretende:

- Definir el rol del docente líder como buscador de la innovación y el cambio.
- Indagar el grado de compromiso que tienen los padres de familia.

- Conocer cómo los directivos y docentes promueven la investigación educativa con el fin de desarrollar y materializar nuevos métodos de enseñanza y metas en el centro educativo, en torno a Valores como eje transversal de la formación integral de los estudiantes.
- Entender el nivel de integración, compromiso o desacuerdo del liderazgo y gestión de los compañeros, autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

En la encuesta dirigida a los estudiantes cuyo objetivo principal fue recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo en el que actualmente se encuentran, luego evaluar las percepciones sobre el ambiente real del clima escolar que existe en el establecimiento.

En su estructura pretende:

- Conocer si las autoridades escuchan o toman en cuenta las opiniones y problemas de los docentes y estudiantes.
- Percibir si existe innovación en las aulas, motivación en “valores y virtudes”, si se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.
- Percatarse si existe compromiso con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.
- Distinguir si se enseñan con el ejemplo la ética y los valores.

En encuesta dirigida a los padres de familia de institución cuyo objetivo principal fue recabar opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo en que actualmente se encuentran sus hijos, para luego evaluar las percepciones sobre el ambiente real / clima escolar que existe en el establecimiento.

En su estructura pretende:

- Buscar indicios de la apreciación de los padres de familia en cuanto a innovación y cambio en las formas habituales de la escolarización.
- Conocer si los padres de familia perciben si las autoridades practican el proceso de comunicación, en cuanto a la escucha.
- Verificar la visión de los padres de familia de cómo la gerencia educativa promueve un ambiente de liderazgo y gestión en el aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.
- Descubrir cómo ven los padres de familia la participación de la comunidad educativa en gestión, valores, liderazgo.
- Conocer cuál es la visión de los padres de familia del docente líder.
- Comprobar su grado de motivación e integración de la comunidad educativa.
- Conocer su vivencia y compromiso de valores institucionales y personales.

Además, se utilizó **la observación** como registro visual de lo que ocurre en la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” en el campo de la gestión, liderazgo y valores, mediante la convivencia en una situación real, lo que permitirá clasificar y consignar los acontecimientos que se van dando.

3.3 Método y procedimiento

Este trabajo es un proyecto de investigación que se caracteriza por su diseño eminentemente exploratorio y descriptivo, porque interpreta la acción de gestión, liderazgo y valores del que ejerce tareas específicas, ya sea en el ámbito directivo, administrativo o pedagógico. Y, para llegar al logro del objetivo propuesto, se utilizó el método cuantitativo-cualitativo: el uno, mediante instrumentos de recolección de datos (entrevista, encuesta) y procesamiento de los mismos, y el otro para su interpretación. “La investigación cuantitativa presenta resultados estadísticos... La investigación cualitativa presenta los datos investigativos como una narración” (McMillan, Schumacher, 2007: 17).

El cómo, los pasos y el control del desarrollo del proceso investigativo es el siguiente:

Después de haber determinado el tema motivo de investigación, se procedió a describir y analizar la orientación metodológica a seguir, fijando su importancia, planteando los objetivos, buscando su factibilidad y los posibles beneficios que pueda generar la investigación.

A la autoridad de la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” se le informó sobre los propósitos, alcances, métodos y consecuencias positivas que puede generar la investigación en beneficio de la institución, se firmó el consentimiento de forma voluntaria para poder realizar el trabajo de investigación, con el compromiso de entregar los resultados obtenidos a la institución.

Con estos antecedentes, se efectuó de forma hermenéutica y sintética la revisión bibliográfica que nos permitió hacer juicios de valor, abstracciones, crear conceptos y valores que ayudaron a incrementar el conocimiento de las teorías científicas sobre gestión, liderazgo y valores. En base a estas premisas se formuló y desarrolló un argumento como cimiento para elaborar el marco teórico que orientó el análisis de los datos recogidos y fue fundamento científico para la propuesta investigativa. Las ideas que forman la base para los argumentos las obtiene con la revisión de

literatura especializada: artículos, estudios y libros específicos dentro de la temática de gestión, liderazgo y valores. Este marco teórico es la parte necesaria y fundamental para desarrollar una propuesta de mejora e innovación convincente que ayude a mejorar a la institución educativa beneficiaria de este proyecto investigativo.

Después de haber planteado las bases teóricas, se procedió a la aplicación de los instrumentos de investigación, encuestas y entrevistas, a la muestra de población seleccionada. Los instrumentos se realizaron de forma personal a directivos, docentes, alumnos y padres de familia para una mejor comprensión de la gestión, liderazgo y valores que se está realizando en la actual administración de la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”.

El procedimiento para el procesamiento de la información es:

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información colectada (datos de la entrevista y de la encuesta). El proceso de tabulación y codificación de la información se apoyó en el método cuantitativo-cualitativo.

Se utilizó la **Estadística Descriptiva** como herramienta del método cuantitativo, la que permitió organizar y tabular la información, que se obtuvo de la aplicación de las encuestas, en cuadros estadísticos. Este procedimiento, apoyado en la frecuencia porcentual de la información obtenida, facilitó la objetivización y comprensión de los datos para hacer el análisis e interpretación a la luz de las categorías conceptuales del Marco Teórico.

Con el método cualitativo centrado en la descripción y explicación de los fenómenos investigados se usó la herramienta de la observación y análisis de los instrumentos de gestión que evidencia el liderazgo y valores que la institución tiene.

Con estos datos se hizo el análisis FODA para detectar y diagnosticar el o los problemas que aquejan a la institución. Se realizó una propuesta de mejora que ayude a superar las debilidades diagnosticadas y perfeccionar la calidad educativa que se está ofertando en la Institución Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”.

4. MARCO TEÓRICO

En los últimos años las instituciones educativas en el país se han visto obligados a introducir aceleradamente cambios importantes en su gestión administrativa y pedagógica, debido a las grandes transformaciones que en materia educativa se han originado desde las esferas gubernamentales. Esto ha provocado asumir retos y desafíos para brindar servicios educativos de calidad, posicionarse en lugares de prestigio con mayor protagonismo en el ámbito educativo de nuestro país.

El Plan Decenal de Educación 2006 – 2015, propuesto por el actual Gobierno Nacional y puesto en ejecución por el Ministerio de Educación, pretende ser un instrumento estratégico diseñado con el propósito de mantener, durante un período de diez años, “un conjunto de estrategias pedagógicas y administrativas para guiar institucionalmente los procesos de modernización del Sistema Educativo, transformarlo o reforzarlo con el fin de alcanzar las metas de mejoramiento de la calidad y equidad de la educación.” (Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas, 2008: pg. 14)

En este escenario, el Sistema Educativo Nacional adquiere un valor crítico y estratégico de control y evaluación de la calidad de acción, actualización y desarrollo de las instituciones educativas del país, mediante el monitoreo de la calidad de la educación que están brindando. Por ello define políticas que permitan mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje, pues su centro de atención es la formación del nuevo ciudadano ecuatoriano.

Este Plan Decenal de Educación 2006 – 2015, cuyo propósito es mejorar la calidad educativa en el país, en su política número seis propone el “mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas”. Y en su política educativa número siete “habla sobre la revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, desarrollo profesional, condiciones de trabajo y calidad de vida” (Álvarez, 2010: pg. 21) (www.educacion.gov.ec), lo cual permite a los directivos gestionar el desarrollo de acciones que contribuyan a mejorar la calidad de la educación en sus establecimientos educativos.

Hoy existe una consciencia generalizada en el sistema educativo de la necesidad de alcanzar la calidad educativa, de aprovechar adecuadamente los recursos, el tiempo y los esfuerzos en esta *sociedad del conocimiento*. Y también el nivel de competencia y desempeño institucional, de docentes, estudiantes, del currículo, etc.

Si la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” quiere adaptarse a estos cambios educativos propuestos por el gobierno nacional tendrá que replantear sus políticas de administración, mejorar su capacidad de adaptación e innovación mediante la gestión, el liderazgo y la práctica de valores institucionales. Es decir, deberá mejorar la calidad de servicios educativos que oferta y posicionarse en sitios de prestigio, con mayor protagonismo en el ámbito educativo del país.

Otros fenómenos sociales en el ámbito educativo (modernización, globalización competitividad) que presentan los nuevos escenarios, los retos y desafíos a nivel económico, social, político y educacional, provocan y despiertan de manera urgente en las instituciones educativas exigencias, inquietudes, nerviosismos e incertidumbres sobre el futuro educativo de las instituciones, sobre todo a nivel particular. Esta realidad es la que invita urgentemente a replantear su misión institucional.

Para ser protagonistas en el ámbito educativo, es necesario poner atención en el tipo de educación que se está ofreciendo, para lo cual es necesario entrar en este sistema de ofrecer servicios educativos de calidad. El gran desafío es demostrar capacidad de adaptación, innovación, para lo cual es necesario una buena gestión y liderazgo en la práctica valores de parte de los que se encuentran involucrados en la actividad educacional de la institución.

Hablar de gestión, liderazgo y valores en las instituciones educativas implica sentar las bases administrativas y académicas para una educación de calidad, equilibrándola con las necesidades de los educandos, los profesores, el personal administrativo, la sociedad (representada por los padres de familia) atendiendo a los requerimientos de cada jornada, inmersas en cada periodo y en cada año lectivo.

El reto es ser escogida como una institución proveedora de servicios educativos, lo cual está determinado por la diferencia que se haga en oferta educativa, en la permanente adecuación de este servicio a las necesidades académicas y humanas de los estudiantes, de la comunidad y del mundo en el cual estamos viviendo.

La buena gestión educativa que se practique en la institución debe llevar a la toma de decisiones acertadas sobre prácticas administrativas y pedagógicas adecuadas que respondan a la misión, visión, objetivos y metas educacionales desde la perspectiva de los valores, para que se vean reflejadas en el mejoramiento de la calidad educativa, siempre en sintonía con las necesidades básicas de los alumnos, de los padres de familia, de los docentes y de toda la comunidad.

Hay que aclarar que la gestión educativa en la institución no se reduce a la función exclusiva que el Director o Rector del plantel tiene, sino también a las tareas que, en concordancia con el trabajo educativo, tienen de manera colegiada todo el personal que labora y participa de forma directa e indirecta con el establecimiento.

4.1. La gestión

4.1.1. Lo que se cree

El término Gestión, en el ambiente educativo de la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”, suele ser mal entendido, porque unos lo toman como ejercicio de autoridad o mando de quien está al frente de un cargo directivo o administrativo.

Hay quienes entienden por gestión el manejo de recursos: humanos, el manejo de los docentes, financieros, asignación de dinero a las diferentes acciones realizadas.

Para aquellos que ven a la Educación como una actividad productiva con fines de lucro, la gestión se concentra en lograr resultados en la combinación de los factores de la producción.

Otros entienden por gestión el manejo del conocimiento, considerando que el trabajo de una escuela debe dedicarse a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje. Hay quienes identifican gestión con administración, hasta considerarlo sinónimos.

Por ello es necesario que quienes están al frente y conducen una institución educativa desarrollen conocimientos, capacidades, y habilidades específicas sobre lo qué es la gestión.

4.1.2. Concepto de Gestión

Etimológicamente gestión se deriva del vocablo latino *gestus* (gesto) que se refiere a la actitud o movimiento del cuerpo. También viene de *genere*, que quiere decir “llevar”, “conducir”, “llevar a cabo (cuestiones)”, “mostrar (actitudes)”. (Corominas, 1983: 297).

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española dice que gestión es un acto de gestionar o efecto de administrar, y que gestionar es un acto de *hacer diligencias convenientes al logro de un negocio o deseo cualquiera*.

Gestión “es un conjunto de procesos teórico – prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro de una organización para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficiencia, política y administración, en procesos que tienden al mejoramiento continuo, a la explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático”. (Buele, 2010: 58).

Unificando estos conceptos, la gestión *es el conjunto de diligencias que prestan las personas encargadas para realizar acciones concretas y oportunas de mejoramiento e innovación para lograr un asunto o un deseo en beneficio de la institución*.

Toda gestión debe responder con acciones que propicien el intercambio, la cooperación y el respeto a la diversidad.

En toda organización hay un por qué de su existencia (misión) y lo que se desea realizar (visión), lo que puede llegar a cumplir con una buena gestión, es decir, con un proceso y una planificación que tenga objetivos y propósitos. Esto significa que las instituciones tienen que tener un Proyecto Institucional y Estratégico, en el que se demuestre lo que se quiere lograr, que haya personas (gestores) que se consideran capaces para realizarlo (directivos, docentes, y administrativos), a través de una programación y ejecución de acciones que lo irán concretando. Debe visualizar los problemas que obstaculizan realizar lo planeado para solucionarlos y, finalmente, generar recursos y administrarlos correctamente con las personas que se requieran para realizar las acciones que se necesiten.

La gestión que se aplica a la organización enmarca toda la acción administrativa y pedagógica. Pero este concepto de gestión no es sinónimo de administración aunque la incluye: administración en la organización es consecuencia de la gestión.

Cuando hablamos de administración y gestión en la organización educativa estamos hablando de herramientas que ayudan, tanto al directivo como al docente, a cumplir planes y objetivos que se han planteado desde el comienzo (PEI, PCI, POA, etc.).

Aunque la administración y la gestión sean herramientas conjuntas, no significan lo mismo: destaquemos sus diferencias y similitudes. Por un lado la gestión es el proceso que se encarga de desarrollar todas aquellas actividades provechosas para la institución educativa con el objetivo de generar mejoramiento e innovación en las tareas educativas, lograr rendimientos de cada una de las áreas, departamentos que suelen intervenir en el desarrollo y crecimiento de la misma. En otras palabras, la gestión es la diligencia que ayuda a la conducción hacia el objetivo de una institución educativa. Por otro lado la administración es la correcta y adecuada disposición de bienes y de recursos de una empresa para poder lograr la optimización del desarrollo correspondiente a la misma en la consecución de la utilidad o la ganancia.

La Administración Educativa es el proceso por el cual se pretende resolver en una institución educativa la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución. (Guajala, 2009: 16)

Entonces, quien hace gestión en una organización educativa debe mostrar actitudes de liderazgo y realizar acciones administrativas de dirección y conducción.

En el ámbito escolar los directores y los docentes que actúan con función, tanto directiva como pedagógica, han de cumplir su quehacer de gestión y administración educativa realizando las diligencias necesarias a fin de que las personas a su cargo, y con los recursos asignados, gestionen una acción coordinada y solidaria que permita ofrecer un servicio pedagógico digno.

Toda gestión y administración educativa debe responder a las necesidades, intereses y deseos educativos del público y de la comunidad a la que sirve.

La gestión de un docente directivo no se limita a su capacidad de mando, sino principalmente a su capacidad para certificar, previa evaluación, la existencia de un proceso y resultado según la cuantía y calidad que les caracterice.

Los docentes realizan su función social de educar, o gestión pedagógica, en cumplimiento de una delegación emanada por los directivos: educar según los lineamientos de la Institución. En consecuencia, tras de su acción deben rendir cuentas de los resultados de la tarea encomendada.

Toda organización se maneja mediante una gestión. Pero, ¿qué es una organización? Chiavenato dice que es “un sistema de actividades conscientemente coordinadas” (Chiavenato, 2007: 6), lo que implica que las Instituciones Educativas son organizaciones conscientemente coordinadas, en las que se gestionan y realizan trabajos dispuestos mediante el agrupamiento de directivos, maestros, alumnos y padres de familia formando una comunidad de trabajo cuyo objetivo fundamental es la educación. Es el trabajo en equipo.

Hasta aquí hemos aclarado el término gestión, que se da en todas las organizaciones. Pero al hablar de gestión educativa, hablamos de organizaciones exclusivas que se dedican a ofertar servicios educativos. A formar seres humanos.

La pedagogía contemporánea define a la educación como el “perfeccionamiento intencional de las potencias específicas humanas” (Chavarrea, 2007: 140).

Gestión Educativa es “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (Guajala, 2009: 12).

Entonces, la gestión educativa se refiere a la acción de emprender y administrar procesos educativos que permitan llevar a cabo prácticas pedagógicas, que ayuden al crecimiento personal y profesional de los alumnos ocupantes del servicio educativo ofertado. Esto se lo hará mediante la planeación, dirección, coordinación, ejecución y control de toda la comunidad educativa pero de manera organizada y sistemática que busque el perfeccionamiento integral de todas las capacidades humanas.

La *gestión educativa* se enmarca en el proceso permanente y dinámico del desarrollo estratégico institucional, de manera integral y coherente, para cumplir objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores de la institución educativa, de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad.

4.1.3. Importancia de la gestión educativa

La importancia de la gestión educativa radica en que está encaminada por un conjunto de instrumentos, mecanismos y procesos que permiten ejecutar acciones, a través de prácticas pedagógicas, que ayudan a la transformación de la organización, de los individuos y de la sociedad.

Podremos decir entonces que ésta tiende al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad.

Los aspectos esenciales de la Gestión Educativa son:

- a. Generar, acordar y alcanzar objetivos.
- b. Establecer funciones adecuadas de administración educativa.
- c. Utilizar formas adecuadas de liderazgo y dirección.
- d. Buscar maneras adecuadas de dirigir la iniciativa institucional hacia una acción educativa de calidad.

4.1.4. Tipos de gestión educativa

En todo el quehacer formativo de una institución educativa se gestiona desde el ámbito: **directivo, pedagógico y administrativa.**

Gestión directiva como el eje conductor de los diferentes procesos, intenta llevar adelante una verdadera tarea de innovación creando los cambios y transformaciones adecuados en los nuevos y variables contextos educativos.

Gestión pedagógica como el conjunto de tareas de gestión y administración que realiza un docente. Incluye la función de promoción académica, la planificación del proyecto escolar y organización de los alumnos, la coordinación de la acción didáctica, la coordinación de la orientación para apoyar o ayudar a los escolares, así como toda aquella diligencia para mejorar la convivencia, que facilite un clima afectivo, que favorezca el conocimiento de libertades, derechos y deberes, el desarrollo de actitudes de tolerancia, comprensión, sentido de responsabilidad, solidaridad, ayuda mutua, respeto a la persona, dignidad, etc.

Gestión administrativa se concentra en la aplicación de la normatividad, el manejo y cuidado de la documentación (matrículas, acreditaciones, actas de consejo, inventarios, expedientes de docentes y alumnos, etc.), la facilitación de medios didácticos (espacios, equipos, materiales, entre otros), manejo de presupuestos, así como la información y atención al público.

4.2. Liderazgo educacional

4.2.1. Concepto de líder y liderazgo

Ejercer el liderazgo es quizá un aspecto importante en la vida de todo ser humano, siempre y cuando en su mentalidad esté dar lo mejor de sí en bien de los demás.

Los grandes líderes en la historia de la humanidad se han caracterizado por ser capaces de arrastrar a otros influyendo en sus vidas y en sus comportamientos. Su autoridad proviene de la confianza que sus subalternos han depositado en él.

El liderazgo es la herramienta fundamental para el logro de los fines de una organización y constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones.

Se dice que atrás de cada organización de excelencia se identifica a un excelente líder que guía, anima, decide, protege los valores fundamentales de la organización, propicia la participación y la iniciativa de los demás.

Bass sostiene que *liderazgo* “es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo quieren estructurar y reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio (...) El *liderazgo* tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo. El *líder* posee autoridad, su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible. El *líder* es aquella persona que conduce a otras personas en libertad, es quien consigue libre adhesión de otros, en sus motivaciones y comportamientos.” (Guillen Parra, 2006: 171)

Se entiende entonces que el liderazgo es un proceso personal y profesional de un directivo, o equipo directivo, que tiene la capacidad y la habilidad de influir, motivar, ayudar y coordinar los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa para trabajar con entusiasmo y en libertad, resolver dificultades y el lograr metas y objetivos institucionales.

Un líder es aquella persona que dirige, conduce y estimula a su grupo. Esta capacidad y habilidad de influenciar positivamente en los demás, dirigiendo, estimulando y motivando comportamientos, ayudan al desarrollo de las funciones grupales. No se trata de influencias ocasionales, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que se dirige a todos los miembros de la institución durante un tiempo considerable.

La persona que ejercer el liderazgo busca la innovación y el cambio de la realidad, siempre en beneficio del grupo y esto lo hace mediante un proceso personal de coordinación de los esfuerzos de todos para resolver dificultades y lograr resultados positivos.

Para ser reconocida como líder, la persona debe tener capacidad de influencia, saber lo que está haciendo, tener coherencia entre lo que exige y lo que demanda y, sobre todo, saber lo que se hace, saber hacia dónde se dirige, solo así el grupo lo reconocerá como jefe u orientador.

La gestión en las Instituciones Educativas esta dada por la capacidad de liderazgo educativo que pueda ejercer quien esté al frente de la Institución, ya sea el director o rector o un equipo de trabajo; que sean capaces de coordinar los esfuerzos de toda la comunidad educativa para lograr resolver las dificultades y lograr que se cumplan la misión, visión, objetivos y metas educacionales propuestas.

“El Liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”. (Guillen Parra, 2006: 171)

El liderazgo educativo está dado por alguien con capacidad de influir, motivar, ayudar y unir los esfuerzos de los docentes, administrativos, personal de servicio, padres de familia de la organización educativa para trabajar con entusiasmo y, así, poder alcanzar las metas y objetivos institucionales de mejoramiento de la calidad educativa.

Quien ejerza el cargo de dirigir a la entidad educativa, desde la perspectiva del liderazgo educativo, tendrá que ser una persona capaz de influir mediante su gestión, un conjunto de tareas o actividades de coordinación que constituyen lo que

puede nominarse como gestión educativa, que incluye la función de promoción académica, la planificación del proyecto escolar, organización de los alumnos, coordinación de la acción didáctica de los docentes, coordinación de la orientación para apoyar y ayudar a los estudiantes, así como toda aquella diligencia para mejorar la comunicación y la convivencia, proporcionando un clima organizacional afectivo que favorezca el conocimiento, el respeto, los derechos y deberes, desarrollando actitudes de tolerancia, comprensión, sentido de responsabilidad, solidaridad, ayuda mutua, respeto a la dignidad de la persona, etc.

“Un líder posee autoridad, su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente... líder es aquella persona que conduce a otras en libertad”. (Guillen Parra, 2006: 171)

El directivo desde su gestión y liderazgo educacional se convierte en un conductor de diferentes procesos para intentar llevar adelante una verdadera tarea de gestión y administración, e impulsar los cambios y las transformaciones adecuados para forjar y afrontar nuevos contextos y escenarios educacionales del siglo XXI.

La tarea principal de quien ejerza liderazgo educacional en los establecimientos educativos es conducir procesos pedagógicos de desarrollo estratégico institucional que permitan llevar adelante una verdadera tarea de gestión en la que toda la comunidad educativa resulte beneficiada.

El líder educativo será capaz de imponer una visión de futuro entre todos los miembros de la comunidad educativa. Es él quien inspira, guía los planes y las acciones educativas, para alcanzar la visión, aprovechando las oportunidades y afrontando las debilidades y obstáculos que se presenten en el camino.

El verdadero líder educativo es quien comienza a auto educarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas, administrativas y pedagógicas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros, a su vez, busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral.

4.2.2. Tipos de Liderazgo

Los tipos de liderazgo que más han influido en el ejercicio de la dirección en la institución educativa son:

a. PERMISIVO

Es el que no se compromete, permite todo porque nada le importa realmente, o porque, en el fondo, no le gusta ejercer el poder.

Este tipo de líder no impone nada, pero tampoco ayuda a los demás a hacer lo necesario:

- No guía la búsqueda de soluciones,
- Es más bien pasivo, espera que alguien tome la iniciativa.

Vale decir que este último no reuniría realmente características de líder, ya que no motiva a los miembros de la organización, ni ejerce influencia sobre ellos.

Solamente tiene el cargo, el cual le ha sido adjudicado porque no hay nadie más que lo pueda asumir o existe desmotivación para ello.

b. AUTORITARIO

Es aquel que toma las decisiones en nombre del grupo, sin permitir la participación de los demás en ellas. Decide quién debe hacer cada tarea y la forma en que ésta debe realizarse, además, es muy controlador(a) de la conducta de los demás.

c. DEMOCRÁTICO

Este tipo de líder estimula la participación y la discusión en la toma de decisiones y también en la definición de las reglas o normas de la organización. Más que imponer decisiones busca que los otros lleguen a un acuerdo.

LÍDER ¿DEMOCRÁTICO O AUTORITARIO?

Puede ser que, a veces, se actúe de manera más parecida a un líder democrático o participativo y otras veces más cercanos a un líder autoritario. Esto confunde a los integrantes de la organización, porque no saben a qué atenerse.

El líder puede sentir que siendo autoritario las cosas resultan "mejor". Aquí puede iniciarse un círculo vicioso que lleva a los integrantes de la organización a decir que "no participan porque no se les toma en cuenta" y al dirigente a decir que "no se les toma en cuenta porque no participan".

Ahora bien, para que un líder sea democrático o autoritario también influye cómo los participantes de su organización responden al trabajo definido, por ejemplo:

- Para **funcionar democráticamente** se necesita de gente que esté de acuerdo con esta manera de trabajar.
- Para **funcionar autoritariamente** se necesita de gente que esté acostumbrada a ser dependiente y a que se le diga todo lo que tiene que hacer.

Cuando el líder es democrático la mayoría de los socios de la organización decide lo que quiere lograr.

PENSAR UN LIDERAZGO DEMOCRÁTICO - AUTORITARIO

No se puede pensar que los líderes siempre deben ser democráticos o autoritarios, estamos en constante cambio, nos pasan cosas y nos vemos afectados por nuestro entorno; hay momentos en que es necesario que el dirigente actúe de manera más autoritaria y no por eso deja de ser un buen dirigente. Tampoco puede esperar a que todas las decisiones sean tomadas por todos porque eso requiere de tiempo, y las consultas constantes a todos los integrantes de la organización pueden atrasar el cumplimiento de las metas o los compromisos.

Un buen dirigente es el que conoce y analiza la situación y, en base a eso, decide cuál es la mejor manera de actuar en esos momentos. No hay que olvidar que el estilo del liderazgo que se aplique influye en los demás miembros de la organización.

Nuevas corrientes de liderazgo

Existen nuevas corrientes de liderazgo en las que se considera generalmente que los líderes eficaces son consistentes o que no tienen dudas cuando toman decisiones y además poseen características como: inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía y percepción.

Y estas son:

CARISMÁTICO

Los líderes carismáticos “que sirven a los demás y que al mismo tiempo capacitan a los otros para realizar dicho servicio” (Gallo, 1982: 227) confían en sí mismo, tienen la visión de un futuro mejor, articulan la visión, creen decididamente en esa visión, observan comportamientos poco convencionales, son percibidos como agentes de un cambio radical y tienen sensibilidad para el entorno que les rodea. Tienen una meta ideal que desean alcanzar, un fuerte compromiso personal con su ideal, son asertivos y tienen confianza en sí mismos, son agentes de cambio.

VISIONARIO

El diccionario de la Real Academia de la Lengua define el término visionario como: “Dicho de una persona: que, por su fantasía exaltada, se figura y cree con facilidad cosas fabulosas. Que se adelanta a su tiempo o tiene visión de futuro”.

Diversas habilidades están ligadas a los líderes visionarios. Estas son:

- a. Capacidad para explicar, oralmente y por escrito la visión a otros, de modo que quede clara en términos de las acciones que se requieren;
- b. Capacidad de expresar la visión por medio del comportamiento personal, de modo que refuerce, ante los miembros de la organización, la importancia de la visión, y
- c. Poder extender la visión a distintos contextos del liderazgo, consiguiendo el compromiso y la comprensión de los miembros de la organización, independientemente de su afiliación a un departamento o de su ubicación.

TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL

“el liderazgo transaccional: que se define como una relación de influencia entendida como intercambio (do ut des), en el que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo. En cambio el liderazgo transformacional: que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromisos y adhesión.” (Guillen Parra, 2006: 173)

La diferencia de estos casos de liderazgo radica en que:

- a. los líderes transaccionales son líderes que guían o motivan a sus seguidores hacia las metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las tareas, es decir, está basado en la guía y motivación de los seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la determinación de tareas.
- b. los líderes transformacionales, son aquellos que inspiran a sus seguidores para que vayan más allá de sus intereses personales, en bien de la organización, y son capaces de producir un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Proporciona carisma, consideración individualizada y estímulo intelectual

El liderazgo transformacional se basa en el liderazgo transaccional.

4.3. Diferencia entre directivo y líder

¿Es lo mismo ser **directivo** que líder?

Para que en una institución u organización produzca resultados positivos, el administrador debe desempeñar funciones activadoras, entre las que sobresale el liderazgo, que no debe confundirse con dirección ya que, si bien es cierto, un buen directivo debe ser un buen líder, no siempre un buen líder es un buen directivo.

En la Unidad Educativa “San Pedro Pascual” no necesariamente el directivo es un líder, debido a que los Directores son nombrados desde la Comunidad de Religiosos Mercedarios. Aunque lo ideal es que cada directivo de la institución educativa aprenda a ser un líder.

No es lo mismo ser **directivo** que líder debido a que un directivo “tiene la función ejecutiva de guiar y supervisar a los subordinados, su propósito principal es enseñarles, darles la información necesaria para sus labores, revisar los trabajos y sus métodos y tomar la acción que permita la mejor realización”. (Galarza Carvache, 1996: 112)

En este caso el directivo se convierte en un administrador y vigilante del proceso que se está llevando, a él le compete observar, revisar y verificar que se realicen de mejor manera los trabajos según lo planificado, no le interesa el otro, sino el fiel cumplimiento y resultado que se obtenga.

Para el ejercicio de la autoridad se vale del control y la supervisión en el trabajo e impone la sanción si no se cumple con la tarea establecida.

En lo personal, fija la vista en los beneficios que puede traerle el cargo concentrándose en mantener el sistema y la estructura jerárquica de la institución.

Definitivamente el directivo es el que sabe dirigir, en este sentido, sabe estimular, corregir, mejorar, hacer progresar a cada grupo, a cada maestro. En una palabra, a toda la escuela en su conjunto.

El que es líder “es capaz de generar el deseo de cambio, para lo que apela a valores e ideales, es capaz de crear un clima, una atmosfera que alienta a tomar la iniciativa, cooperar, aprender. Logra un alto nivel de cohesión del grupo humano al generar confianza, y es consciente de que su visión de futuro no es suficiente para lograr su fin, que requiere de sus colaboradores, por lo que entiende que es clave invertir en su desarrollo y lograr su compromiso hacia un objetivo común”. (Guillen Parra, 2006: 174)

Un líder es capaz de innovar desde la originalidad el proceso que esta puesto en marcha, concentrándose primeramente en el bienestar de los docentes, sin sacrificarlos, lo que causa un clima de confianza creando en ellos ganas de adhesión y cooperación voluntaria hacia el proyecto trazado por el líder.

Sus perspectivas son a largo plazo, desafiando a los inconvenientes que se le pueden presentar, él hace las cosas que se deben hacer, y las hace bien, con la ayuda y cooperación de sus seguidores.

En definitiva, el líder en una institución educativa debe definir claramente las responsabilidades de cada persona a su cargo proporcionando la información necesaria para realizar de mejor manera el trabajo.

Debe concientizar en sus seguidores, enfatizando de forma clara, las políticas y procedimientos a seguir en la institución educativa para que se cumpla todo con responsabilidad, y regularmente chequear el progreso y los adelantos en el proceso educativo realizado por sus subordinados.

Entonces las diferencias entre un directivo y un líder serian:

- El directivo sabe administrar, para ello lo nombraron; mientras que el líder sabe innovar desde su creatividad.
- El directivo conserva planes de años pasados, copiando, imitando al presente lo que ya se hizo; en tanto que el líder en su gestión es original, siempre está desarrollando planes de mejora para la institución y el personal que labora en ella.

- El directivo se concentra en sistemas y estructura vigentes en la institución con el fin de asegurar la autoridad y así tener el control. El líder se concentra en las personas, motivándoles a que se unan y trabajen en equipo para alcanzar un objetivo común. Sabe inspirar confianza.
- El directivo tiene una visión a corto plazo, mientras dure el período para el cual fue elegido preguntándose cómo y cuándo. El líder tiene una perspectiva a largo plazo su pregunta es qué y por qué lo que le permitirán desarrollar procesos de calidad.
- El directivo siempre fija la vista en los beneficios que puede obtener de su gestión. El líder mira al horizonte de su gestión y su felicidad radica en el deber cumplido. Hace las cosas que se debe hacer.

4.4. Diferencia entre dirigente y líder

El siguiente texto está tomado de la Colección: “Desarrollo personal y laboral, edición No. 11, s/f” en la pagina número seis pone en consideración las diferencias entre dirigente y líder:

“Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación. En tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume. Además:

- El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de los colaboradores, y en la solidez de la organización.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

- El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea.
- El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja:

- el dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra. El líder muchas veces llega a transformarse en dirigente, aunque no lo quiera.

Aún cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical:

- el carisma del líder es personalísimo, el del dirigente es institucional.
- El dirigente manda, el líder convence:
- el dirigente considera el trabajo como una rutina, la perseverancia en el líder, llega a parecer heroicidad.
- La dirigencia es un oficio, el liderazgo un arte.

Las dos son tareas, pero la dirigencia tiene que ver con pocos, y el liderazgo con muchos.

El líder cree en la acción, el dirigente confía más en la omisión. El dirigente prefiere el gradualismo, el líder busca la transformación súbita.

El dirigente pugna porque los principios se respeten, el líder porque se disfruten”.

El cargo de dirigente va de acuerdo con la legalidad estatutaria de la organización, está sometido a términos, plazos, fechas de inicio y terminación de la función, está establecido básicamente para dirigir y encaminar a una organización en lo que ya está previsto, haciendo cumplir a cada cual el rol asignado con el único propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados. El dirigente acostumbra a mandar, le gusta imponer su criterio, debe ser capaz de actuar de acuerdo a leyes y reglamentos establecidos que buscan la confianza en la disciplina de los colaboradores y en la solidez de la organización para que marche de manera recta, no hay lugar para ideas nuevas. Muchas veces el dirigente aspira a ser líder pero, al defender la institucionalidad, no lo logra.

Para llegar a ser un líder lo primero es asumir que es posible mejorar y que se necesita cambiar algunos aspectos de la conducta y lo segundo es tener la voluntad y la motivación para hacerlo. Reuniendo ambas condiciones, siendo coherente en lo que se dice y lo que se hace, se está en camino de llegar a ser líder capaz de motivar a los demás y contagiarlos con sus ideales.

“El líder es una persona que demuestra sus conocimientos y aptitudes, en el desempeño de la labor a él encomendada, pero sobre todo tiene la habilidad para cultivar unas excelentes relaciones humanas entre los miembros del equipo al cuál dirige, logrando que estas sean cordiales y generosas. Debe tener la actitud adecuada, que lo lleve a lograr una credibilidad tal entre los miembros de su equipo, para que lo sigan, incluso si propone cambios drásticos, a los cuáles no están acostumbrados, con la confianza de que éstos les llevarán a la mejora, tanto personal como de la institución en la que laboran”. (Sánchez Burneo, 2008: 5)

El trabajo en las instituciones educativas exige la mejora diaria en las actividades educativas que cada uno tiene que realizar: a mayor responsabilidad, mayor servicio. Es aquí donde el trabajo del líder educativo se hace sentir porque se vuelve motivador, estimulador del cambio de actitud de los docentes, administrativos, personal de servicio con el fin de enrumbar a la organización educativa hacia fines nobles que busquen la calidad y calidez educativa, es decir, siempre está buscando el mejoramiento de las tareas educativas de la institución.

4.5. Requisitos, cualidades y habilidades (*valores*) del líder educativo

Para ejercer un buen liderazgo, el líder educativo debe hacerse una autoevaluación continua de lo que posee, en cuanto a requisitos, cualidades y habilidades, con el fin de ayudarlo a conocerse y conocer las fortalezas y las debilidades que tiene. De esta forma podrá ir bajando estas debilidades y fortaleciendo sus puntos fuertes y ayudar a su institución educativa y a los miembros que la conforman a salir adelante en busca del mejoramiento de la calidad educativa.

Siguiendo a la profesora Verónica Sánchez Burneo, en su **Guía Didáctica LIDERAZGO, VALORES Y EDUCACIÓN**, anotamos las características que debe tener el líder como parte de sus requisitos, cualidades y habilidades (valores) para ejercer su liderazgo educativo:

Características de un líder (Planeta, 2008)

La propia definición de liderazgo enumera ya varias características:

“Un líder es capaz de:

1. Ser un ser en comunicación

La comunicación es de doble vía. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber “escuchar” y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

2. Cultivar inteligencia emocional

Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

3. Establecer metas y objetivos

Para dirigir un grupo hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

4. Planeación

Una vez establecida la meta es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se definirán las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

5. Conocer sus fortalezas y aprovecharlas al máximo

Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

6. Crecer y hace crecer a su gente

Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

7. Tener carisma (un don)

Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella. En realidad, en el carisma está la excelencia, se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y, como una avalancha, cae un torrente sobre el líder

8. Ser Innovador

Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante y ampliamente competitivo.

9. Ser responsable

Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

10. Estar informado

Se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa” (Sánchez Burneo, 2008: 27).

En la gestión, liderazgo y valores, para quienes dirigen la institución educativa en el campo directivo, administrativo y pedagógico, debe fomentarse el liderazgo educacional basado en su formación, en su fuerza moral para poder exigir a los otros un comportamiento efectivo. El educador, fundamentalmente, es el segundo ejemplo después de los padres, es un modelo a seguir, ejerce influencia en la formación de comportamientos y valores, es un gran espejo para los estudiantes, para la comunidad. La función de un directivo de educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, formando hombres y mujeres capaces de desear triunfar, más no hombres y mujeres condenados al fracaso, a la mediocridad.

El líder no solo debe ejercer su rol en el ámbito educativo, sino que debe ser coherente en el ambiente que le toca vivir, fundamentalmente en lo personal, familiar y en lo social.

En lo personal, tiene que reconocer y practicar la ética y los valores de respeto mutuo, solidaridad, confianza, honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad. Tiene que reconocer los valores positivos y actitudes de las personas, motivando a sus seguidores para que alcancen su plena realización; tiene que dirigir por medio de la palabra, inspirar por medio de la confianza y la simpatía (carismático), poner a los demás de su parte y, además, poder cambiar suficientemente el clima organizacional a fin de que todos puedan hacer las cosas que deben hacer.

En lo familiar, tiene que sembrar y desarrollar los sentimientos que conllevan a la unificación y armonía de las personas, respetando y revalorando las actitudes y valores de la familia como el elemento fundamental de progreso social, tiene que enseñar a sus hijos los aspectos reales de la vida, para que sean buenos padres y buenos ciudadanos.

En el aspecto social, tiene que reconocer y practicar la ética del trabajo en equipo y la ética de progreso social, creando una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo y la amistad, encaminada hacia la felicidad compartida.

En resumen, el rol del líder se orientan a lograr un desarrollo humano sostenido, un progreso económico con un desarrollo equitativo, apoyándose en la creatividad humana, en la propiedad intelectual, en el poder de la mente y en el trabajo en equipo, no en el trabajo personal.

4.6. Los valores y la educación

“El II Foro Hemisférico sobre Calidad de la Educación, cuando señala que “La educación de calidad prepara para la vida por medio de un proceso de construcción de conocimientos, capacidades, actitudes y *valores* que toman en cuenta la articulación entre las dimensiones intra y extra escolares”. (Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas, 2008: 36)

Una educación de calidad debe ofrecer la mejor formación a sus alumnos y prepararlos para que puedan asumir su rol frente a la vida. Debe ser integral.

Para que la educación sea integral y de calidad, se debe trabajar en procesos que ayuden a que el alumno obtenga conocimientos, capacidades, actitudes y, sobre todo, que esté lleno de valores.

La verdad y el conocimiento permiten la formación de un pensamiento libre, autónomo y crítico. El proceso educativo de calidad debe impulsar a analizar los mensajes recibidos y sacar conclusiones validas para el buen vivir.

El Diccionario de Ciencias de la Educación nos dice que el término educación... “proviene fonéticamente y morfológicamente de *educare* (*conducir, guiar, orientar*), pero semánticamente recoge, desde el inicio también, la versión de *educere* (*hacer salir, extraer, dar a luz*) lo que ha permitido, desde la más antigua tradición, la coexistencia de dos modelos conceptuales básicos: a) un modelo directivo o de intervención, ajustado a la versión semántica de *educare* y b) un modelo de extracción o desarrollo, referido a la versión de *educere*. Actualmente puede conceptualizarse un tercer modelo ecléctico que admite y asume ambas instancias, resolviendo que la educación es dirección (intervención) y desarrollo (perfeccionamiento). (Diccionario de Ciencias de la Educación, 1995: 475).

Si la educación es dirección (intervención) y desarrollo (perfeccionamiento) del ser humano, tanto educación y valores van de la mano denominándose *educación en valores*.

Actualmente se habla de una pérdida de valores, pero a la vez de un regreso a los valores. Se habla también del cultivo de los valores en la familia, en la educación y en la sociedad. Y es que la tarea de educar, y con ello la de educar en los valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad.

Cada institución educativa, en sus instrumentos de gestión y liderazgo, resalta y oferta una educación de calidad centrada en valores, ajustada a la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia e identidad institucional y social entre las personas, debido a la manifestación de conductas carentes de valores en la sociedad.

Pero, ¿qué son los valores? López de Llergo señala que “son toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente” (Chavarria, Marcela, 2007: 59).

También llamamos valor a lo que es capaz de sacar al hombre de su indiferencia y provocar en él una actitud de estimación, porque contribuye a su realización personal, respondiendo a algunas de sus necesidades: vitales, intelectuales, afectivas, estéticas, etc. (Gastaldi, 1990: 135)

Los valores ayudan a ser diferentes en una sociedad que necesita de valores. Pedagógicamente hablando son fuente de perfeccionamiento integral del ser humano, los valores no existen sin el hombre, y con ellos se puede dar significado a la propia existencia. El centro o el "lugar" de los valores es el hombre concreto que existe con los demás en el mundo para realizar su propia existencia. Las cosas adquieren valor en la medida en que se insertan en este proceso de humanización del hombre.

Esta condición de encuentro con los valores reclama una actitud educativa en la que, de nuevo, hay que reconocer el lugar central del ser humano en el mundo de los valores, reconocimiento que nos conduce de inmediato a la esfera de la libertad humana.

Libertad, en general, significa “ausencia de constricción”, estar exento de coacción. Pero la coacción puede depender de diversas causas. Por eso se puede distinguir varios tipos (análogos) de libertad, que se pueden reducir a dos formas principales: la libertad exterior y la libertad interior. (Gastaldi, 1990: 137)

Los valores se ponen en juego todos los días, en cada una de las acciones libres que realiza el ser humano. El valorar es una característica típica de las personas, pues se actúa y se toma decisiones de acuerdo con los objetivos que se ha planteado y en función de los valores que se vive.

La Educación Mercedaria, en la línea del servicio a la fe y fiel a su carisma, forma ciudadanos libres y comprometidos con las causas sociales, teniendo como modelo a Cristo Redentor, María de la Merced y Pedro Nolasco; quienes nos han legado la práctica de la libertad y de la misericordia. (PEI, 2009: 38)

Actualmente se nota más la existencia y vivencia de antivalores que, en lugar de construir al joven, lo van sumiendo en un mundo de miseria y soledad.

Se nota la existencia de valores en una sociedad, una familia o en el ámbito educativo cuando:

- “Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.
- Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.
- Se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive.
- Se busca la paz y el progreso del grupo.
- Se reconoce la existencia de un Ser Supremo.
- Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.
- Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.
- Se indican las conductas del bien y se diferencian del mal.
- Se favorece la contemplación y expresión artística.” (Chavarria, 2007: 59)

En las instituciones educativas, especialmente en la Unidad Educativa “San Pedro Nolasco”, el tema de educación en valores es la esencia misma de toda su acción educativa, es el tema o contenido educativo que se transmite al alumno y esto se da a través de la vivencia de la convicción personal, del ejemplo y práctica de valores que el maestro y la institución puedan ofrecer al alumno en la formación de su voluntad.

Si los valores ayudan a ser diferente y a la vez perfeccionan al ser humano, toda educación en valores es tarea y compromiso de las instituciones educativas.

“La escuela es una institución de origen cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades del ambiente familiar: la formación intelectual...de la ciencia, la formación socio – política y cívica..., la formación estética..., la educación físico – motriz.” (Chavarria, 2007: 58)

Pero la realidad parece ser otra, el tema de los valores es un tema muy ajeno al quehacer docente, ya que unos sostienen que la cuestión de educar en valores concierne al ámbito familiar y que lo importante en la escuela es aprender los contenidos programáticos de cada materia, dándole a la educación en valores un sitio alejado de la educación académica. Actualmente los valores ocupan un lugar vital en la razón de ser de la escuela y su reforzamiento puede lograrse estimulando su práctica desde la perspectiva de la ética organizacional.

El objeto central de toda gestión y liderazgo en la acción educativa es buscar la calidad: “cuando es algo de calidad, significa que vale mucho.... La calidad, pues, va en relación directa con los valores. Son valores aquellas fuentes de perfeccionamiento humano, desde lo material hasta lo espiritual”. (Chavarria, 2007: 24)

Los valores están orientados a mejorar la calidad educativa, y por ende, están dirigidos a reorientar la organización escolar, de modo tal que los procesos y los productos sean más formativos.

La gestión y liderazgo educativo para mejorar la calidad deberá ajustarse a las nuevas demandas sociales. Las instituciones educativas tienen la gran responsabilidad de formar a los estudiantes en nuevos conocimientos, técnicas y, sobre todo, en la vivencia de los valores. El reto para lograr la calidad de la educación para cubrir los vacíos y deficiencias que se presentan en este campo será capacitar al maestro proporcionándole elementos teóricos y prácticos en la vivencia de valores.

Solo una educación de vanguardia, liderada desde la gestión en valores, hará la diferencia en un mercado educativo tan competitivo como el que se está viviendo actualmente.

La gestión, el liderazgo y los valores son elementos básicos de los procesos de dirección organizativa.

La gestión se relaciona directamente más con las estrategias, las eficacias y los objetivos de cada proyecto; mientras que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la posición y la imaginación, lo que posibilita la animación y movilización de los actores.

El dinamismo de los tiempos actuales exige desarrollar a plenitud las capacidades del ser humano que posibiliten las redes de cooperación y el trabajo en equipo.

La innovación educativa de estos tiempos modernos exige y demanda nuevos aprendizajes que posibiliten aportes personales, y esto se dará con el grado de compromiso que tengan los involucrados con la misión y visión institucional.

Toda persona que ejerce el cargo de gestor debe ser un líder que comunica, influye y comparte la visión de futuro que espera conseguir, todo en un clima de libertad, trabajo en equipo y vivencia de los valores más profundos que llevan al crecimiento positivo, real del educando como ente positivo para la sociedad.

Trabajar en equipo implica que todos los directivos, docentes, administrativos, alumnos y padres de familia deben alinearse a un objetivo común: lograr la excelencia educativa.

La gestión, liderazgo y valores en educación requiere que las personas inmersas en el quehacer educativo sepan:

Para quienes ejercen la GESTIÓN DIRECTIVA

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo.
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educativo y otras normas pertinentes a su función directiva.
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia, profesores y el personal de servicio.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Educativo Institucional.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

Para quienes ejercen LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados de los bienes y recursos del centro educativo.
- Conocer y aplicar, con valores, normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
- Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

Para quienes ejercen la GESTIÓN PEDAGÓGICA

- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.
- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.
- Vivir y ser ejemplo de vivencia de valores.

“La Mejora Continua no es una meta a alcanzar.

Es un viaje, no un destino;

Un proceso sin fin”

Bonser, Ch., F., 1992

5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTION Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACION EDUCATIVA:

Los instrumentos de gestión en la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” en lo concerniente a la gestión, liderazgo y valores en la administración educativa se proponen orientar y fortalecer la correcta concreción de los propósitos establecidos, los mismos que deben ayudar a mejorar educativa del educando y esto sí que es un gran reto para todos los que estamos involucrados con la educación.

Si el propósito fundamental de estos instrumentos de gestión es orientar la tarea de todos los miembros de la comunidad educativa en los principios, valores y políticas, tanto institucionales, administrativas y pedagógicas; además, ayudan a regular las relaciones laborales entre sus miembros (directivos, administrativos, docentes, personal de servicio) y de estos con sus beneficiarios (alumnos, padres de familia), a través de los servicios educativos que presta la entidad.

Con respecto a los principios, valores y políticas institucionales dice: “Nuestras instituciones fundamentarán su doctrina en las nuevas formas de mirar al Hombre, inmiscuido en cautividades presentes, que denigran su persona e identidad de Hijo de Dios. Por eso, todo acto educativo mercedario se entiende como un acto liberador.” Macro proyecto de la Educación Mercedaria de Ecuador y Colombia, Pg. 13.

Los instrumentos que le sirven a la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” para poder encaminarse de la mejor manera y cumplir sus fines y objetivos son:

- El manual de convivencia de la organización educativa
- El manual de organización.
- El código de Ética.
- El plan estratégico.
- El plan operativo anual (POA)
- El proyecto educativo institucional (PEI)
- Reglamento interno.

Estos instrumentos de gestión quieren incrementar el trabajo participativo, proactivo y de cooperación de todos los miembros de la comunidad, para así alcanzar la Visión y la Misión propuestos en sus objetivos institucionales y mercedarios, con el único fin de que la institución educativa siga siendo cada vez más grande y se vaya consolidando como referente de la educación general básica y media a nivel de instituciones educativas mercedarias del país.

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

5.1.1. El Manual de convivencia de la organización educativa.

En el acuerdo ministerial 182 de fecha 22 de mayo del 2007 se institucionaliza el Código de Convivencia en todos los planteles educativos del país, como instrumento de construcción colectiva que fundamente las normas y reglamento interno y se convierta en el nuevo modelo de coexistencia de dicha comunidad.

Para la Unidad Educativa “San Pedro Pascual” un “Manual de Convivencia es el conjunto de normas y preceptos concertados para la búsqueda y la conservación de la armonía de la institución en sus aspectos religiosos, disciplinarios, académicos, sociales y administrativos; basados en la libertad y el respeto a los demás, partiendo del consenso y la concertación entre los miembros de la Comunidad Educativa para la obtención y la puesta en práctica y el cumplimiento del documento en todas sus partes. “Los establecimientos educativos tendrían un reglamento o manual de convivencia en el cual se normen los derechos y obligaciones de todos los actores educativos”. (Manual de Convivencia, 2009: 3)

Para que la gestión y liderazgo educativo basado en valores se haga realidad en toda la comunidad educativa se necesita de pautas, modelos y ejemplos a seguir para crear una buena convivencia, en la cual todos los integrantes deben estar comprometidos a cumplirlas y hacerlas cumplir. Según la definición, el Manual de Convivencia se convierte en un instrumento de gestión que busca el liderazgo en la vivencia y aceptación de normas y preceptos basados en valores cristianos como la libertad y respeto.

Siguiendo el análisis del Manual de Convivencia dice que: “Se establecen de manera clara los derechos y responsabilidades de los diferentes estamentos en función de los valores que responden a la identidad institucional. Los derechos constituyen los valores de la convivencia cuyo fundamento está en la dignidad humana; las responsabilidades son los comportamientos exigidos para posibilitar la libertad y crecimiento personal.” (Manual de Convivencia, 2009: 3)

En la Unidad Educativa Particular Mercedaria “San Pedro Pascual” se consideró (manifiesta el señor Vicerrector) de vital importancia la elaboración del Manual de Convivencia porque en él se establecen los principios de convivencia y comportamiento de cada miembro de la comunidad educativa, producto de la responsabilidad y concertación compartida, precisando los criterios que guíen y armonicen el quehacer educativo dentro de la libertad y respeto.

Al buscar principios y pautas para una sana convivencia y buen comportamiento, desde la responsabilidad compartida entre los miembros de la comunidad educativa, buscando siempre crear un clima laboral agradable para toda la Comunidad Educativa; de esta forma la gestión y administración serán fáciles desarrollarlas logrando el liderazgo educacional en la vivencia de los valores que concertadamente y responsablemente hayan sido asumidos.

En la lectura y análisis de este código de convivencia se puede ver que tiene como objetivo principal la adecuación de un estilo de sana convivencia, en consecuencia apunta a plantearse la convivencia como un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Todas las interrelaciones de los miembros de la comunidad, a través de sus departamentos y comisiones están orientadas a un logro: facilitar la gestión y liderazgo educativo basado en valores. Todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente de los directivos, tienen la obligación de ayudar a la formación integral de los estudiantes para que sean personas capaces de funcionar como entes positivos frente a la pérdida social de valores, esta formación propicia un mejor rendimiento de cada uno de los actores institucionales, a través de una

convivencia que incluye, no excluyente, donde se valore la riqueza de lo diferente, la no violencia, el amor, la cooperación, la confianza, la justicia, el respeto y la responsabilidad, el poder escuchar, aceptar, compartir y comprender al otro.

5.1.2. El código de Ética.

Aunque no exista en la ley un documento o acuerdo ministerial en el cual se mande a elaborar el Código de Ética, sin embargo en el acuerdo ministerial 3223 del 15 de diciembre del 2003 manifiesta que es necesario implementar principios que incentiven la practica de valores cívicos, morales, éticos, que permitan a más de formar académicamente al estudiantado lograr un cambio de mentalidad y de aptitud de alumnos y docentes en su desempeño diario y complementar su formación espiritual y moral.

En la Unidad Educativa Particular “San Pedro Pascual”, no existe un documento titulado Código de Ética, sin embargo es la espiritualidad, filosofía e ideología de la Orden de la Merced, comunidad patrocinadora de la educación mercedaria, la que se convierte en un código de ética e identidad a la hora de actuar.

Esta espiritualidad tiene como objetivo fundamental constituirse en una guía o brújula que orienta la actuación de todos los miembros de la comunidad educativa (directivos, administrativos, docentes y personal de servicio), promoviendo valiosos modelos de conducta a fin de preservar la integridad, y la adopción de principios éticos que reflejen el tipo de organización de la cual forman parte.

Para poder fundamentar los valores y la filosofía e ideología institucional es necesario remitirse a las fuentes del nacimiento mismo de la institución; esta institución educativa nace en el seno de la Orden de la Merced, fundada por Fray Pedro Nolasco, cuya misión social y religiosa es la liberación de los cautivos en peligro de perder su fe.

Los religiosos mercedarios amparados en el lema “Libres para Liberar” ven en la educación el camino de liberación. Por ello, la filosofía e ideología mercedaria obliga a plantear una formación antropológica profunda del sujeto educativo para poderlo

formarlo, guiarlo e interiorizarlo en su propio proyecto de vida, pero libre de cautividades que esclavizan al ser humano.

Esta filosofía e ideología mercedaria tiene características propias de vivencia y responsabilidad convirtiéndose en principios éticos que guían las actividades pedagógicas de la Unidad Educativa Particular “San Pedro Pascual”, estos principios se basan en el cumplimiento por convicción en un conjunto de valores liberadores como la Libertad, Caridad, Fe, Justicia, Respeto, Lealtad, Sentido de pertenencia, etc. que son asumidos por toda la Comunidad Educativa fruto de la opción, adhesión y vivencia del carisma redentor de los mercedarios,

Los mercedarios con su filosofía e ideología educativa aportan a la formación de los niños y jóvenes que confían en los centros educativos mercedarios a promover la acción pastoral que los encaminará a ser liberadores al servicio de la sociedad, la familia, la patria y la iglesia.

Uno de los fines primordiales que tiene la Unidad Educativa San Pedro Pascual es la de “Educar a los jóvenes de forma integral para que puedan desempeñarse con eficiencia y libertad dentro de la sociedad, la familia, la patria y la iglesia siguiendo el lema de San Pedro Nolasco **“LIBRES PARA LIBERAR”**”. (PEI, 2009: 22)

Cada persona, al integrarse a la comunidad educativa tiene su propio patrón de valores, por eso es importante que cada miembro de la comunidad educativa compatibilice con los valores de sus compañeros de trabajo, con los estudiantes y con los valores liberadores de la Comunidad Mercedaria, este último como código de conducta que le dará los lineamientos básicos de comportamiento, con aplicaciones específicas en las actividades diarias y cotidianas.

La espiritualidad, filosofía e identidad de la Merced se convierten en los *principios mercedarios* que rigen la vida de quienes están inmersos en el quehacer educativo como camino de liberación en la educación y son:

- Respeto e interés por la persona, centro del proceso educativo.
- Afán por su crecimiento integral que supone la armonía y plenitud interna.
- Cultura particular de la amistad acogiendo de manera amplia y cordial al ser humano, lo que se traduce en el amor desinteresado.

- Sentido de lo comunitario y de la participación abierta.
- Carácter activo y crítico de la búsqueda.
- Crecimiento de la libertad.
- Crecimiento interior.
- Búsqueda constante del conocimiento y la ciencia como complemento de su desarrollo integral.
- Búsqueda de la libertad con responsabilidad y servicio al prójimo.
- Orienta su organización y desarrollo formativo en la Pedagogía de la Educación Liberadora, vigente; con la misión esencial de la consagración Mercedaria.
- Favorece la coeducación personalizada, como proyección de la vida social en la educación y como posibilidad de mejor convivencia de la familia.
- Propicia la participación activa y la autodisciplina, como técnicas de autoformación y autorrealización personal y social.
- Sustenta su quehacer pedagógico y la interacción maestro-estudiante en la vigencia del aprender haciendo, del trabajo solidario y la aplicación de métodos activos, para la adquisición de experiencias de aprendizajes significativos.
- Asume la educación como una responsabilidad compartida entre la escuela, la familia y la comunidad.
- Fomenta el cultivo de las disciplinas deportivas, de las actividades culturales, artísticas y recreativas como reguladoras de la conducta personal y social del educando, motivadoras del desarrollo del pensamiento positivo para la acción y la formación.
- Asume la educación como coherente con nuestra realidad intercultural, multiétnica y multilingüe, es decir la educación debe posibilitar el reconocimiento de que somos una unidad social en medio de la diversidad cultural. (PEI, 2009, pg. 69)

5.1.3. El plan estratégico

El **plan estratégico** o también plan de mejora es un documento que traza el camino del desarrollo de la Unidad Educativa Particular “San Pedro Pascual”, pero a corto plazo; pues les posibilita alinear e integrar esfuerzos para alcanzar con éxito los objetivos que se han planteado, permitiéndoles orientar las acciones hacia el logro de las acciones del PEI. Además, refleja cuál será la estrategia a seguir para mejorar la calidad de gestión y administración en la institución educativa, es decir, les indica el camino, las directrices y el comportamiento para alcanzar las aspiraciones que se han plasmado en el proyecto educativo institucional (PEI).

El modelo de gestión estratégica “tiene por eje la distinción entre pro actividad y reactividad. Esta distinción descansa en la convicción de que el futuro será diferente al pasado, por tanto, intenta imaginar un futuro consensuado a partir del presente, preverlo y planificar las estrategias a seguir para su logro, considerando los cambios posibles a partir de las fuerzas de cambio ya perceptibles hoy.

La gestión estratégica se la aplica tanto en el proceso de construcción del PEI, como en el de implementación, seguimiento y evaluación.

FACTORES BÁSICOS DE LA GESTIÓN

- Clima organizacional
- Proceso de gestión
- Organización flexible
- Relaciones con la comunidad.

“Los proyectos específicos de implementación son instrumentos de planificación operativa con los que el PEI pretende solucionar el o los problemas detectados en el diagnóstico situacional de la institución estos son a corto plazo y responden a las interrogantes: por qué, cuándo y dónde realizar las acciones concretas para modificar o perfeccionar de manera efectiva a fin de alcanzar el mejoramiento de calidad de los procesos y resultados operativos.” (PEI, 2009, pg.70)

Como se puede apreciar **plan estratégico** o plan de mejora intenta imaginar un futuro consensuado a partir del presente, preverlo y planificar estrategias para lograr

que los objetivos y metas planteados a corto plazo se cumplan. La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria hacia la nueva situación objetivo deseado. Hacia donde debe concentrarse la gestión, liderazgo y valores en la administración 2010 – 2011, para cumplir en corto plazo objetivos claros que se los pueda cumplir en el tiempo establecido.

Los proyectos estratégicos específico de implementación para el año 2010 son la “Capacitación Fuente de Mejoramiento” y “Como utilizar el tiempo libre adecuadamente” con estos proyectos se pretende inculcar a los estudiantes más los valores institucionales, el amor al estudio y esto se logrará a través de la capacitación al personal docente en todos los ámbitos académicos que ayuden al mejoramiento administrativo, financiero, pedagógico, metodológico, mediante la ejecución de programas de capacitación continua.

Siempre los proyectos estratégicos o de mejora buscan mejorar la calidad educativa porque para poder cumplir con los objetivos planteados, los integrantes de cada organización deben pensar cuales son los caminos más convenientes y al alcance de sus posibilidades.

Solo conociendo el camino y su alcance se logrará adentrarse en un recorrido que permite saber cómo es la situación actual, cual es la razón de ser de la organización, como alcanzan los objetivos propuestos, a través de que planes de acción y cómo se medirá los resultados, cuáles son sus fortalezas y debilidades y cuales las oportunidades y riesgos del entorno.

La Planificación Estratégica se puede resumir del siguiente modo:

- El punto de partida es la *situación problema*, expresada en un *diagnóstico*.
- El punto de llegada es la *situación objetivo*. Esta expresa la realización en el tiempo de la "imagen guía" que configura el *ideal* que se quiere alcanzar.
- Requiere que se analice la intervención de los diferentes actores sociales y de la política vigente.
- Propone integrar el aporte de la técnica de planificación con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas.

- La definición de objetivos resulta del consenso entre los actores educativos implicados, ya que la organización que planifica es parte de un contexto y coexiste con otros actores.
- La organización tiene en cuenta el conflicto y el consenso como dos factores que están presentes en los procesos sociales y que condicionan la realización de su plan de acción.

En síntesis, la planificación estratégica articula "*el puede ser*" con el plano operacional "*la voluntad de hacer*". No supone diseñar un esquema rígido de acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia dónde nos queremos dirigir".

5.1.4. El plan operativo anual (POA)

El Proyecto Educativo Institucional, por ser planificado a largo plazo, se hace realidad, progresivamente, en los Planes Operativos Anuales que año tras año de trabajo sucesivo se van concretando de forma práctica; por ello, el POA se convierte en una guía de planificación a corto plazo (sirve para cada año escolar). Tiene por objeto diseñar desde la práctica el camino de las actividades de cada área, departamento y comisiones establecidas en la institución, cuyo fin es conseguir, mediante su ejecución, los objetivos y metas del Proyecto Educativo Institucional, pero a corto plazo.

El plan operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico. (www2.uacj.mx/transparencia/Plan/.../9.../1_Que_es_el_POA.pdf)

Lo que lo caracteriza al POA es que realiza diagnósticos, busca estrategias, asigna recursos, determina responsables y para determinar si se han cumplido con lo planificado, este permite ser evaluado.

Todo POA debe surgir de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias aplicables mediante cronogramas establecidos para llegar a cumplir y hacer realidad el PEI.

El POA en la Unidad Educativa "San Pedro Pascual" para plasmar y hacer realidad la misión, visión, objetivos y metas institucionales a través de la gestión, liderazgo y valores en la administración 2010 - 2011 ha planificado lo siguiente:

- A la falta de capacitación del personal docente y el desconocimiento en el manejo de herramientas tecnológicas a utilizarse como recursos didácticos en la clase, se ha propuesto actualizar los conocimientos dentro de cada área académica proveyéndoles de herramientas tecnológicas adecuadas como recursos didácticos para mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje dentro del aula, mediante la capacitación con profesionales expertos en la materia para de esta forma estar acorde al Modelo Pedagógico propuesto en el PEI.
- En cuanto a la existencia del nuevo personal docente integrado para el presente año lectivo se ha propuesto tener jornadas de inducción en la identidad y carisma de la Institución Educativa, en el conocimiento del Modelo Pedagógico propio de la Institución, en planificación, etc. para que su integración sea placentera y de esta manera mejorar las relaciones laborales y sociales para mantener un ambiente cordial de trabajo
- En lo concerniente a la identidad y valores se ha diagnosticado la pérdida de valores éticos, morales y religiosos, desconocimiento de la Espiritualidad Mercedaria, tanto en profesores como en estudiantes, por esto, en el transcurso del año lectivo 2009 se ha planteado fomentar y mejorar en cada uno de los docentes, estudiantes y padres de familia la vivencia y practica del valor de la libertad, como don Sagrado de Dios mediante convivencias, campamentos, retiros, Talleres, Mesas Redondas, Clases Interactivas, etc. y así lograr un plan de vida basado en la práctica de valores.
- Con los Padres de Familia, a través de la integración e identidad a la institución lograr la colaboración en el proceso pedagógico y espiritual de su hijo, trabajo en equipo en la consecución de metas y objetivos que vayan en beneficio de la

institución y fomentar la espiritualidad como parte del fortalecimiento de los valores institucionales de parte de esta Institución Educativa, esto se logrará a través de la buena comunicación, gestión y liderazgo de los directivos.

Como se puede apreciar en el análisis del POA de la Unidad Educativa “San Pedro Pascual” los directivos mediante la gestión, liderazgo y valores en la administración 2010 – 2011, pretenden mejorar la identidad de quienes hacen la comunidad educativa mediante la vivencia y práctica de los valores que la institución pregona.

5.1.5. Proyecto educativo institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional (**PEI**) es un instrumento de gestión y planificación de las Instituciones Educativas para un periodo de cinco años. Su finalidad es orientar, direccionar y conducir, todas las actividades (administrativas y pedagógicas) hacia el logro de los fines y objetivos propuestos para definir la vida institucional; también es un requisito legal que hay que presentar a la Dirección Nacional de Educación.

En el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación en su artículo 107 sobre los deberes y atribuciones del Consejo Directivo en el literal a) expresa que es obligación elaborar el plan institucional del establecimiento; y en el artículo 95 sobre los deberes y atribuciones del Rector en el literal h) declara que es obligación presentarlo al director provincial de educación.

Este Plan Educativo Institucional contribuye y ayuda en la toma de decisiones del Directivo, para transformar la realidad de la Institución Educativa en una comunidad de aprendizaje que busca lograr la formación integral de los estudiantes.

El PEI de la Unidad Educativa San Pedro Pascual en su justificación manifiesta “que el PEI que la institución presenta, es un compendio de toda la actividad académica de la unidad educativa..., además de que los requerimientos institucionales así lo exigen, la economía globalizada, la marcha acelerada de la tecnología, los medios de producción y subsistencia que son los que guían nuestra vida y por ende de nuestros estudiantes con sus familias, nos da la oportunidad de replantear y

reajustar nuestros proyectos educativos sin deslindarnos de la práctica de valores y los principios de la fe católica, al ser los portadores de una formación integral para nuestros estudiantes, todo ello nos obliga a estar acorde con los requerimientos del presente siglo en el conocimiento y habilidades que oferta el ser humano para acceder a un trabajo digno y ser parte de una sociedad justa, liberadora y con oportunidades para todos sin marcar diferencias de clases, etnias u otras.” (PEI, 2009: 9)

El PEI se constituye en el referente, ya que aquí está plasmada la esencia, el quehacer e identidad de la institución educativa, además es la base para la elaboración de los demás instrumentos de gestión.

En sus componentes básicos de Identidad de la institución: (hacia donde quiere ir la institución (misión, visión, objetivos, metas y valores)), de diagnóstico (conocimiento de la realidad de los estudiantes a quienes se dirige y presta el servicio educativo), propuesta pedagógica (la oferta académica) y gestión estratégica (planes de mejora) “busca ser líder en la educación, transformadora y liberadora de la sociedad, empleando altos niveles de calidad y competitividad, para formar estudiantes con una sólida preparación espiritual, científica, crítica, creativa, participativa; identificados con sólidos valores mercedarios y una amplia conciencia nacional, para enfrentar los retos del nuevo siglo” (PEI, 2009: 38), estos sólidos valores mercedarios son: “Libertad, Caridad – Amor Misericordioso, Ser libre, Fe – oración, Justicia, Honestidad, Responsabilidad, Respeto – al hombre y a la naturaleza, Disciplina, Participación, Lealtad, Ética profesional, Moralidad de actos, Sentido de pertenencia.” (PEI, 2009: 22)

El objetivo del Proyecto Educativo de la Unidad Educativa “San Pedro Pascual”, es que todos los involucrados en el quehacer educativo mercedario se forjen, vivan y sean partícipes de la identidad y sentido de pertenencia al carisma mercedario, para visionar grandes resultados que transformen a la Institución Educativa en líder de la educación mediante la transformación y liberación del ser humano, por ello, el centro de la toda gestión, liderazgo y valores se concentran en la formación integral del estudiante.

“Esta forma de entender al quehacer educativo mercedario nos obliga elaborar un proyecto educativo con características propias, con obligaciones y responsabilidades auténticamente mercedarias, como también nos obliga a buscar un perfil de maestros que opten por nuestro carisma, que entiendan el mensaje de Pedro Nolasco, que formen con pedagogías del amor y acojan a sus destinatarios como Cristo a los suyos.” (PEI, 2009: 20)

El proyecto educativo es la identidad misma de la institución, que busca orientar y motivar la misión educadora liberadora de la Merced. Su tarea es garantizar el fortalecimiento y mejoramiento de la calidad educativa desde la identidad mercedaria, es decir, el deseo es promover una educación desde un ideal educativo que nace del corazón del fundador de la Merced, cuya herencia se la conserva y se la proyecta hacia el futuro.

5.1.5. Reglamento Interno

El Reglamento Interno es un instrumento de gestión y apoyo para los directivos de las Instituciones Educativas porque en él se hallan los objetivos, la estructura y organización del centro educativo; están regulados funciones, responsabilidades, derechos, obligaciones y prohibiciones a los que deben estar sujetos las personas que tienen relación con el establecimiento, en relación con sus labores (profesores), permanencia (alumnos) y vida (servicio que presta la institución); además constan el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, el régimen económico, disciplinario y las relaciones con la comunidad.

En el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, en su artículo 79, que habla sobre los deberes y atribuciones de la Junta General de Profesores, en su literal e), y en el artículo 107, que habla sobre los deberes y atribuciones del Consejo Directivo, en su literal c) declara que deben elaborar el Reglamento Interno y someterlo a la aprobación de la Dirección Provincial de Educación cuya finalidad es dar cumplimiento a las normas establecidas en este Reglamento de Educación mediante la orientación y puesta en práctica de las leyes para el buen funcionamiento de los centros educativos.

El Reglamento Interno de la Unidad Educativa normará las relaciones entre los diferentes niveles, tanto en el campo administrativo como en el académico, así lo expresa el artículo 154 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

El Reglamento Interno de la Unidad Educativa “San Pedro Pascual” es la aplicación práctica y operativa del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación vigente en nuestro país.

Uno de los objetivos que tiene el reglamento interno en el art 10 literal a) dice: “Establecer las disposiciones legales que regulen y orienten el desempeño de Autoridades, Docentes, Personal Administrativo y de Apoyo, Padres de Familia y Estudiantes. Precisando los criterios que guíen y armonicen el quehacer educativo dentro de la libertad y el respeto; posibilitando la formación integral y el proceso de socialización de los estudiantes del plantel, futuros conductores de nuestra Patria; de igual forma en el Literal c) manifiesta lo siguiente: “Disponer las normas específicas y particulares, propias de nuestra Filosofía Mercedaria que complementen la base legal educativa, la Educación en Valores, la organización y funcionamiento técnico, operacional, administrativo y de apoyo, buscando una nueva sociedad que garantice la paz y la seguridad de todos, favoreciendo la convivencia social fraterna, libre, participativa y pluralista, fomentando y tutelando los Derechos Humanos, sin fuerza y sin violencia.” (Reglamento Interno, 2009: 10)

En estos artículo del Reglamento Interno lo que pretende es garantizar la gestión y liderazgo administrativa, docente y de servicios que brinda la institución, impulsando y propiciando la excelencia en la gestión, liderazgo y capacidad de respuesta frente a los valores específicos que la institución educativa propone, de esta forma se puedan obtener resultados de calidad educativa acorde a la organización y desarrollo formativo en la Pedagogía de la Educación Liberadora, vigente en la misión redentora de la Orden Mercedaria.

El quehacer pedagógico y la interacción de directivos – docentes - estudiante normalizados en este Reglamento Interno pone en vigencia, en el *ámbito directivo*, la buena práctica de la gestión y liderazgo que vaya en beneficio de la institución educativa ubicándola en sitaliaes altos de calidad, eficiencia y eficacia del servicio que

presta, convirtiéndose de esta forma en líder y referente educativo para otras instituciones; en el *ámbito administrativo*, le permite actuar con responsabilidad y ética profesional en la optimización y administración de los bienes y recursos de la institución; y, en el *ámbito pedagógico*, ayuda al aprender haciendo, al trabajo solidario y en equipo, a la aplicación de métodos activos, para así lograr la adquisición de experiencias de aprendizajes significativos.

La característica principal del Reglamento Interno de la Unidad Educativa “San Pedro Pascual” es que cada uno de los que forman la comunidad educativa sus actividades tanto administrativas, pedagógicas, disciplinares están reguladas y normativizadas en orientación a las actividades pedagógicas buscando siempre el bienestar institucional.

Los beneficios que salen a la luz de la aplicación correcta de este Reglamento Interno es que:

- Permite diseñar el futuro que se desea alcanzar y formular trabajos de forma disciplinada cumpliendo lo que se tiene que cumplir.
- Permite desarrollar una buena gestión y liderazgo basado en la práctica de valores.
- Permite enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad.
- Mejora la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos.

5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

DATOS DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

Nombre de la Institución Educativa	Unidad Educativa "San Pedro Pascual"	
Dirección	Calle Chile e Imbabura (Centro Histórico)	
Autoridad máxima de la Institución	Lcdo. P. Luis Alfonso Rodríguez Llerena	
Niveles de estudio que ofrece:	Pre básica Educación Básica Bachillerato: Sociales, Químico, Físico e Informática	
Tipo de Institución	✓ Particular	
Años que tiene la Institución	1949 – 2011	62 años
Horario de Clases	✓ Matutino	
Existen 60 profesores capacitados para las asignaturas existentes		
Número total del personal directivo: Rector, Vicerrector y director de la sección primaria		
Número total de personal de apoyo a tareas educativas	3	
Número total de personal administrativo	3	
Número total de inspectores	2	
Número total de alumnos	800	
Nivel socio económico promedio de los alumnos	✓ Medio bajo un 20% ✓ Medio medio un 70% Medio alto 10%	

Fuente: secretaria de la institución

Elaborado por el autor

5.2.1. Misión y visión.

La Unidad Educativa “San Pedro Pascual” es una institución educativa confesional y particular, dirigida por Lcdo. P. Luis Alfonso Rodríguez Llerena, religioso de la Comunidad Mercedaria.

Cuya Misión es:

Nuestras instituciones educativas, centros de formación científica y humana; inspirados en la pedagogía de Cristo, en la espiritualidad mercedaria y en las nuevas tendencias científico-técnicas; forman personas con capacidad de construir su proyecto de vida coherente con su naturaleza divina y sean los gestores de la conjugación de la fe y ciencia; materia y espíritu; creación y evolución; redención y liberación ; sociedad y política; cultura y educación, instrumentos dialécticos, donde se plasma el concepto teológico de libertad, esencia del carisma mercedario.

La Educación Mercedaria, en la línea del servicio a la fe y fiel a su carisma, forma ciudadanos libres y comprometidos con las causas sociales, teniendo como modelo a Cristo Redentor, María de la Merced y Pedro Nolasco; quienes nos han legado la práctica de la libertad y de la misericordia.

“formamos niños, niñas y adolescentes, mediante una educación integral bio-psico-espiritual con amplia conciencia social, crítica, creativa y participativa, a través de sólidos conocimientos y practica de valores cristianos y mercedarios” (PEI, 2009: 38)

Y su Visión:

“La Unidad Educativa “San Pedro Pascual” continuará siendo líder en la educación. Se constituirá en una institución transformadora y liberadora de la sociedad, empleando altos niveles de calidad y competitividad. Los estudiantes que se formen en nuestra institución obtendrán una solida preparación espiritual, científica, crítica, creativa, participativa; identificados con sólidos valores mercedarios y una amplia conciencia nacional, para enfrentar los retos del nuevo siglo.”(PEI, 2009: 38)

“Una acción sin visión...carece de sentido. Una visión sin acción...es un sueño. Una visión con acción... puede cambiar al mundo.” (Joel Arthur Barker)

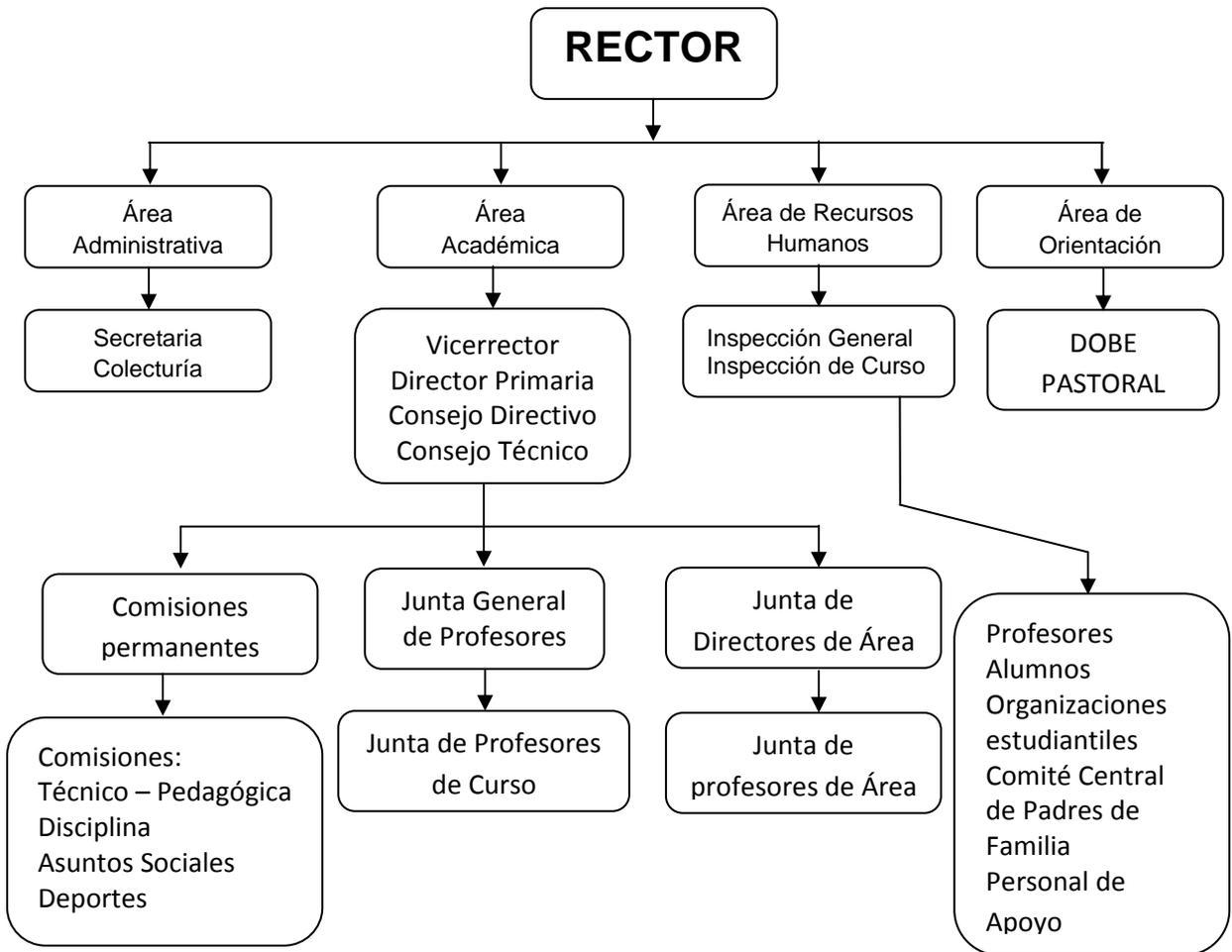
Lo que de verdad distingue a las organizaciones educativas de otras es que han incorporado Dirección Estratégica y han asumido el reto de la calidad educativa.

La misión y la visión de la institución en verdad son la razón de ser de la organización en el presente y en el futuro. Ayudan a orientar y direccionar el rumbo de la gestión, el liderazgo y la vivencia de los valores como parte de la identidad y carisma en todas las actividades (administrativas y pedagógicas) propuestas para definir la vida institucional.

5.2.2. El Organigrama de la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”

En cuanto a su estructura organizacional está conformada de la siguiente manera:

UNIDAD EDUCATIVA PARTICULA “SAN PEDRO PASCUAL” ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: PEI de la institución

5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

La estructura administrativa y directiva de la Unidad Educativa “San Pedro Pascual” esta conformada por:

1. COMUNIDAD MERCEDARIA

Representada por la máxima autoridad de los religiosos mercedarios

2. AUTORIDADES

Rector

Vicerrector

Coordinador de Disciplina

Coordinador de Primaria

Coordinador de Secundaria

3. NIVEL ASESOR

Consejo Directivo

4. ORGANISMOS

Junta General de Directivos y Docentes

Junta de Docentes de curso

Junta de Directores de área

Junta de Docentes de área

5. DEPARTAMENTOS

Departamento de Orientación Cristiana y valores

Departamento de orientación y Bienestar Estudiantil

Departamento Médico – Odontológico

Trabajo Social

6. NIVEL AUXILIAR Y DE APOYO

Colecturía
Secretaría
Personal de apoyo

7. SERVICIOS GENERALES

Biblioteca
Bar
Clubes
Sala de audiovisuales
Laboratorios de Computación
Laboratorio de Química
Laboratorio de Física
Archivo

8. NIVEL OPERATIVO

Coordinación de disciplina
Personal Docente
Estudiantes
Comisiones permanentes
Gobierno y Consejo Estudiantil
Organización de Padres de Familia y,
Aquellos que se consideren necesarios de acuerdo a los requerimientos del plantel y disposiciones de las autoridades respectivas.

Para una mejor comprensión a las áreas las hemos dividido en tres: área directiva, administrativa y pedagógica.

Área de Gestión Directiva

El sentido propio de la función directiva es ejercer influencia y direccionamiento del quehacer educativo, para que la organización educativa obtenga mejores resultados en beneficio de la institución y de los que en ella se educan.

Ser directivo es fomentar relaciones personales dentro del centro que contribuyan a extraer frutos positivos de las interacciones entre las personas que actúan en él. Además, tiene posibilidades privilegiadas para relacionarse con una gran cantidad de entidades y personas fuera del centro escolar para conseguir de ellas aportaciones útiles para la consecución de los fines de la escuela.

Su función es ser nexo directo con los padres de familia, con las personas que trabajan en el centro educativo (docentes y no docentes), con los objetivos a conseguir y con la configuración de las prácticas necesarias para alcanzar las metas institucionales propuestas siempre en un clima organizacional de liderazgo, vivencia de valores que fomente el respeto, la cordialidad, la libertad, etc.

El fomento de unas relaciones personales en las instituciones educativas que contribuyan a la cooperación de todos para la consecución de los fines de la institución.

La función directiva se orienta hacia una forma de gobernar y dirigir la organización educativa basada más en criterios científicos estables que en la contingencia del juego de las fuerzas políticas confluyentes sobre la escuela, sean éstas internas o externas a la institución.

Las funciones de los directivos están reguladas específicamente el Reglamento de la Ley de Educación Nacional artículos 96, 97, 107 y más específicamente en el Reglamento Interno de la Unidad Educativa "San Pedro Pascual artículos 12, 15, 18.

Área de Gestión Administrativa

Es la sección de Apoyo que actúa a nivel auxiliar y de apoyo como la Colecturía, Secretaría y Personal de apoyo que ayuda al organismo directivo y es responsable en las tareas de conducir los sistemas administrativos del Personal, Contabilidad, Adquisiciones, etc.

Sus funciones son:

- Proporcionar oportunamente los recursos económicos, bienes y servicios que demanden las instituciones educativas a su cargo, en un marco de equidad y transparencia.
- Ejecutar el Presupuesto de la Unidad de Gestión Educativa y participar en su formulación de conformidad con las normas legales vigentes.
- Determinar y estudiar las propuestas de necesidades y equipamiento, así como participar en el control y mantenimiento de la institución, en coordinación y con el apoyo Personal de apoyo.
- Mantener actualizado el inventario de bienes inmuebles, efectuando el saneamiento físico-legal de las instituciones educativas que lo requieran.
- Elaborar el calendario de compromisos para garantizar la disponibilidad de fondos.
- Conciliar la información contable, administrativa y presupuestal de acuerdo con la normatividad vigente.
- Mantener actualizados, la base de datos del registro escalafonario, planillas, en inventario de bienes patrimoniales y el acervo documental de la entidad.
- Participar en el proceso de evaluación, ingreso y permanencia del personal docente y administrativo, atendiendo los requerimientos de los organismos gubernamentales.
- Administrar y evaluar los recursos materiales, financieros y patrimoniales de la Unidad de Gestión Educativa, cumplir los procesos técnicos de los sistemas de abastecimiento, contabilidad y tesorería; y asesorar la aplicación de los mismos en la Institución Educativa.

- Administrar los servicios de publicación, transporte, mantenimiento, seguridad y atención a los usuarios.
- Asesorar y supervisar a la Institución Educativa en los procesos técnicos de personal y formalizar las acciones de personal efectuadas por los Directores
- Priorizando los Programas de Inversión;
- Cumplir con los procesos técnicos de los sistemas de abastecimiento, contabilidad y tesorería y asesorar la aplicación de los mismos en las Instituciones Educativas
- Ejecutar el presupuesto de la Unidad Educativa y proporcionar los recursos (bienes y servicios) que demanda la presentación del servicio educativo en las Instituciones y Programas Educativos,

Las funciones de Colecturía, Secretaría y Personal de apoyo están tipificadas en el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación en sus artículos 128, 130, Nacional y más específicamente en el Reglamento Interno de la Unidad Educativa “San Pedro Pascual en sus artículos 122, 127.

Área Pedagógica

El área pedagógica con el Vicerrector a la cabeza y el grupo de docentes que laboran en la entidad educativa tienen como función principal aplicar de acuerdo al Modelo Pedagógico de la Institución políticas educativas que ayuden a la formación centrada en el alumno.

Entre sus funciones son:

- Ser expertos que dominen los contenidos, planificaciones (pero es flexible)
- Establecen metas: perseverancia, hábitos de estudio, autoestima, meta cognición; siendo su principal objetivo que el alumno construya habilidades para lograr su plena autonomía.
- Regulan los aprendizajes, favoreciendo y evaluando los progresos; su tarea principal es organizar el contexto en el que se ha de desarrollar el sujeto, facilitando su interacción con los materiales y el trabajo colaborativo.

- Fomentan el logro de aprendizajes significativos, transferibles...
- Fomentan la búsqueda de la novedad: curiosidad intelectual, originalidad. pensamiento convergente.
- Potencian el sentimiento de capacidad: autoimagen, interés por alcanzar nuevas metas
- Enseñan qué hacer, cómo, cuándo y por qué, ayuda a controlar la impulsividad
- Comparten las experiencias de aprendizaje con los alumnos: discusión reflexiva, fomento de la empatía del grupo...
- Atienden las diferencias individuales
- Desarrollan en los alumnos actitudes positivas: valores...

Estas funciones y otras son específicamente de los docentes. También sus funciones están determinadas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Nacional en su artículo 139 y más específicamente en el Reglamento Interno de la Unidad Educativa “San Pedro Pascual en su artículo 74.

En cuanto a los departamentos existen Departamento de Orientación Cristiana y Valores, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), Departamento Médico – Odontológico.

Entre sus funciones que están normalizadas igualmente el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación en su artículo 122 y más específicamente en el Reglamento Interno de la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual en los capítulos 4, 5 6 del Reglamento Interno de la institución, entre las más importantes tenemos:

Del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE)

- Es el encargado de impulsar y dinamizar la orientación educativa y los servicios destinados al bienestar estudiantil
- De llevar de forma ordenada todos los documentos de seguimiento y fichas estudiantiles
- Planificar las actividades anuales e informar el desarrollo de las mismas.

- Promover, coordinar y supervisar el funcionamiento de los servicios de Orientación y Bienestar Estudiantil, en el establecimiento, de conformidad con las regulaciones establecidas.
- Estudiar los planes e informes trimestrales y anuales de labores, formulados por el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.
- Estudiar la documentación de candidatos para desempeñar cargos del sector de la orientación e informar y recomendar al Consejo Directivo sobre su idoneidad.
- Solicitar que en el distributivo de trabajo se asigne un período para Orientación en la Educación Básica.
- El Consejo de Orientación deberá informarse de los problemas disciplinarios que ameriten su intervención.

Este Departamento es el responsable de investigar, planificar, ejecutar, coordinar, asesorar y evaluar los objetivos y acciones, en concordancia con el Plan Institucional que lleve al bienestar psicológico y académico de los estudiantes.

El Trabajador Social trabaja junto al DOBE y tiene como funciones principales:

Investigar y diagnosticar la realidad social, financiera y familiar de los estudiantes y ejecutar programas para tratar problemas estudiantiles.

Prestar asistencia individual y de grupo, especialmente a los estudiantes que tuvieren problemas.

Elaborar y aplicar la ficha socio-económica a los estudiantes.

Efectuar entrevistas a los padres de familia o representantes, sean domiciliarias o en la Institución, para buscar soluciones a los problemas estudiantiles, e informar al coordinador del departamento.

Asistir a las sesiones de trabajo obligatoriamente.

Elaborar informes anuales de trabajo y presentar al coordinador del departamento.

Del departamento médico

En el capítulo 6 del Reglamento Interno se encuentran plasmadas sus principales funciones y son:

- a) Elaborar la ficha médica de los estudiantes que han sido atendidos.
- b) Llevar una ficha médica de docentes y personal administrativo
- c) Ejecutar planes de medicina preventiva y nutricional en favor de los estudiantes, promoviendo conferencias, seminarios, en forma permanente.
- d) Autorizar el retiro ocasional de los estudiantes que presentaren síntomas de enfermedades infecto-contagiosas.
- e) Ofrecer los primeros auxilios tanto para el personal de la Institución, como para la comunidad, cuando se trate de casos emergentes.
- f) Solicitar periódicamente, al Rector, medicinas e implementos de trabajo que fueren necesarios.
- g) Contribuir a la formación de la personalidad con respeto a la dignidad de los adolescentes.
- h) Conformar el club de Cruz Roja y primeros Auxilios, previa la presentación de una planificación al Rector.
- i) Controlar periódicamente las condiciones sanitarias del bar de la Institución, así como definir los productos que se expendan.
- j) Dirigir en caso de epidemias o desastres el proceso logístico.

5.3. El clima escolar y convivencia con valores.

El clima escolar y convivencia con valores está en la Dimensión convivencial y se refiere a las sanas relaciones de convivencia al interior del establecimiento educativo entre directivos, administrativos, alumnos y padres de familia, ya sea entre sí, o en las relaciones jerárquicas de mando.

En este ambiente es donde se viven a partir de las relaciones diarias de amistad, respeto, confianza, etc. entre sus miembros. Así lo estipula el Manual de Convivencia “que contenga principios pautas de convivencia y comportamiento, producto de la responsabilidad compartida entre los miembros de la comunidad educativa, precisando los criterios que guíen y armonicen el quehacer educativo

dentro de la libertad y respeto, favoreciendo la información integral y el proceso de socialización del futuro ciudadano ecuatoriano.” (Manual de Convivencia, 2009: 3)

Pero, si es cruel comprobar que la realidad aparente de un buen clima escolar y vivencial está llevando a la institución educativa al fracaso escolar.

Los directivos deben preocuparse en mejorar este clima de trabajo adecuado, comprometido con los objetivos de la educación y donde el educador se sienta vinculado con los valores, la misión y la visión y objetivos de su institución. De lo contrario existiendo un clima de trabajo desfavorable desmotiva el rendimiento laboral de los involucrados en el trabajo educativo de la institución.

Es recomendable usar estrategias de motivación, donde el docente se sienta parte, involucrado en la participación y trabajo en equipo para el logro de los objetivos y valores institucionales propuestos.

5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.

El docente actual se enfrenta a una sociedad que está plagada de violencia, drogas, pobreza, delincuencia y divisiones. *Frente al miedo y la ignorancia, la educación*, pone énfasis en un proceso transformador del ser humano. La labor que los docentes llevan en sus manos, como pilares y agentes de dicho proceso debe ser de vivencia y ejemplo de valores. Este debe ser el estandarte que acompañe a todos los educadores.

Dimensión Pedagógica curricular se refiere a los fines y objetivos específicos o enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras.

En los instrumentos de gestión de la Unidad Educativa “San Pedro Pascual” en su identidad y Modelo Pedagógico apuntan a la vivencia y práctica de modelos y métodos de enseñanza y aprendizaje que ayuden a la liberación integral del estudiante, los contenidos curriculares integrados de valores, la selección de textos y auxiliares didácticos acordes a las necesidades de aprendizaje, las prácticas de evaluación que lleve a asumir y vivir reglas, normas, derechos y prohibiciones que regulan dicho comportamiento dentro de la institución educativa.

En este proceso el docente, en su actuar pedagógico, juega un papel importante ya que debe manifestar el compromiso de vivir y practicar a plenitud sus valores para que estos ayuden a producir un cambio positivo en los discentes.

Hoy más que nunca se necesitan docentes capaces de volver sobre sus propios actos, que puedan ver atrás y reflexionen con la finalidad de mejorar. Docentes con vocación ya que ésta es una exigencia del ser humano como tal; un profesional sin vocación es una persona sin compromiso social.

Es por eso que para desarrollar el ambiente pedagógico se requiere compromiso por parte de los docentes, que se identifiquen con la vivencia de los valores personales, institucionales y sociales, para que puedan crear espacios propicios para la educación y reflexión.

La problemática, en el campo pedagógico incrementa cuando se encuentran con educadores que no se comprometen con el proceso o peor aún, que no se preocupan por mejorar las relaciones humanas, de ahí nacen actitudes o antivalores en los estudiantes tales como el conformismo, la falta de puntualidad, la discriminación e incluso la violencia escolar debido a una mala praxis de los valores del docente, y esto no quiere decir que el educador sea un mal profesional, sino que es un profesional sin vocación, y quizás sea este el motivo de su falta de compromiso.

En el ámbito pedagógico es necesario que las y los educadores compartan sus criterios personales a partir de sus experiencias de aula, con el fin de detectar cuáles son los factores que impiden encaminar su tarea educativa, esto no se puede lograr si se desconoce el desempeño de los demás educadores, pues el proceso educativo funciona como un todo y se enriquece con la vivencia de los valores de cada persona.

Lo que se puede lograr es que el estudiante sea agente gestor del cambio, inculcándole valores para la vida, involucrándolo responsablemente en la toma de decisiones de la institución, enseñándole el amor a la patria y a sus costumbres, poniendo énfasis en el trabajo en equipo y en la búsqueda del bien común de la sociedad, esto es ejercer bien la ética.

La Unidad Educativa promueve, en su quehacer pedagógico, la vivencia de valores cristianos como son la solidaridad, la liberación, la bondad, la paciencia y la tolerancia. Es necesario volver a rescatar también las costumbres de nuestro pueblo, sus valores y tradiciones. Promover en las aulas la identidad nacional que tanto se ha perdido, el respeto por los símbolos patrios, por los actos cívicos e incluso el respeto hacia su centro de enseñanza.

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.

Los valores constituyen las fuerzas que orientan la manera como las personas se van a relacionar en la consecución de un mismo fin.

En su dimensión organizativa operacional la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” se refiere a la organización interna del establecimiento educativo, para ello cuenta con Áreas y Departamentos que ayudan a viabilizar el quehacer educativo, tales como:

AUTORIDADES	ORGANISMOS
Rector Vicerrector Coordinador de Disciplina Coordinador de Primaria Coordinador de Secundaria	Junta General de Directivos y Docentes Junta de Docentes de curso Junta de Directores de área Junta de Docentes de área
NIVEL OPERATIVO	DEPARTAMENTOS
Coordinación de disciplina Personal Docente Estudiantes Comisiones permanentes Gobierno y Consejo Estudiantil Organización de Padres de Familia y, Otras necesarias	Departamento de Orientación Cristiana y Valores Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil Departamento Médico – Odontológico Trabajo Social

Fuente: Reglamento Interno

Elaborado por el autor

Es por eso que para desarrollar esta dimensión organizativa operacional los integrantes de la comunidad educativa que tienen responsabilidades deben asumir un compromiso en la vivencia de los valores institucionales, es decir, que se identifiquen con la misión, visión, objetivos y metas que la institución tiene para alcanzar el liderazgo educacional que están buscando. Ser ejemplo de la practica de los valores.

5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.

Dimensión Administrativa y Financiera está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución.

En la gestión, liderazgo y valores juegan esta dimensión administrativa tiene un papel importante porque los profesionales de esta dependencia tienen que tener solvencia moral (vivencia de valores), diligencia (liderazgo) para cumplir con sus funciones.

5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.

Dimensión Comunitaria apunta a las relaciones que establece la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” con los padres y apoderados de los alumnos, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, u otras del entorno.

La institución asumen y comprende su gran misión comunitaria en la vivencia de los valores haciéndoles tomar conciencia a los padres de familia que ellos son los primeros educadores de sus hijos o representados y motivándoles a no renunciar a ello, ya que en la realidad se ve como estos delegan tal misión a terceras personas. Ayudarlos a practicar los valores humanos de la solidaridad y responsabilidad en su vida diaria e identificarse con la Filosofía Mercedaria, es parte de su tarea comunitaria.

Esta dimensión comunitaria en la vivencia de los valores ayuda al padre de familia a asumir una actitud de colaboración y de crítica constructiva. A Conservar siempre una actitud y postura no parcializada, por los problemas personales y académicos que pudieran vivir sus hijos en la Institución.

5.4. Análisis FODA de la gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa “San Pedro Pascual” en el periodo académico 2010 – 2011

Al hablar del análisis FODA estamos hablando de un modelo de diagnóstico cuya importancia es tratar de diferenciar los aspectos positivos y negativos que favorecen o limitan el logro de la visión y misión institucional. Se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de *los objetivos, la Misión y Visión* de la institución.

El análisis FODA es un acrónimo de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, permite de manera sencilla coleccionar datos. Las *fortalezas y debilidades* corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y en base a estas debilidades poder elaborar una propuesta de mejora.

F O R T A L E Z A S	<ul style="list-style-type: none"> • Existen instrumentos de gestión en la institución como el PEI, Reglamento Interno, manual de Convivencia, POA, Plan Estratégico. • Se hallan dependencias y organismos de control pedagógico (vicerrector) de recursos humanos (inspección) • Procesos administrativos eficientes. Pagos puntuales y oportunos • Existen un organismos de dirección (Rector de la Unidad Educativa, Director de la sección primaria, Consejo Directivo) • Existe un organismo de gestión (Rector, Secretario, Colecturía) • Organismos de Coordinación (vicerrector, jefe de áreas, áreas, departamentos) • Organismos Técnicos (Departamentos, personal capacitado en las diferentes áreas) • Existen otros organismos de apoyo como el departamento de pastoral, de disciplina, clubes. • Número adecuado de alumnos en la institución
--	--

D E B I L I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de socialización de los instrumentos de gestión. • No se conocen carisma, misión, visión, objetivos y metas de la institución educativa • Falta de compromiso e identidad de los profesores hacia la institución • Falta un proyecto integrador • Falta coordinación entre los diferentes organismos • Planificaciones aisladas de cada organismo • Currículo parcializado • Falta de un sistema de control a docentes y alumnos • Indisciplina en alumnos en los tiempos libres • Falta instancias de capacitación, motivación e inducción • Falta actualización pedagógica • Falta la aplicación del modelo pedagógico existente • Falta de vivencia de valores entre los estudiantes • Poco compromiso en el trabajo en equipo de las diferentes comisiones • Carencia de hábitos de estudio en los estudiantes • Padres de familia muy ocupados • Poca participación de los padres de familia en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos
--	---

O P O R T U N I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de la Comunidad Mercedaria con ente de apoyo para la institución • Presencia de entidades gubernamentales, especialmente la Dirección Provincial de educación • Presencia policial constante • Facilidad de transporte
A M E N A Z A S	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos directivos cortos • Profesores con doble empleo • Hogares desorganizados • Violencia juvenil y familiar • Presencia de video-juegos en el sector • Tráfico de drogas • Presencia de grupos pandilleros • Delincuencia

Fuente: Unidad Educativa Particular Mercedaria San Pedro Pascual

Elaborado por el autor

5.5. Análisis de los Resultados

En este apartado se presentan los resultados del análisis estadístico de la aplicación de los instrumentos de investigación a la muestra seleccionada como son la entrevista aplicada a los directivos de la institución, la encuesta que se aplicó a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa Particular “San Pedro Pascual”

A continuación se detalla el procedimiento utilizado en cada pregunta para su análisis con el fin de dar una mejor presentación de los resultados:

1. Pregunta
2. Objetivo de la pregunta
3. Presentación de los datos recopilados por medio de un cuadro de resultados
4. Análisis e interpretación de los resultados.

Se empieza analizando las encuestas aplicadas a los directivos de la institución, luego las encuestas aplicadas a los docentes, inmediatamente seguiremos con las encuestas aplicadas a los estudiantes, en seguida las encuestas aplicadas a los padres de familia, y por último analizaremos las respuestas que los directivos dieron al aplicarles la entrevista.

5.5.1. Análisis de las encuestas aplicadas a los directivos

Tabla No. 15

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

Pregunta No.1

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

Objetivo: Conocer la forma de organizar el trabajo en la institución educativa.

Forma de organización	F	%
a. El Director (rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	2	25
b. Coordinadores de Área	3	37.5
c. Por grupos de trabajo	-	-
d. Trabajan individualmente	-	-
e. No contestan	3	37.5
TOTAL	8	100%

En este cuadro de tabulación de respuestas se muestra que, las personas que tienen funciones directivas en la institución, el 25% respondieron que el Director (rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre; 37.5% manifiesta que son los coordinadores de Área y el 37.5% no contestan.

Estos datos reflejan que los directivos de la institución desconocen, o no existe políticas de la forma cómo están organizados los equipos de trabajo en la Institución Educativa "San Pedro Pascual".

Tabla 16

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

Pregunta No.2

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

Objetivo: reconocer cómo se miden los resultados de valor en la institución educativa.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	12.50
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	62.50
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros	1	12.50
e. No contestan	1	12.50
TOTAL	8	100%

Como se muestra en el cuadro de respuestas, el 62.50% manifiestan que son los resultados obtenidos en la institución y el resto no tienen respuesta clara. Si bien la mayoría están de acuerdo en la forma cómo darle valor y medir el tamaño de la organización; pero también es preocupante que las personas que ocupan cargos directivos desconozcan las políticas que la institución sigue para reconocerse cómo medir los resultados para darse valor ante la sociedad.

Tabla 17

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

Pregunta No.3

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

Objetivo: comprender si existe algún manual de normas, reglas y procedimientos donde se definen las tareas de los miembros de la institución.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	7	87.50
b. No	1	12.50
TOTAL	8	100%

En este cuadro se muestra que los directivos coinciden en las respuestas marcando el 87.50% y sostienen que si existe un manual de normas, reglas y procedimientos donde se definen las tareas de los miembros de la institución; y una minoría que representa el 12.50% manifiestan desconocer.

Lo que expresa es que la mayoría si conoce de la existencia de algún manual de normas, reglas y procedimientos donde se definen las tareas de los miembros de la institución educativa.

Tabla 18

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**Pregunta No. 4**

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

Objetivo: distinguir quien ejerce el liderazgo y la toma de decisiones para mantener un clima de respeto institucional.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director		
b. Rector	6	75
c. Consejo Directivo	1	12.50
d. Todos los anteriores	1	12.50
TOTAL	8	100%

En este cuadro de tabulación de respuestas se muestra que el 75% de las personas que tienen funciones directivas en la institución sostiene que el Rector es quien ejerce el liderazgo y la toma de decisiones en la institución educativa; y el resto mantienen otras respuestas: que es el Consejo Directivo; que son todos los anteriores.

Lo que muestra que la mayoría está de acuerdo que es el rector quien lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, pero es preocupante que la minoría no esté de acuerdo a quien le corresponde esta tarea.

Tabla 19

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.**Pregunta No.2**

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.

Objetivo: saber si en la institución educativa los directivos saben delegar responsabilidades en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	62.50
b. No	3	37.50
TOTAL	8	100%

Como se muestra en el cuadro de tabulación de respuestas, de las 8 personas que tienen funciones directivas en la institución el 62.50% sostiene que saben delegar responsabilidades en la toma de decisiones para resolver conflictos; mientras que el 37.50% dice que no delegan responsabilidades

Aunque la mayoría de directivos de la entidad educativa si saben delegar responsabilidades y lo hacen mediante un proceso, los restantes manifiestan que no, mediante la observación se nota que estos directivos les gusta trabajar solos.

Tabla 20

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**Pregunta No.2**

Su administración y liderazgo del centro educativo promueve

Objetivo: Conocer lo que promueve, mediante la administración y liderazgo, el centro educativo

Orden	Se promueve	siempre		A veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	7	87.50	1	12.50		
b	desarrollo profesional de los docentes	6	75	2	25		
c	La capacitación continua de los docentes	5	62.50	3	37.50		
d	Trabajo en equipo	7	87.50	1	12.50		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	8	100				
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	62.50	3	37.50		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	37.50	5	62.50		

En esta tabla lo más relevante es el 25% de los directivos declaran que a veces se da importancia al desarrollo profesional de los docentes, el 37.50% manifiestan que a veces se capacita a los docentes y el 37.50% expresan que a veces permiten la participación de los padres de familia en las actividades programadas de la institución.

Aunque la mayoría de directivos de la entidad educativa sostiene que su administración y liderazgo del centro educativo si promueve excelencia académica y el trabajo en equipo, si dan capacitación continua a los docentes y permiten la participación de los padres de familia en las actividades programadas, si existen procesos de desarrollo profesional, si impulsan la vivencia de valores institucionales y personales, lo que es positivo, pero que en la práctica no se sigue procesos continuos, sino que son esporádicos centrándose a la semana de inicio de un nuevo periodo académico.

Tabla 21

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Pregunta No.2

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir la institución

Objetivo: conocer la opinión de cómo se desarrolla el liderazgo en la persona

Orden	Se promueve	siempre		A veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	5	62.50	3	37.50		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	12.50	7	87.50		
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	50	4	50		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	25	6	75		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	50	4	50		

En la apreciación que tienen los directivos con respecto al liderazgo, el 62.50% sostienen que son innatas y el 87.50% dicen que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, el 50% manifiestan que se adquieren a partir de la experiencia y capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión; y el 75% piensan que a veces se desarrollan con estudios en gerencia.

Estos resultados muestran que ser líder es una habilidad innata y no se lo logra estudiando, lo que si queda claro es que en esta función la capacitación debe ser continua.

Tabla 22

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Pregunta No.2

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

Objetivo: Percibir lo que los directivos de la institución educativa hacen para mejorar el desempeño y progreso de la institución.

Orden	Se promueve	siempre		A veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	7	87.50	1	12.50		
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	12.50	4	50	3	37.50
c	La mejora de los mecanismos de control.	5	62.50	3	37.50		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	8	100				

Los datos más relevante en este cuadro estadístico para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los directivos se expresan de la siguiente manera con respecto si deben disminuir el número de estudiantes por aula: el 12.50% dicen que siempre, mientras que 50% expresan que a veces y el 37.50% manifiestan que nunca.

En lo que respecta a la mejora de los mecanismos de control el 62.50% dicen que siempre lo promueven, mientras que el 37.50% expresan que a veces.

La conclusión es clara con respecto a lo que piensan los directivos de la institución educativa en lo que deben hacer para mejorar el desempeño y progreso de la institución se debe promover el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos; mejorar los mecanismos de control y crear ambientes cordiales de trabajo; en lo que no están de acuerdo es en la disminución del número de estudiantes.

Tabla 23

ORGANISMOS QUE SE ENUESTRAN EN LA INSTITUCIÓN**Pregunta No.2**

De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en su institución?

Objetivo: conocer cuáles son los organismos de gestión de la institución

Orden	Se promueve	siempre		A veces		nunca		no contestan	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	7	87.50					1	12.50
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	62.50	1	12.50			2	25
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	62.50	1	12.50			2	25
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	75	1	12.50			1	12.50
e	Otros (¿cuáles?)	1	12.50			2	25	5	62.50

En cuanto a los organismos que existen en la institución los directivos manifiestan que existen todos los anotados en la tabla, pero lo que me llama la atención es que el 25% no contesta, es decir no están seguros de los organismos que se encuentran en la institución y el 12.50% exponen que solo a veces existen estos organismos.

Al ser la institución una Unidad Educativa la respuesta es que existen todos estos departamentos, pero es interesante comprobar cómo entre directivos (una minoría) no conocen como está integrada la institución educativa en la cual son directivos.

Tabla 24

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

Pregunta No.2

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

Objetivo: notar el grado de funcionalidad que tiene la junta de profesores.

Orden	Se promueve	siempre		A veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	62.50	2	25	1	12.50
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	37.50	5	62.50		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	50	3	37.50	1	12.50
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	75	2	25		

En lo que respecta a la evaluación, el 62.50% de los directivos declaran que la junta de profesores siempre lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, el 25% dice que a veces, mientras que un 12,50% que nunca se llevan estos procesos de evaluación

En cuanto a la funcionalidad que tiene la junta de profesores, en este cuadro estadístico, lo que más llama la atención es lo que respecta a establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, el 37.50% expresa que siempre y el 62.50% se pronuncia que a veces.

Otro dato relevante es la forma como tratan los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, el 50% dice que siempre se tratan de forma coordinada, el 37.50% expresa que a veces y el 12.50% manifiesta que nunca se coordina acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo.

Lo preocupante es que los directivos no se ponen de acuerdo en quien evalúa, cuales son los que establece acciones necesarias de convivencia institucional, los responsables para tratar los problemas cuando hay conflicto.

Tabla 25

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**Pregunta No.2**

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

Objetivo: comprender la calidad funcional y de responsabilidad que tienen los departamentos didácticos

Orden	Los Departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	8	100		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	7	87.50	1	12.50
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	8	100		
d	Mantener actualizada la metodología.	6	75	2	25
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	62.50	3	37.50
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	8	100		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	62.50	3	37.50
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	7	87.50	1	12.50
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	7	87.50	1	12.50
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	75	2	25

Aunque la mayoría de los directivos tiene clara la función que tiene en el área pedagógica, sin embargo se nota que el 37.50% no tiene claro las funciones pedagógicas en cuanto a la promoción de la investigación educativa y a la propuesta de actividades para el perfeccionamiento para sus miembros. De igual forma en la elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Tabla 26

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**Pregunta No.2**

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...

Objetivo: tener claridad de la función pedagógica en cuanto a diagnósticos y soluciones de su entorno.

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	8	100		

El 100% de los encuestados manifiestan que si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico...

Tabla 27

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**Pregunta No.2**

En institución educativa que usted dirige se ha realizado:

Objetivo: percatarse de los procesos realizados en la institución

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	3	37.50	5	62.50
b	Plan estratégico	7	87.50	1	12.50
c	Plan operativo anual	8	100		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	7	87.50	1	12.50

La mayoría de los encuestados manifiestan que si se han hecho procesos de gestión educativa como son proyectos operativos anuales, plan estratégico y proyectos de capacitación dirigidos a docentes y directivos; pero el 62.50% declaran que lo que no se ha propuesto ni realizado es una reingeniería de procesos.

5.5.2. Análisis de las encuestas aplicadas a los Docentes

Tabla 28

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Objetivo: Sentir el grado de compromiso y aceptación del profesor hacia la institución

	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.	5	25	12	60	3	15
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.	13	65	6	30	1	5
3	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	13	65	6	30	1	5
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.	11	55	9	45		
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	10	17	85	1	5

6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	50	10	50		
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	17	85	3	15		
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			9	45	11	55
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	5	7	35	12	60
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			6	30	14	70
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	45	10	50	1	5
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	16	80	2	10	2	10
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	15	75	4	20	1	5
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	17	85	2	10	1	5
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	45	11	55		
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75	5	25		

- Se puede notar, en la declaración 1 (El 60% dice que a veces y el 15% expresan que nunca), la poca confianza de los docentes hacia el rol que deben ejercer como líderes en sus actitudes y habilidades para cuestionar las órdenes existentes si estuvieren mal planteadas, así manifiestan.
- En la declaración 2 (El 30% indica que a veces y el 5% declara que nunca) Proponer estrategias es lo mas recomendado para generar el cambio, pero lo preocupante es que un poco más de la mitad de los maestros sepan proponer y que los demás propongan solo a veces y otros nunca.
- Declaración 3: Proponer estrategias de cambio es lo más recomendado, así manifiestan el 60% de los encuestados, pero lo más preocupante es que el 30% declaran que solo a veces se lo hace y el 5% expresan que nunca se promueve. Los padres de familia y comunidad en general deben estar seguros que la institución de importancia a la creación de ambientes de aprendizajes agradables, armónicos, seguros y estimulantes adecuados para los estudiantes.
- Declaración 4: Formular, desarrollar y materializar metas del centro educativo a través de la investigación como estrategia de integración el 45% de los docentes sostienen que lo directivos y docentes solo a veces lo hacen y esto se da en los procesos de planificación educativa.
- Declaración 6: Generalmente el cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje se da cuando la propuesta es hecha desde los organismos directivos. Así lo expresan el 50% manifiesta que siempre y el 50% expresa que a veces.
- Declaración 7: El 85% de los docentes encuestados manifiestan que siempre la educación en valores en el proceso de enseñanza – aprendizaje son el eje transversal de la formación integral del estudiante.
- Declaración 8: El 45% dice que a veces siente que tienen resistencia a desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

- Declaración 9: El 35% señala que solo a veces se siente poco integrado debido a que el clima institucional no le permite sentirse a gusto en la escuela y entre sus compañeros, pero el 60% expresa sentirse a gusto en la institución.
- Declaración 10: Mientras que el 70% de los docentes encuestados expresan que nunca están en desacuerdo con los directivos porque aceptan las políticas emanadas; el 30% se pronuncia que a veces si están en desacuerdo por las políticas que emite el director del centro educativo
- Declaración 11: La mitad de los docentes encuestados manifiestan que solo a veces admiran el liderazgo y la gestión de los directivos.
- Declaración 12: el 80% de los encuestados declaran que están comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.
- Declaración 15: El 60% de los encuestados expresan que solo a veces se dan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural, especialmente cuando son invitados solo para ocasiones de inauguración y nada más.

5.5.3. Análisis de las encuestas aplicadas a los Estudiantes

Tabla 29

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	30.44	14	60.86	1	4.35	1	4.35
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	17.39	9	39.13	7	30.44	3	13.04
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	13.04	10	43.48	7	30.44	3	13.04
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	17.39	13	56.52	5	21.74	1	4.35
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	9	39.13	6	26.09	3	13.04	5	21.74
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	9	39.13	2	8.70	8	34.78	4	17.39
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	8.70	16	69.56	4	17.39	1	4.35
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	4	17.39	12	52.17	5	21.74	2	8.70
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	8.70	9	39.13	8	34.78	4	17.39

10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	47.83	8	34.78	4	17.39		
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	9	39.13	12	52.17	2	8.70		
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	11	47.83	7	30.44	4	17.39	1	4.34
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	6	26.08	12	52.17	5	21.75		
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	43.83	9	39.13	1	4.34	2	8.70

- No sentirse escuchados ni tomados en cuenta en sus opiniones y sus problemas.
- La situación rutinaria es la que más se percibe en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Están de acuerdo en que se debe enseñar con el ejemplo la ética y los valores, pero no reciben motivación en “valores y virtudes”.
- Sienten que el profesor en sus clases espera que todos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, realizando estas actividades en trabajos de grupo (“equipo”) con instrucciones claras y participación del docente.
- En las encuestas dicen que los métodos de enseñanza y actividades se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Sin embargo manifiestan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.
- Manifiestan que los docentes sí están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

5.5.4. Análisis de las encuestas aplicadas a los padres de familia

Tabla 30

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. 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.	16	80	4	20		
2. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	11	55	9	45		
3. La gerencia educativa se promueve en los padres de familia, representantes, comunidad en general, tomando en cuenta la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	75	5	25		
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.	11	55	8	40	1	5
5. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	14	70	5	25	1	5
6. Los alumnos se sienten motivados al iniciar la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	16	80	4	20		
7. Sentirnos poco integrado en la escuela.	12	60	8	40		
8. Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	12	60	7	35	1	5

9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	11	55	8	40	1	5
10. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y de los docentes en general.	11	55	7	35	2	10
11. Existen actividades de integración en los ámbitos deportivo, sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	70	6	30		
12. Existe en las autoridades y docentes vivencia de valores institucionales y personales.	13	65	5	25	2	10
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	16	80	4	20		
14. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, por lo tanto, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	75	4	20	1	5

Los padres de familia manifiestan que el liderazgo en la unidad educativa busca la innovación y el cambio en las formas habituales de la escolarización; pero solo la mitad de los encuestados admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y de los docentes en general.

Creer que los docentes si están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y también opinan que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, por lo tanto, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Sostienen que siempre se toman en cuenta sus opiniones; pero al mismo tiempo declaran sentirse poco integrados a las actividades de la institución, aunque existen actividades de integración en los ámbitos deportivo, sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

Ellos creen que si se promueven ambientes de aprendizajes agradables, armónicos, seguros y estimulantes para sus representados; porque se pronuncian que 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.

Creer en el rol del docente líder como una persona que posee actitud y habilidades para cuestionar y proponer alternativas de solución porque intuyen que los alumnos se sienten motivados al iniciar la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

En cuanto a los métodos de enseñanza en sus clases exponen que se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, aunque estos no se interesan por los problemas de los estudiantes.

Exponen que si vive en las autoridades y docentes los valores institucionales y personales.

5.1.5. De la Entrevista a Directivos

Matriz 31

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	100%	8		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	62.5%	5	37.5%	3
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	50%	4	50%	4
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	25%	2	75%	6
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	12.5%	1	87.5%	7
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	25%	2	75%	6
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?			100%	8
8	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	100%	8		

Escuchando la respuesta de los directivos y al leer los documentos de gestión que tienen la institución, puedo darme cuenta que los directivos no siguen los lineamientos que se encuentran en estos documentos, sus respuestas son débiles, pero no porque estén mal contestadas, sino por que no se encuadran en la identidad y carisma de la institución: además, son nuevos los directivos de la institución.

Matriz de problemáticas

En esta matriz se puntualiza los principales problemas en la gestión, liderazgo y valores que tiene la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”. Los datos están tomados del diagnóstico institucional y de las tablas estadísticas.

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Falta de compromiso del directivo y docente hacia la institución debido a que no conocen los instrumentos de gestión	Autoridades nuevas Profesores nuevos	Poca vivencia de los valores institucionales
	No conocen los instrumentos de gestión.	No saber a qué dirección enfocar las planificaciones pedagógicas.
Problema 2. No ponen en práctica programas de capacitación, inducción, actualización y motivación	No darle prioridad ni importancia.	Falta de identidad del docente con la institución.
	No existen espacios ni tiempos.	Personal que labora en la institución solo por el gusto de cumplir.
Problema 3. La falta de gestión, liderazgo y valores repercuten en la disciplina y comportamiento de los estudiantes.	Permisividad a la hora de sancionar.	El estudiante hace lo que se le antoja en la institución.
	Sanciones punitivas más no concientizadoras.	Despreocupación y quemeimportismo de los estudiantes ante las sanciones.

5.6. Discusión

Se entiende que la gestión es el *conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones*; mientras que el liderazgo es acción de influencia que una persona tiene sobre otra, siempre vinculada con los valores y los propósitos, ya sean personales o institucionales.

Se considera también que todos los miembros de la Institución Educativa ejecutan acciones de gestión, liderazgo y valores en las labores a ellos encomendados para así ubicar a la institución educativa como una entidad de valor frente a otras instituciones educativas de la zona. Pero se asume que para hacer las cosas bien la integridad de las personas que participan en este proceso es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización, centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios (padres de familia y estudiantes). Ya que la gestión, el liderazgo y los valores se proyectan a través de actitudes y acciones personales e institucionales ante las personas y las situaciones concretas.

Entre la situación ideal que contempla el Marco Teórico y los Instrumentos de Gestión que la Institución tiene para realizar una buena gestión en el liderazgo y vivencia de los valores, está la situación real o la práctica que los **directivos** en su administración han experimentado. Estos resultados están plasmados en las entrevistas y encuestas realizadas, más la observación directa que se ha experimentado.

Sin embargo, la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” en el ámbito directivo, administrativo y pedagógico no está libre de dificultades y, muchas veces, es en el proceso del año escolar cuando se observa deficiencias e inconveniencias en el cumplimiento de la planificación anual (POA), Reglamento Interno, Planes de Mejora, Proyecto Educativo Institucional (PEI) que inhiben y afectan el normal desarrollo de la institución.

El 87.50% de los directivos coinciden y sostienen que si existe un manual de normas, reglas y procedimientos donde se definen las tareas de los miembros de la institución con respecto a una minoría que representa el 12.50% que manifiestan desconocer.

Aunque los directivos saben que existen instrumentos de gestión en la institución, sin embargo los datos reflejan que estos desconocen la forma cómo están organizados los equipos de trabajo en la Institución Educativa “San Pedro Pascual”, el 25% respondieron que el Director (rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre; 37.5% manifiesta que son los coordinadores de Área y el 37.5% no contestan.

Si bien los instrumentos de gestión son la esencia misma de la Institución, especialmente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) que se constituye en el referente de la gestión, liderazgo y valores que deben practicar los directivos de la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”, porque aquí está instituida la esencia, el quehacer e identidad de la Institución. Además sirve de base para la elaboración de los demás instrumentos de gestión.

En efecto, se observa en la práctica que, por desconocimiento de los instrumentos de gestión, los directivos y docentes no visualizan adecuadamente la misión, visión, objetivos y metas institucionales que la institución tiene plasmados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Los resultados de las entrevistas y de las encuestas lo demuestran al no estar claro cómo se organiza la institución, los aspectos a tomarse en cuenta para medir a la institución, como está el clima de respeto y toma de decisiones para resolver conflictos, quién y cómo se debe ejercer el liderazgo, promoción y mejoramiento del desempeño escolar, organismos que se encuentran en la institución y sus funciones. Esto hace que la institución no tenga un norte hacia dónde dirigirse.

En cuanto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización el 37.50% de los directivos no tienen respuesta clara, lo preocupante es que las personas que ocupan cargos directivos desconozcan las políticas de valor que la institución tiene.

El 37.50% dice que no delegan responsabilidades en la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aunque la mayoría de directivos de la entidad educativa sostiene que su administración y liderazgo del centro educativo si promueve excelencia académica y trabajo en equipo, dan capacitación continua a los docentes y permiten la participación de los padres de familia en las actividades programadas, existen procesos de desarrollo profesional, impulsan la vivencia de valores institucionales y personales, lo que es positivo. Lo más relevante de los resultados es que el 25% de los directivos declaran que a veces se da importancia al desarrollo profesional de los docentes, el 37.50% manifiestan que a veces se capacita a los docentes y el 37.50% expresan que a veces permiten la participación de los padres de familia en las actividades programadas de la institución.

En la práctica no se siguen procesos continuos de capacitación, sino que son esporádicos centrándose a la semana de inicio de un nuevo periodo académico.

Me llama la atención que los directivos (una minoría) no conocen como está integrada la institución educativa ya que el 25% de los directivos no sabe o no están seguros de los organismos que se encuentran en la institución y el 12.50% exponen que solo a veces existen estos organismos.

La problemática de gestión, liderazgo y valores que vive la Institución es debido a que la labor educativa no está direccionada al logro de estos objetivos y metas institucionales afectando principalmente a la puesta en marcha del Proyecto Pedagógico Liberador que tiene por objetivo crear identidad y carisma en sus estudiantes. Este desconocimiento se debe a la falta de inducción en el carisma, identidad y responsabilidad que tienen los directivos y los docentes.

Cabe aclarar que la mayor parte de las personas que ejercen un papel directivo en la Unidad Educativa Mercedaria "San Pedro Pascual", en el periodo 2010 – 2011, son nuevos en sus cargos, por lo que su tarea se concentra solamente en cumplir su trabajo sin encontrar el lineamiento adecuado y seguro hacia donde pretenden llegar las metas institucionales propuestas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

La gestión que el líder educativo tiene que hacer es conocer donde se encuentran los instrumentos de gestión, empaparse de su filosofía y contenido y *ejecutar diligencias y acciones de capacitación y conocimiento, como acción de influencia,*

capaz de que todos conozcan y se alineen al quehacer e identidad de la institución, mediante las metas, objetivos, planes, valores y propósitos que los instrumentos de gestión tienen en beneficio de la institución.

En cuanto a la visualización y práctica que tienen los **docentes** con respecto a la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”, en el Marco Teórico y en los instrumentos de gestión se puede apreciar que son tareas puntuales que incluyen funciones de promoción académica como: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de las materias, elaborar la programación didáctica de las asignaturas a su cargo, actividades que las realizan a cabalidad. Pero cuando se trata de proponer y formular propuestas de mejoramiento académico se sienten poco escuchados por los directivos, lo que provoca poca confianza y desmotivación del docente hacia la institución. El 30% manifiesta que solo a veces son escuchados y el 5% dicen que nunca son escuchados.

Además en lo que respecta a las actividades de la junta de profesores lo preocupante es que los directivos no se ponen de acuerdo sobre la evaluación, el 25% dice que a veces se evalúa, mientras que un 12,50% expresa que nunca se llevan estos procesos de evaluación; el 62.50% se pronuncia que a veces se dan acciones de convivencia institucional; en cuanto a la coordinación de solución de conflictos el 37.50% expresa que a veces se dan acciones coordinadas, mientras que el 12.50% manifiesta que nunca se coordina acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo.

El 45% expresa que solo a veces se promueve la investigación para desarrollar y materializar metas en el centro educativo. Y que el trabajo de equipo para tomar decisiones para el cambio de metodologías de enseñanza – aprendizaje el 50% manifiesta que solo a veces lo hacen.

El docente sabe lo que quiere, conoce su rol de líder y la gestión que debe hacer, sabe que él se convierte en ejemplo de vivencia de valores; pero son las autoridades las que no tienen clara la meta ni el camino, la falta de control y evaluación, tanto académica como disciplinaria, provoca que la enseñanza – aprendizaje no tenga un Modelo Pedagógico definido, sea rutinaria, falta de

compromiso e identidad del docente hacia la institución, poca vivencia de los valores institucionales.

Al recabar las opiniones de los **estudiantes** acerca de la gestión, liderazgo y valores del centro educativo en el que actualmente se encuentran, los resultados de las encuestas manifiestan las siguientes apreciaciones:

- La situación rutinaria es la que más se percibe en el proceso de enseñanza – aprendizaje con una apreciación del 73.91%.
- El 82.96% de los estudiantes están de acuerdo en que se debe enseñar con el ejemplo la ética y los valores, pero en el aula no reciben motivación en “valores y virtudes”, así lo expresan el 47.83%.
- Sienten que el profesor en sus clases espera que todos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, así declaran el 65.22%. estos se realizan en actividades de trabajos de grupo (“equipo”) con instrucciones claras y participación del docente, así manifiestan el 78.27%.
- En las encuestas el 69.56% dicen que los métodos de enseñanza y actividades se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Sin embargo el 53.91% manifiestan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.
- Manifiestan que los docentes sí están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Llama la atención que las respuestas son divididas y contradictorias en el porcentaje. Lo que demuestra que no tienen referentes institucionales a seguir. La gestión y el liderazgo institucional no son claros, es decir no están direccionados hacia el logro de objetivos y metas claras, prueba de ello, por la técnica de la observación se puede ver el alto grado de indisciplina juvenil al interior de la institución.

Con respecto a las opiniones conseguidas en la encuesta dirigida a los **padres de familia** de la institución acerca de la gestión, liderazgo y valores que se vive en el centro educativo en que actualmente se encuentran sus hijos manifiestan:

- El 80% de los padres de familia manifiestan que el liderazgo en la unidad educativa busca la innovación y el cambio en las formas habituales de la escolarización; pero el 45% de los encuestados admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y de los docentes en general.
- El 80% de los padres de familia creen que los docentes si están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y también opinan que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, por lo tanto, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.
- El 55% sostienen que siempre se toman en cuenta sus opiniones; pero al mismo tiempo el 60% declaran sentirse poco integrados a las actividades de la institución, aunque existen actividades de integración en los ámbitos deportivo, sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.
- Ellos creen que si se promueven ambientes de aprendizajes agradables, armónicos, seguros y estimulantes para sus representados; porque se pronuncian que 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.
- El 70% creen en el rol del docente líder como una persona que posee actitud y habilidades para cuestionar y proponer alternativas de solución porque intuyen que los alumnos se sienten motivados al iniciar la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.
- En cuanto a los métodos de enseñanza en sus clases exponen que se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, aunque estos no se interesan por los problemas de los estudiantes.
- Exponen que si vive en las autoridades y docentes los valores institucionales y personales.

Los padres de familia tienen una apreciación bastante positiva hacia la gestión, liderazgo y valores que los directivos ejercen. Ellos confían en el tipo de educación que reciben sus hijos, es decir, creen en el sistema de educación que se les brinda. Este resultado se da porque el involucramiento de los padres de familia con respecto a la educación de sus hijos es muy pobre.

En fin, con los resultados que se observan, más la observación de campo se puede decir que existe poca gestión y liderazgo de los directivos a causa del desconocimiento de los instrumentos de gestión, escaso compromiso e identidad de los docentes hacia la institución y la disciplina negativa existente en los alumnos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Después de haber elaborado el Marco Teórico, analizado los instrumentos de Gestión de la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”, examinado el FODA y discutido sus resultados se concluye que:

1. La gestión sirve para buscar y tomar decisión sobre la mejor alternativa; liderazgo para poder dirigir a los demás, pero influyendo en el otro de forma positiva a la búsqueda de la misma causa y valores, como a la vivencia y actuación recta del individuo. Este proceso ayuda a llevar a la institución a la mejora de la calidad de los servicios educativos que brindan.
2. La Institución en sus instrumentos de gestión tiene plasmados una buena filosofía educativa, valores propios, pero por el desconocimiento, estos no pueden ser puestos en práctica.
3. En la institución no se da prioridad a las políticas institucionales de gestión, práctica del liderazgo y vivencia de los valores por la escasa presencia de propuestas de socialización, actualización, motivación e inducción en los campos de la identidad, de la pedagogía, y la vivencia de los valores.
4. La falta de direccionamiento de las actividades y tareas, por parte de los directivos, fomenta en los docentes, la desmotivación, la falta de identidad ejerciendo su trabajo como un simple cumplimiento de la tarea, más no un modo de acción transformadora de la educación.
5. Se da poca relevancia de los temas de capacitación de acuerdo a los planes de desarrollo integral propuestos en el PEI.

6.2. RECOMENDACIONES

1. Tomar en cuenta los parámetros de la gestión, liderazgo y valores para conducir a la institución hacia el logro de las metas establecidas en su misión y visión, siempre tomando como brújula de acción los instrumentos de gestión.
2. Los directivos deben fortalecer la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” a través del estudio y puesta en práctica del Proyecto Educativo Institucional.
3. Priorizar la socialización de los instrumentos de gestión para que todos se alineen en el Proyecto Educativo Institucional cultivando los mismo valores, practicando un Modelo Pedagógico con su didáctica, recibiendo las mismas directrices para así cumplir y hacer realidad la misión, visión de la entidad a través del cumplimiento de sus metas y objetivos.
4. Elaborar la planificación de forma estructurada direccionándola al cumplimiento, la práctica y la vivencia de la misión y visión de la institución.
5. Institucionalizar proyectos y procesos de mejoramiento continuo en toda la Comunidad Educativa mediante la capacitación por medio de talleres de motivación e inducción en el campo directivo, administrativo, pedagógico y valores para trascender la propuesta de mejoramiento de la calidad educativa en el ámbito local y regional

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la Propuesta

Proyecto de capacitación, motivación e inducción para el fortalecimiento de la gestión, liderazgo y valores de profesores, alumnos y padres de familia de la Unidad Educativa Particular “San Pedro Pascual”.

7.2. Justificación

La *gestión educativa* se enmarca en el proceso permanente y dinámico del desarrollo estratégico institucional, de manera integral y coherente, para cumplir objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores de la institución educativa, de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad.

La importancia de este proyecto de capacitación, motivación e inducción para el fortalecimiento de la gestión, liderazgo y valores de profesores, alumnos y padres de familia de la Unidad Educativa Particular “San Pedro Pascual” radica en que está encaminada por un conjunto de instrumentos, mecanismos y procesos que permiten ejecutar acciones, por medio de prácticas pedagógicas y de motivación, que ayuden al logro de los objetivos y metas institucionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad.

Esta propuesta está basada en un proceso investigativo en el cual se pretende ejecutar acciones que ayuden a la transformación de la entidad, a través de los individuos que la conforman; ya que la creencia es que todo se puede mejorar, cuando se conocen sus oportunidades y debilidades, lo que permitirá trascender la propuesta de mejoramiento de la calidad educativa de la institución en el ámbito local y regional.

Además, ofrece la oportunidad de superar las debilidades en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores a través de propuestas de mejoramiento que lleven a procesos continuados de desarrollo organizacional, profesional, pedagógico y valores y así lograr los objetivos y metas educacionales propuestas en los instrumentos de gestión, atendiendo siempre las necesidades de los alumnos y los padres de familia.

7.3. Objetivo de la Propuesta

Capacitar y fortalecer la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” mediante talleres de capacitación, motivación e inducción en el campo directivo, administrativo, pedagógico y valores para trascender la propuesta de mejoramiento de la calidad educativa en el ámbito local y regional.

7.4. Localización y cobertura espacial

Principalmente el lugar donde se llevará a cabo el desarrollo de este proyecto de mejora es en las instalaciones de la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”, ubicada en el Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito en las calles Chile e Imbabura y su cobertura espacial será toda la Comunidad Educativa.

7.5. Población objetivo

La población objetivo para la puesta en marcha de esta propuesta de mejora en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores son los directivos, profesores, alumnos, padres de familia y personal de servicio de la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”

7.6. Sostenibilidad de la Propuesta

La sostenibilidad de la propuesta involucra lo siguiente:

- Acciones planificadas y realizadas de forma concreta para la capacitación en el área de gestión, liderazgo y valores a todo el personal que trabaja en la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”, esto a cargo de una comisión especializada. (Primer viernes de cada mes)
- Diseño de materiales educativos que proyecten identidad, carisma y vivencia de los valores institucionales.
- Programa de educación a distancia sobre: proyectos educativos, modelo pedagógico propio de la entidad, inducción al carisma mercedario, etc.
- Talleres de motivación en identidad, carisma y liderazgo dirigido a estudiantes y padres de familia de la institución.

7.7. Presupuesto

Programa :	Facilitadores	Materiales
Formación para el personal que labora en la institución		
Taller: “Inducción al carisma mercedario para el personal docente” (VALORES)	150.00	240.00
Taller: “Socialización de instrumentos de gestión”	150.00	240.00
Taller: “Fortalecimiento de la gestión pedagógica y liderazgo educativo”	150.00	240.00
Formación estudiantes: Convivencia - Taller: “Liderazgo juvenil mercedario, camino a la liberación”	150.00	240.00
Formación Padres de Familia	150.00	240.00
	750.00	1200.00
TOTAL	\$ 1,950.00	

Actividades para el año 2011

1. Creación de la comisión de capacitación institucional compuesta por el Rector, Vicerrector y un representante del DOBE, Pastoral y Comisión Pedagógica para planificar acciones de capacitación.
2. Creación y fundación del día mercedario de capacitación y desarrollo institucional (una vez al mes)
3. Nombrar coordinador de la comisión.

Planificación de acciones de capacitación para la Comunidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”

Para el personal docente:

ACTIVIDADES 1	Taller: "Inducción al carisma mercedario para el personal docente" (VALORES)	
OBJETIVO	Conocer la filosofía, valores y modo de ser en el mundo de la Orden de la Merced mediante un curso taller de inducción para involucrarse en este gran proyecto de liberación.	
RESPONSABLES	Comisión de capacitación institucional	
CRONOGRAMA	Último jueves del mes de enero, febrero, marzo	
RECURSOS		3. Económicos
1. Materiales	Sala de audiovisuales, infocus, lapto, papelografos, marcadores, carpetas, esferográficos, textos, fotocopias, impresiones, imprevistos,	2.00 20.00 24.00 24.00 110.00 10.00 50.00
2. Humanos	Facilitador, Comisión de logística	150.00
	TOTAL	390.00
EVALUACIÓN	Valorar en la marcha del año lectivo los logros alcanzados mediante test, entrevistas y encuestas, y cotejar con los objetivos planteados al inicio del taller Taller: "Inducción al carisma mercedario para el personal docente" (VALORES), para saber en qué forma se alcanzaron o no estos objetivos.	

ACTIVIDADES 2	Taller: "Socialización de instrumentos de gestión"			
OBJETIVO	Orientar y fortalecer la correcta concreción de los propósitos establecidos en los instrumentos de gestión, mediante su socialización para orientar, direccionar y conducir todas las actividades hacia el logro de los fines y objetivos propuestos.			
RESPONSABLES	Comisión de capacitación institucional			
CRONOGRAMA	Último jueves del mes de abril, mayo			
RECURSOS	1. Materiales	3. Económicos		
		Sala de audiovisuales, infocus, lapto, papelografos, marcadores, carpetas, esferográficos, textos, fotocopias, impresiones, imprevistos,	2.00 20.00 24.00 24.00 110.00 10.00 50.00	
		2. Humanos	Facilitador, Comisión de logística	150.00
		TOTAL	390.00	
EVALUACIÓN	Valorar en la marcha del año lectivo los logros alcanzados mediante test, entrevistas y encuestas, y cotejar con los objetivos planteados al inicio del taller Taller: "Socialización de instrumentos de gestión", para saber en qué forma se alcanzaron o no estos objetivos.			

ACTIVIDADES 3	Taller: “Fortalecimiento de la gestión pedagógica y liderazgo educativo”	
OBJETIVO	Entender y aplicar un conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación para mejorar la calidad educativa ofertada.	
RESPONSABLES	Comisión de capacitación institucional	
CRONOGRAMA	Último jueves del mes de junio, julio	
RECURSOS		3. Económicos
1. Materiales	Sala de audiovisuales, infocus, lapto, papelografos, marcadores, carpetas, esferográficos, textos, fotocopias, impresiones, imprevistos,	2.00 20.00 24.00 24.00 110.00 10.00 50.00
2. Humanos	Facilitador, Comisión de logística	150.00
	TOTAL	390.00
EVALUACIÓN	Valorar en la marcha del año lectivo los logros alcanzados mediante test, entrevistas y encuestas, y cotejar con los objetivos planteados al inicio del taller Taller: “Fortalecimiento de la gestión pedagógica y liderazgo educativo”, para saber en qué forma se alcanzaron o no estos objetivos.	

Para los estudiantes:

ACTIVIDADES 4	Convivencia - Taller: “Liderazgo juvenil mercedario, camino a la liberación”			
OBJETIVO	Ejercer el liderazgo juvenil mercedario como herramienta fundamental para el logro de la vivencia de los valores institucionales y así construir identidad.			
RESPONSABLES	Comisión de capacitación institucional			
CRONOGRAMA	jueves (séptimos) 13 de enero viernes (octavos) 14 de enero jueves (novenos) 20 de enero viernes (decimos) 21 de enero jueves (primero de bachillerato) 27 de enero viernes (segundos de bachillerato) 28 de enero sábado (terceros de bachillerato) 29 de enero			
RECURSOS	1. Materiales	3. Económicos		
		Sala de audiovisuales, infocus, lapto, papelografos, marcadores, carpetas, esferográficos, textos, fotocopias, impresiones, imprevistos, transporte	2.00 20.00 24.00 24.00 110.00 10.00 50.00 150.00	
		2. Humanos	Facilitador, Comisión de logística	150.00
		TOTAL		440.00
EVALUACIÓN	Valorar en la marcha del año lectivo los logros alcanzados mediante test, entrevistas y encuestas, y cotejar con los objetivos planteados al inicio del taller Convivencia - Taller: “Liderazgo juvenil mercedario, camino a la liberación” , para saber en qué forma se alcanzaron o no estos objetivos.			

Para los padres de familia

ACTIVIDADES 5	Taller – Convivencia Para padres de Familia	
OBJETIVO	Concientizar la labor educativa en gestión, liderazgo y valores mediante que la institución realiza mediante un Taller – Convivencia que permitan formar actitudes de confianza y positivismo hacia la entidad.	
RESPONSABLES	Comisión de capacitación institucional	
CRONOGRAMA	jueves (séptimos) 13 de enero viernes (octavos) 14 de enero jueves (novenos) 20 de enero viernes (decimos) 21 de enero jueves (primero de bachillerato) 27 de enero viernes (segundos de bachillerato) 28 de enero sábado (terceros de bachillerato) 29 de enero	
RECURSOS	1. Materiales	3. Económicos
		Sala de audiovisuales, infocus, lapto, papelografos, marcadores, carpetas, esferográficos, textos, fotocopias, impresiones, imprevistos,
		2.00 20.00 24.00 24.00 110.00 10.00 50.00
2. Humanos	Facilitador, Comisión de logística	150.00
	TOTAL	390.00
EVALUACIÓN	Valorar en la marcha del año lectivo los logros alcanzados mediante test, entrevistas y encuestas, y cotejar con los objetivos planteados al inicio en el Taller – Convivencia Para padres de Familia Taller.”, para saber en qué forma se alcanzaron o no estos objetivos.	

8. BIBLIOGRAFIA

- Álvarez Gálvez, Luz Esther. (2010). *Toma de Decisiones*, Guía Didáctica. Loja: utpl.
- Buele Maldonado, Mariana. (2010). *Evaluación de Instituciones Educativas: Guía Didáctica*. Loja: utpl.
- Código de Convivencia, Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”, (2009). Quito.
- Colección: “*Desarrollo personal y laboral*” Edición # 11. ICE
- Colunga Dávila, Carlos. (1996). *Administración del tercer milenio*, México: panorama.
- Corporación de estudios y publicaciones. (2009). *Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación*. Quito: profesional.
- Constituciones de la Orden de la Merced. (1996). Roma.
- Corominas Joan. (1983). *Diccionario etimológico de la lengua castellana*, Madrid: Gredos.
- Chavarria Olarte, Marcela, (2004). *Educación en un mundo globalizado: retos y tendencias del proceso educativo*. México: Trillas IPCE.
- Chiavenato, Idalberto, (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill / Interamericana EDITORES S.A.
- *Diccionario de Ciencias de la Educación*, Santillana. (1995).
- *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, tomo I, (1984). Madrid.
- Estatutos de la Provincia Mercedaria de Quito – Ecuador. (1992).
- Guajala Macas, Ec. Miriam Alexandra. (2009). *Administración y Gestión Educativa I*, Guía Didáctica. Loja: utpl.
- Galarza Carvache. (1996). *Modulo de Organización y Administración Educativa*, Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Gallo Luis. (1982). *Una pasión por la vida*. Argentina: Ed. Don Bosco.
- Gastaldi, Italo. (1990). *El Hombre un Misterio: Aproximaciones filosóficas teológicas*. Cuenca: Ed. Don Bosco.

- Guillen Parra, Manuel. (2006). *Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- MacMillan, JanesH y Shumacher, Rally. (2007). *Investigación Educativa*. Madrid: Editorial Pearson.
- Macro proyecto de la Educación Mercedaria
- Proyecto Educativo Institucional (PEI). (2009). Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Mercedaria Pascual”. Quito.
- Reglamento Interno, (2009). Unidad Educativa “San Pedro Pascual”. Quito
- Sánchez Burneo, Verónica. (2008). *Liderazgo, valores y educación*, Guía Didáctica. Loja: utpl.
- *Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas*, (2008). Quito: UNICEF.
- Quelal Carolina, (2008). *Proyecto de tesis de Grado*, Quito: UCE.

Citas electrónicas

- www.educacion.gov.ec
- (www2.uacj.mx/transparencia/Plan/.../9.../1_Que_es_el_POA.psf)

9. APENDICES

Anexo No. 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Señores Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

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

- f. El Director (rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- g. Coordinadores de Área ()
- h. Por grupos de trabajo ()
- i. Trabajan individualmente ()
- j. Otros (indique cuáles).....

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

- a. El número de miembros de 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

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

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

Si (_____) No (_____)

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir la institución:

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

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

No.	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c.	La mejora de los 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?

No.	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección: (director, Consejo Escolar, Consejo Académico)			
b.	De gestión: (secretario, subdirector, comisión económica)			
c.	De coordinación: (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e.	Otros (¿cuáles?)			

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

No.	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo humano.			
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.			

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

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

Si (_____)

No (_____)

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

Si (_____)

No (_____)

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

Si (_____)

No (_____)

- d. Mantener actualizada la metodología.

Si (_____)

No (_____)

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

Si (_____)

No (_____)

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

Si (_____)

No (_____)

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

Si (_____) No (_____)

h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.

Si (_____) No (_____)

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

Si (_____) No (_____)

j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

Si (_____) No (_____)

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

Si (_____) No (_____)

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

a. Una reingeniería de procesos Si (_____) No (_____)

b. Plan Estratégico Si (_____) No (_____)

c. Plan Operativo Anual Si (_____) No (_____)

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

Si (_____) No (_____)

Anexo No. 2.**ENCUESTA A DOCENTES**

Señor 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 uno 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 cinco posibles respuestas:

1. No representa ni ha representado ningún problema
2. Representa o ha representado algún problema
3. Representa o ha representado un considerable problema
4. Representa o ha representado un grave problema
5. Este problema no es relevante para el nivel educativo en que enseño.

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado, sea esta Siempre, A veces, Nunca.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

<p>Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento</p>

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

CUESTIONARIO

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

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

Anexo No. 3**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Señor Estudiante:

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

Le pedimos que lea atentamente cada una de estas situaciones. Cada declaración contiene cuatro posibles respuestas:

CA = si esta COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A = si esta DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D = si esta EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD = si esta 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 ()

<p>Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento</p>

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: MATERIA DE ESTUDIO

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

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en sus 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. El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

Anexo No. 4**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Señor Padre de Familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente tiene educando a sus hijos. 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. Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado, sea esta Siempre, A veces, Nunca.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

<p>Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento</p>

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: MATERIA DE ESTUDIO

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

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. 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.			
2. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres de familia, representantes, comunidad en general, tomando en cuenta 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. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
6. Los alumnos se sienten motivados al iniciar la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. Sentirnos poco integrado en la escuela.			
8. Los métodos de enseñanza en sus 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.			
15. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y de los docentes en general.			
16. Existen actividades de integración en los ámbitos deportivo, sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
17. Existe en las autoridades y docentes vivencia de valores institucionales y personales.			
18. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
19. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, por lo tanto, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

Anexo No. 5**CERTIFICADO INSTITUCIONAL PARA APLICAR LAS TECNICAS DE
RECOLECCION DE DATOS****Quito, 18 de agosto del 2010**

Rvdo. Padre

Luis Rodríguez

RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA MERCEDARIA**“SAN PEDRO PASCUAL”**

Presente.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me dirijo a usted, para solicitarle de la manera más comedida me otorgue autorización para aplicar un estudio de evaluación a esta prestigiosa institución educativa a la cual usted preside como es la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual”.

Su autorización para que yo realice este estudio es totalmente voluntaria y de ninguna forma afectará la integridad de la institución educativa ni de los participantes.

Mi nombre es Fabio Rubén Cadena Paspuel, portador de la cédula de identidad 100191512-1, soy estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Técnica Particular de Loja.

Este estudio está siendo realizado por mí por persona como Tesis de Grado para obtener el título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Si usted acepta autorizarme esta investigación, su participación consistirá en permitirme aplicar unas entrevistas y encuestas a: Rector, Vicerrector, jefes de áreas, Director, Consejo Técnico, 20 profesores, 20 alumnos y 20 padres de familia.

En mi opinión, este estudio de investigación puede contribuir a tener una visión clara de la Gestión, Liderazgo y valores que se está llevando en la administración de la Unidad Educativa Mercedaria “San Pedro Pascual” y así proponer proyectos de mejoras con el propósito de mejorar la calidad de gestión, liderazgo y valores en la

institución educativa en la cual usted acertadamente dirige. Por otra parte, aprecio como posibles riesgos de este estudio el malestar que puede causar en los participantes del proyecto cuando se deba aplicar los instrumentos para coleccionar los datos.

Toda información que nos provean, será estrictamente confidencial. Es conveniente señalar que la información conseguida, ninguna persona del establecimiento tendrá acceso ya que la confidencialidad será bien protegida.

Si los resultados de este estudio son publicados, los informes contendrán únicamente información global del conjunto de personas participantes. Los destinatarios a quien se informará de los resultados de la investigación serán exclusivamente la Universidad Técnica Particular de Loja, para quien se hace la investigación previa la obtención de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo y para usted como autoridad primera de la Unidad Educativa Mercedaria "San Pedro Pascual".

Si usted tuviera alguna pregunta que quiera hacerla, yo la responderé gustosamente. En este último caso, podrá localizarme en las calles Imbabura 1617 y Manabí (barrio la Chilena), teléfono 099102097 o al 022955971 o a la dirección de correo electrónico frccadena@otmail.com

Para constancia del consentimiento para aplicar este proyecto investigativo firman este documento en la ciudad de **Quito, 18 de agosto del 2010**

Autoridad del Plantel que autoriza RECTOR	Nombre del evaluador
Rvdo. Padre Luis Rodríguez	Lcdo. Fabio Rubén Cadena P.
(Firma)	(Firma)