



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Tema: "Gestión, liderazgo y valores en el centro educativo Fe
Y Alegría-Ambato,
durante el año lectivo 2010-2011"

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

ESTUDIANTE:

Lic. Segundo Ernesto Dután Muzgo

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Álda Diamela Jara Reinoso

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 01 de octubre de 2011

Mgs.

Álida Jara Reinoso

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....
Mgs. Alida Jara Reinoso

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA:

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

f.....

Nombre: Segundo Ernesto Dután Muzgo

C.I.: 1803187333

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Segundo Ernesto Dután Muzgo, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Quito, octubre 01 de 2011

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a las autoridades de Fe y Alegría: Joseba, Jorge y Iván por brindarme la oportunidad de continuar mi formación profesional a través de esta maestría. A mi amigo y hermano Christian por animarme a estudiar la maestría. A mi estimada amiga Lorena por gestionar mi matrícula en la maestría. A mi querida amiga Elsitita Topón por apoyarme y ayudarme en los diferentes momentos de la elaboración de esta tesis. A mi querida amiga Marcelita por su ayuda en las materias de contabilidad. A Lcda. Elsa Espín por permitirme realizar la investigación en la escuela que dirige. A todos y cada una de las personas que con sus conocimientos, entusiasmos y palabras me ayudaron a vencer las dificultades y terminar con éxito esta maestría. Reciban un gracias expresado desde lo más profundo de mi ser.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres: Aurelio y Carmen, a mi/s hermano/as: Mauricio, Manuela, Mónica y especialmente a mi hermana Teresa que con su cariño y sus cuidados muy pacientes me ha dado salud, fuerzas y tiempo para dedicarme a terminar la maestría y esta tesis. Doy gracias a Dios por su amor y presencia en mi vida. Bendecidos sean.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Carta de consentimiento

Estudio sobre Gestión de Liderazgo y Valores en el Centro Educativo

Licda. Elsa Espín
Directora de la Escuela Fe y Alegría-Ambato

Presente.

Por medio de la presente, la invito a participar de un estudio de evaluación de la Escuela Fe y Alegría. Mi nombre es Segundo Ernesto Dután Muzgo, estudiante de tercer ciclo de la Maestría Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja. Este estudio está siendo realizado por mí con la finalidad de realizar un proyecto de investigación y diseñar el perfil de una propuesta dirigida a fortalecer la gestión, el liderazgo y los valores en el Centro Escolar.


Si usted acepta participar en este estudio, su participación consistirá en facilitarme los espacios pertinentes para la aplicación de encuestas dirigidas a estudiantes de séptimo año de Educación General Básica, personal docentes, directivos y representantes de los padres de familia de la Institución. Este proyecto puede contribuir en la mejora de la gestión de los procesos educativos que se realiza en su Institución.

Toda información que se provea, será estrictamente confidencial. Las únicas personas que accederán a la información serán el tutor del proyecto de tesis y mi persona. Si los resultados de este estudio son publicados, los informes contendrán únicamente información global del conjunto de personas participantes.

Su autorización para que yo realice este estudio es totalmente voluntaria y de ninguna forma afectará a la red de escuelas de Fe y Alegría a la que el centro pertenece. Si usted da su autorización ahora, pero más tarde desea revocar el permiso, lo podrá hacer cuando así lo desee sin que exista problema alguno.

Si usted tiene alguna pregunta, por favor me lo hace. Si usted tuviera alguna pregunta que quiera hacer más tarde, yo la responderé con mucho gusto. En este último caso, podrá localizarme en la Asunción OE2-38 y Manuel Larrea, teléfono celular 088774662 (operadora: porta), e-mail: ernestodm@hotmail.es. Si desea una copia de esta carta, me lo solicita y se la entregaré gustosamente.

Si usted acepta participar en este estudio, por favor anote su nombre, firma y fecha en la parte inferior de esta carta, como una forma de manifestar su consentimiento a lo que aquí está estipulado. Recuerde que usted podrá revocar esta autorización en cualquier momento que lo desee, aun cuando haya firmado esta carta.


Nombre del participante


Firma del participante

07-10-2010
Fecha

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICADO DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE SECIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	x
RESUMEN	xi
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión educativa	5
2.1.1. Conceptos	5
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos de gestión	11
2.2. Liderazgo educacional	17
2.2.1. Conceptos	17
2.2.2. Tipos	18
2.2.3. Características de cada tipo	19
2.3. Diferencias entre directivo y líder	21
2.4. Los valores y la educación	25
3. METODOLOGÍA	29
3.1. Contexto	29
3.2. Participantes	41
3.3. Materiales e Instrumentos	45
3.4. Método y procedimiento	46
4. RESULTADOS	48
4.1. DIAGNÓSTICO	48
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	48
4.1.1.1. El plan estratégico	48

4.1.1.2.	El plan operativo anual (POA)	48
4.1.1.3.	El proyecto educativo institucional (PEI)	49
4.1.1.4.	Reglamento interno	49
4.1.2.	La estructura organizativa de la Escuela	51
4.1.2.1.	Misión y visión	51
4.1.2.2.	El organigrama	51
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	51
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores	51
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	51
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	51
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores	51
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	51
4.1.2.9.	Dimensión convivencial y valores	51
4.1.2.10.	Dimensión pastoral y valores	51
4.1.3.	Análisis FODA de la Escuela Fe y Alegría Ambato	54
4.1.3.1.	Matriz FODA	54
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS	55
4.2.1.	De la encuesta a los directivos	55
4.2.2.	De la encuesta a docentes	63
4.2.3.	De la encuesta a estudiantes	65
4.2.4.	De la encuesta a los padres de familia	67
4.2.5.	De la entrevista a directivos	68
5.	DISCUSIÓN	72
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	84
7.	PROPUESTA DE MEJORA	86
8.	BIBLIOGRAFÍA	91
9.	APÉNDICES	92

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	Página
Matriz 1	54
Matriz 2	68
Matriz 3	70
Tabla 1	41
Tabla 2	42
Tabla 3	43
Tabla 4	44
Tabla 5	44
Tabla 6	55
Tabla 7	55
Tabla 8	56
Tabla 9	56
Tabla 10	57
Tabla 11	57
Tabla 12	58
Tabla 13	58
Tabla 14	59
Tabla 15	60
Tabla 16	60
Tabla 17	62
Tabla 18	62
Tabla 19	63
Tabla 20	65
Tabla 21	67

RESUMEN

La escuela Fe y Alegría-Ambato, parte de la red Fe y Alegría Ecuador (Movimiento de Educación Popular y Promoción Social) con 72 centros educativos a nivel nacional, se encuentra ubicado en la ciudadela Simón Bolívar de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

La problemática en torno al cual se desarrolla la investigación está relacionado con la gestión del liderazgo y valores en el centro educativo Fe y Alegría-Ambato, durante el año lectivo 2010-2011.

Los datos arrojados por la investigación muestran que la gestión de liderazgo y valores es incipiente en la institución. Evidencian la ausencia de un proceso serio y fundamentado en cuanto al reconocimiento del estilo de liderazgo que se vive en la escuela; así como también de ausencia de una propuesta de formación en valores, a nivel teórico-práctico, que involucre a la comunidad educativa.

Es así que la formación de directivos en estilos de liderazgo y valores es vital, para la Escuela Fe y Alegría-Ambato, para poner en la práctica la gestión en equipo desde la complicidad para construir propuestas formativas en valores para la comunidad escolar.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy, cada día es más evidente que las instituciones escolares deben formar de manera integral a sus estudiantes. Esto significa que es necesario ofrecer a los educandos más que solo el conocimiento científico. Es necesario ofrecer valores, desarrollar virtudes y capacidades para ser un buen ser humano, un buen ciudadano. Para lograrlo, es necesario cambiar la forma de gestionar la educación en los centros escolares, es necesario revisar los valores que se viven en la comunidad educativa, es importante que al frente de las instituciones educativas estén verdaderos líderes educativos. He aquí que es importante, para ello, realizar una investigación a nuestras escuelas y plantear procesos de formación en valores, liderazgo, ética, etc.; porque solo a través de la investigación podremos descubrir las falencias y debilidades de nuestra realidad educativa y proponer procesos de cambio para la educación de nuestro país.

En la escuela Fe y Alegría-Ambato no se ha realizado investigaciones del tipo que se plantea en este proyecto, por lo cual este trabajo investigativo es el primero que se realiza en esta institución educativa, en el área de gestión de liderazgo y valores aplicado en la administración de este centro escolar. Se espera, por lo tanto, que esta investigación permita contribuir a la concreción de este proceso que, también, desde el movimiento de Fe y Alegría Internacional se viene impulsando en los centros educativos de la red, con el objetivo de mejorar la calidad educativa a través de: un proyecto curricular que responda a las necesidades del centro escolar y de la comunidad, la toma de decisiones colegias, y la relación con el entorno. De ahí que esta investigación se propone analizar el escenario de la gestión directiva, desde el enfoque de estilo de liderazgo y valores, y fortalecer la gestión educativa basada en liderazgo colegiado y en valores humanos y cristianos.

Por tal razón este proyecto tiene como objetivo:

1. Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en el centro educativo en el equipo directivo.

2. Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de la gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.
3. Desarrollar estrategias formativas para la formación del equipo directivo en liderazgo y valores.
4. Promover la formación reflexiva para la acción y la toma de decisiones de la directora y el equipo directivo vasado en el estilo de liderazgo transformacional y valores.
5. Brindar herramientas de formación tanto de carácter teórico como práctico para ampliar el marco de reflexión y acción en cuanto a liderazgo y valores.
6. Establecer como ejes de trabajo el análisis de contexto, la gestión pedagógica, la gestión institucional, el rol del directivo, principios y herramientas y el análisis de casos para analizar la realidad del centro escolar en lo referente a los valores que se viven en la escuela.

La importancia de esta investigación radica en contribuir a la escuela a la implementación de una cultura de mejora permanente de la calidad educativa, por medio de la apropiación de los conceptos de liderazgo y valores, para influir en todos los ámbitos de la gestión educativa que realiza el equipo directivo. Con el objetivo de aportar significativamente a que la institución escolar cumpla con su misión de: “generar un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo sociedades en las que todas las estructuras estén al servicio del ser humano y la transformación de las situaciones que generan la inequidad, la pobreza y la exclusión.

La apertura por parte de las autoridades de la institución y el deseo de contribuir en la mejora de la calidad de la educación de los centros escolares que pertenecen a red de Fe y Alegría, movimiento de educación popular integral y promoción social, motivaron y animaron el desarrollo de la presente investigación; venciendo las múltiples dificultades como por ejemplo: el corto tiempo para el desarrollo de la misma, la distancia del centro escolar, lo económico, etc.

Por lo tanto, tomando en cuenta las posibilidades metodológicas, políticas y económicas este proyecto de investigación es factible de realizarse, ya que se

cuenta con las metodologías concretas para responder a las preguntas del investigador, la aprobación y compromiso de las autoridades de la escuela para permitir y brindar toda la ayuda posible en cuanto a información requerida, así como también para la aplicación de los instrumentos y técnicas de investigación. Además la investigación cuenta con los recursos económicos suficientes para su realización.

De esta investigación se puede concluir que:

La organización de la escuela esta dado por grupos de trabajo, sin embargo estos grupos que se denominan comisiones, realiza actividades aisladas unas de otras. Es decir que las actividades planteadas por estas comisiones no tienen relación con las problemáticas enunciadas en el proyecto educativo institucional, por lo tanto se lo realizan por tradición, costumbre o como dicen los mismos docentes porque siempre se ha hecho eso. Tampoco existe articulación entre las actividades planteadas por las diferentes comisiones. Este hecho evidencia que en ninguna de las comisiones hay un planteamiento de actividades o procesos en cuanto al estilo de gestión y estilo de liderazgo que se vive o se quiere vivir en la escuela. En cuanto al tema de los valores (respeto, solidaridad, compañerismo) está planteado implícitamente en las actividades de la comisión de sociales. Por lo tanto es fundamental que se desarrolle en la escuela estrategias formativas para el equipo directivo de la institución en temas de gestión liderazgo y valores. Para que sean los que oriente el trabajo de las comisiones desde esta óptica.

La percepción de los docentes en cuanto a la toma de decisiones es que se lo realiza de manera colegiada, pero desde la observación se evidencia que es poca la participación de los docentes en las decisiones de la institución. Además, esta participación está reducida a solo ciertos aspectos muy puntuales y a un grupo determinado de personas. Este hecho crea la ilusión de que hay participación y liderazgo colegiado en la escuela. Para romper con esta ilusión es importante promover espacios y herramientas para la formación reflexiva de la acción y la toma de decisiones con una real participación de la comunidad escolar, liderado desde la directora de la escuela junto con su equipo directivo.

La observación también evidencia que los valores que se enuncian en la institución no tienen un marco teórico axiológico fundamentado. Estos se enuncian de manera esporádica y solo a nivel de definición de los mismos, sin que se conviertan en actitudes que transformen el comportamiento de los miembros de la

comunidad escolar. Es importante brindar a los docentes una formación teórica sobre la axiología que lleve a realizar una evaluación sobre la oferta valoral que ofrecen los profesores a sus estudiantes, en el día a día de las relaciones y no solo en la hora de formación humana y cristiana o en los tiempos de minutos cívicos de cada semana.

Desde la convicción y la firme esperanza de que esta investigación es un pequeño aporte a la mejora de la calidad de la educación de nuestro país, aunque sea mucha la pretensión, invito al lector adentrarse en estas páginas, con juicio crítico pero también con bondad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

2.1.1. Conceptos

La gestión del centro escolar consiste en organizar los recursos materiales y económicos y las acciones que deben llevarse a cabo, para alcanzar las metas educativas propuestas. Si bien los procesos de enseñanza-aprendizaje constituyen el núcleo de la acción educativa, alrededor de ellos se hace necesario construir una maquinaria que garantice su buen funcionamiento. Es preciso establecer una estructura organizativa que indique las relaciones entre los actores, las funciones de cada uno, las instancias de toma de decisiones y de distribución de responsabilidades; así como la distribución del espacio y de los tiempos.

Entonces entendemos por gestión un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Este sentido amplio de gestión abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, y el proceso de control y evaluación. En un centro educativo, sus actores (directivos, docentes, administrativos, obreros, padres y representantes, vecinos) actúan con intenciones diversas, a veces no explícitas, pero siempre enmarcadas en un propósito educativo: el que los educandos adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para que puedan desenvolverse en la vida; por consiguiente, de alguna manera, todos estos actores son responsables de la gestión de esos espacios de aprendizaje y convivencia. (Borjas, 2003, Págs. 11).

Cuando echamos una mirada a la gestión diaria de un centro educativo, podemos observar que estos actores deben desenvolverse en espacios diferenciados, inclusive físicamente: existe el aula, el lugar donde fundamentalmente un grupo limitado de educandos y sus educadores establecen relaciones de enseñanza y aprendizaje; pero existe el centro educativo como tal, que comprende tanto las aulas como los espacios comunes, es el lugar de encuentro, de

coordinación entre todos los actores; y, en tercer lugar, existe el entorno que rodea el centro, de donde provienen los educandos y sus familias.

Habitualmente se piensa que la gestión de una institución es un asunto que sólo incumbe a sus directivos y que solamente se lleva a cabo en la dimensión amplia del centro escolar, pero no es así; también forma parte de la gestión lo que sucede en el aula, ya que los educadores, al enseñar, planifican un conjunto de actividades que, luego de llevarlas a cabo, son evaluadas. Por otra parte, las relaciones que los actores establecen entre ellos y con el entorno dan lugar a una comunidad donde la convivencia de personas con distintos intereses y orientaciones exige también que se establezcan criterios de acción que favorezcan el propósito educativo del centro.

Los actores educativos revisan permanentemente lo que ellos desean hacer, intentan responder de manera eficiente a necesidades concretas que plantean los educandos, sus padres y representantes, y hasta la misma comunidad. Esto supone que las acciones no pueden ejecutarse de forma espontánea, según lo que indique la costumbre (es lo que hacemos todos los años) o algunos intereses particulares (a la directora le gusta así). Exige que los actores educativos se planteen, de manera precisa, lo que ellos quieren alcanzar a corto, mediano y largo plazo; en otros términos, se trata de implementar una gestión por proyectos con una dinámica muy distinta a lo que podríamos llamar una gestión normativa. En este caso, el proyecto nunca está acabado, cada evaluación de las acciones ejecutadas da lugar a un nuevo proyecto que intenta mejorar lo que se ha hecho hasta ahora e intenta también adecuarse a las demandas siempre cambiantes del entorno educativo. Como es de suponer, en este tipo de gestión, la fase de planificación adquiere mucha importancia, asimismo, la fase de evaluación no intenta tanto controlar si el objetivo se alcanzó o no, sino recoger información que pueda mejorar la acción en el futuro.

En cualquier contexto, una buena gestión depende de su dirección (gestión directiva) porque garantiza que las propuestas se lleven a cabo; por lo tanto, a la cabeza del centro debe existir una persona o un grupo de personas que sean capaces no sólo de coordinar el trabajo de todos sino que puedan mejorar su rendimiento.

2.1.2. Importancia

La importancia de la gestión educativa radica en una búsqueda constante de recuperar las intenciones primeras de la escuela como espacio de aprendizaje y convivencia, pero ofreciendo una educación de calidad que responda a las nuevas demandas que le hace la sociedad a la institución educativa, lo cual supone revisar su actual forma de organizar el trabajo educativo e intentar detectar aquellos aspectos de la gestión que pueden obstaculizar o potenciar cualquier proceso de innovación o cambio educativo.

Una gestión educativa que promueva el mejoramiento del centro educativo debe tener algunas características, como son la autonomía, la participación y la formación como elementos claves del quehacer educativo.

Describo a continuación, muy rápidamente cada una de ellas:

La autonomía: es la capacidad que deben tener los miembros de una comunidad educativa (directivos, docentes, educandos, personal de servicios, padres y madres de familia) de poder reflexionar sobre los problemas del centro educativo, sobre sus necesidades e intentar elaborar y poner en práctica propuestas propias de acción. Los centros educativos han estado siempre dirigidos desde instancias administrativas externas que emiten instrucciones, difunden manuales de procedimientos rígidos, que no toman en cuenta la diversidad ni las particularidades de cada centro educativo. Esta intención homogeneizadora le ha restado vitalidad a la dinámica escolar que solamente es valorada en sus aspectos administrativos (un centro escolar es eficiente si entrega los recaudos solicitados en los plazos previstos). Los centros educativos reciben presiones por todas partes, inclusive de los padres y representantes. Si se quiere la transformación de la gestión educativa como instancia que congrega actores con diferentes posiciones e intereses, pero que se han reunido para elaborar en común y en consenso un proyecto educativo que intente solucionar las problemáticas detectadas en la institución escolar, cada centro educativo contará con un proyecto educativo propio, lo más cercano posible a la realidad que vive la comunidad local; y por tanto educadores como educandos no tendrán la impresión de que cumplen con tareas y procedimientos impuestos desde instancias institucionales extrañas; además, el hecho de decidir de manera autónoma el uso de los recursos y de los procedimientos adecuados para alcanzar los fines deseados, les proporciona a los actores educativos un sentimiento de

empoderamiento que les permite admitir los cambios como oportunidades y no como amenazas.

Cuando un centro escolar gana autonomía obtiene las siguientes ventajas: puede adaptarse con facilidad a las nuevas demandas, responsabiliza a los mismos actores de la marcha del centro escolar, favorece la capacidad de iniciativa; y puede ejercer control permanente sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La participación: los miembros de la comunidad educativa deben participar tanto en la gestación del proyecto educativo como en su ejecución. Esta participación produce un sentido de pertenencia al centro educativo que les permite a los miembros de la comunidad escolar estar alertas ante cualquier factor que perturbe el buen desenvolvimiento de la labor educativa. Ciertamente, cada miembro de la comunidad trae unos intereses diferentes; los docentes, los educandos y los mismos padres y madres de familia traen a la escuela su cultura de experiencia. Estas tres culturas tienen que aprender a convivir en ese recinto cerrado y cercado que tiene una vida cíclica anual; y también los actores educativos deberán establecer una especie de negociación cultural que podrá verse favorecida si todos se sienten partícipes de un proyecto común visto bajo múltiples puntos de enfoque que son considerados y respetados.

Participar no es otra cosa que tomar parte de una actividad o proyecto junto a otras personas que tienen intereses semejantes. El grupo es el instrumento imprescindible de la participación; en toda organización las personas se agrupan generalmente de manera informal, mantienen interacciones inmediatas, tienen metas comunes. Su interés profesional, funciones semejantes, intereses políticos. Al observar la dinámica de un grupo, puede detectarse que las personas ocupan posiciones variadas: algunas tienen el rol predominante de conductoras del grupo que promueven iniciativas y animan al grupo; hay personas que asesoran, aconsejan y ayudan a mantener el equilibrio del grupo; siempre hay mayoría silenciosa que sabe escuchar y es fiel al grupo; pero también encontramos personas que hacen oposición a los líderes y a las opiniones del grupo. También los estilos de participación en la dinámica interna del grupo pueden ser diversos, como son: a) estilo democrático en el cual el poder está en el grupo que fija los objetivos y establece los mecanismos de acción; b) estilo burocrático: la meta es establecida desde afuera y aceptada por todos; c) estilo anárquico: los miembros del grupo no aceptan el liderazgo de nadie y las relaciones son de carácter informal; d) estilo

carismático: las metas del grupo se identifican con las intenciones del líder quien posee una personalidad que mantiene la cohesión del grupo, pero hace difícil la oposición y la crítica; e) estilo de consenso: los miembros del grupo tienden a negociar las propuestas sin llegar a una votación que puede generar una minoría no victoriosa que, a largo plazo, puede provocar conflictos en el grupo; f) estilo de oposición: mantienen una actitud de confrontación, generalmente, de carácter ideológico, por el control del grupo.

El compromiso en una tarea colectiva exige que los miembros del grupo vayan interiorizando una serie de actitudes que pueden facilitar el éxito en sus acciones comunes: a) saber escuchar y respetar el orden de palabra; b) aceptar las decisiones asumidas por las mayorías, pero respetando las opiniones opuestas de las minorías, c) valorar el diálogo como medio para superar los conflictos; d) aceptar a las personas que ejercen la representatividad y sumen el rol de responsabilidad del grupo.

Sin embargo, en la participación surgen dificultades de las que hay que tomar conciencia para intentar solucionarlas, generalmente provocadas por las relaciones personales, los problemas individuales, los diferentes ritmos de trabajo, ciertos estilos de participación. Por ello, es importante que el colectivo aprenda técnicas que mejoren la participación, como por ejemplo, observar y analizar los roles que las personas asumen en los grupos de trabajo a través de la aplicación de dinámicas de grupo; técnicas de comunicación que permitan aprender a escuchar y aprender a expresarse en grupo; técnicas de cooperación que enseñen a asumir responsabilidades y compartir tareas; técnicas de organización que incluyan el manejo del tiempo.

Las reuniones son las instancias donde los grupos pueden medir su madurez, porque en ellas se planifica, se toman decisiones, se controla lo que se ejecuta, se evalúa; además, también en esos encuentros se desarrollan los sentimientos que favorecen la participación (solidaridad, sentido de pertenencia, respeto al otro). De ahí se puede inferir que es importante desarrollar entre los miembros de un colectivo destrezas en el manejo de reuniones (animación, redacción de la memoria), técnicas de búsqueda grupal de información (lectura en grupo, lluvia de ideas, estudio de casos, discusión en subgrupos, mesa redonda) procedimientos para la toma de decisiones (solución de problemas, árboles de decisión), técnicas colectivas que favorezcan la innovación y el cambio (investigación, formación, círculos de calidad).

La formación: es necesario gestionar, crear permanentemente espacios de reflexión que surgen muchas veces en la misma práctica escolar entre los actores educativos, procesos de investigación en la misma acción cuyos resultados pueden ser socializados con los demás miembros de la comunidad.

Estamos hablando de un estilo particular de formación, centrada en la práctica cotidiana del centro escolar, no en la adquisición simplemente de teorías de la educación. Por lo tanto, la organización del centro escolar va definiendo un estilo de aprendizaje permanente que intenta generar conocimientos de las propias vicisitudes de la práctica, que hace énfasis en los procesos y que le da mucha importancia al desarrollo de competencias grupales.

Los procesos de aprendizajes en una organización pueden ser variados: a veces será intercambio de información e ideas; en algunas ocasiones será la presentación y el estímulo para experimentar nuevas prácticas, o la observación de lo que los compañeros están haciendo; también puede consistir en transferir conocimiento o aprender de experiencias pasadas.

La idea es convertir el centro escolar en una comunidad de aprendizaje no sólo para el alumnado, sino también para los demás actores del proceso. Todos deben aprender a darse cuenta de sus errores, debilidades y fallas, tener la oportunidad de corregirlos y resolver de manera creativa los problemas que se presenten.

Sin embargo, para llegar a ser una escuela que aprende es preciso que los actores educativos sean capaces de:

- Interrogarse: un nuevo grupo de educandos genera incertidumbre entre los docentes, los padres de familia están preocupados de la situación conflictiva en el país; los directivos tienen dudas si están dirigiendo adecuadamente el centro escolar. Estas son interrogantes que pueden desencadenar la búsqueda de nuevos aprendizajes.
- Investigar: para responder a estas preguntas es necesario indagar posibles respuestas, algunas ya dadas por otras personas en situaciones similares, otras que sólo la misma acción puede responder, otras será la experiencia acumulada por la misma institución. La reflexión sobre la misma acción promueve un estilo

de investigación activa que permite producir un conocimiento práctico mucho más útil.

- Dialogar: como se trata de problemas comunes a todos los que están involucrados en el centro educativo, la reflexión se debe compartir con los demás, quienes pueden aportar ideas enriquecedoras o aprender de lo que se ha logrado avanzar en la solución del problema. Es en el diálogo donde surge generalmente el aprendizaje del colectivo.
- Comprender: estos procesos nos deben llevar a comprender mejor lo que hacemos, disminuir nuestros niveles de incertidumbre y de inseguridad ante lo nuevo que se nos presenta como desconocido.
- Mejorar: lo que ha resultado de los procesos de reflexión compartida nos debe llevar a mejorar la práctica, es allí donde se verá el fruto de lo aprendido.
- Sistematizar: es preciso recoger lo que se va aprendiendo, ordenarlo, escribirlo, a fin de que pueda difundirse y ser debatido, y, sobre todo, que pueda pasar a formar parte de la memoria oficial del centro educativo para que sirva de insumo a los futuros miembros de la comunidad.

2.1.3. Tipos de gestión

Es indiscutible que el centro educativo debe contar con una dirección, instancia de la organización que garantice que la comunidad educativa alcance los objetivos que se ha propuesto. Es aquí donde se puede reconocer, básicamente, dos tipos de gestión educativa: la unidireccional y la colegiada.

La dirección de una organización supone una serie de funciones. Una primera función es la de productor (P): a la dirección le compete que se produzca resultados finales, por lo tanto, las personas que dirigen deben saber lo que se tiene que hacer, cómo se hace y lograr que se haga; generalmente son los que están pendientes de que se hagan las cosas. Una segunda función es la de administrador (A): a la dirección le preocupa la organización, la eficiencia, que las metas se alcancen y se implementen; a las personas que dirigen le debe interesar cómo se está haciendo el trabajo, no solamente el qué y el para que; deben ser buenas administradoras, atentas al orden, a la rutina; en

algunos casos pueden resistirse al cambio porque temen que éste pueda generar desordenes. Una tercera función es la de emprendedor (E): en un ambiente cambiante, la organización necesita que desde la dirección surjan nuevas acciones capaces de hacer frente a los nuevos retos; se trata de personas entusiastas que aprovechan el conflicto para introducir ideas novedosas; ciertamente en algunas ocasiones tantas ideas nuevas hacen correr el riesgo de agotar a sus compañeros. Una cuarta función es de integrador (I): una buena dirección debe tender a formar equipos que aseguren la continuidad de la organización; las personas que dirigen deben integrar las ideas de todos, facilitar los consensos, por lo tanto interesarse en las relaciones humanas; aunque a veces los procesos de integración tienden a retrasar las tomas de decisiones.

Es muy difícil lograr que una sola persona cumpla estas cuatro funciones gerenciales, lo que supone que el trabajo directivo se haga en equipo, con personas en las cuales predomine uno y otro estilo de dirigir a fin de que puedan complementarse reconociendo las diferencias de estilo y opinión, aceptando el conflicto como una oportunidad para mejorar la gerencia a fin de que puedan aprender a actuar en consenso, tal como desearía que lo hiciera el colectivo de la organización. (Borjas, 2003, Págs. 13-14).

Para tener una visión amplia de todas las dimensiones del proyecto y para poder compartir las múltiples tareas directivas, es preferible que la dirección se lleve de forma colegiada, lo que permite que la toma de decisiones y la autoridad no se personalicen y se pueda tener una mirada plural sobre los problemas que plantea la gestión del centro escolar. Quiénes formarían parte de este equipo serán los coordinadores del centro educativo, de acuerdo con la división de funciones que se haya establecido según las dimensiones del proyecto educativo. Por ejemplo, algunos centros escolares constituyen coordinaciones de pastoral, de pedagogía, de educación trabajo, de educación no formal; estos coordinadores conjuntamente con el director o directora del centro educativo podrían conformar una dirección colegiada.

Un indicador de la eficacia de un equipo directivo son sus reuniones periódicas; ante la diversidad de las tareas de dirección y la complejidad de la

gestión de un centro educativo, es preciso que el equipo directivos establezca en conjunto planes de trabajo e, inclusive, que tenga la suficiente flexibilidad para que cualquier miembro pueda llevar a cabo una tarea en ausencia del responsable de la misma. A veces, se observa en algunos centros escolares que varias personas ejercen cargos directivos, pero no lo hacen en equipo: unos cumplen el turno de la mañana, otros de la tarde, unos se encargan de los talleres, otros del seguimiento pedagógico, pocas veces coinciden en el centro escolar, y por consiguiente, no tienen una visión global del desarrollo del proyecto educativo. Crear un sentido común, una imagen única que recoja las múltiples actividades que pueden desarrollarse en un centro escolar y le dé coherencia a la acción educativa es el papel primordial del equipo directivo, porque este sentido común es la base del sentimiento de identidad que une a los diversos miembros de la comunidad educativa. Por ello, es importante que todos sepan que cuentan con una autoridad colegiada, sólida y ganada a llevar a cabo el proyecto educativo que ha sido elaborado en común.

En torno a esta imagen común va creándose un clima cuya medida sirve de termómetro de cómo se sienten los diferentes actores en el centro escolar; en otros términos, las decisiones tomadas de forma horizontal y participativa, la flexibilidad en la resolución de conflictos, un sentido de autoridad democrático son factores que inciden positivamente en el clima escolar. En contextos institucionales que tienden a volverse rígidos y verticales rápidamente, es preciso revisar continuamente las relaciones de poder que se instauran de manera natural entre los diferentes miembros (dirección y docentes; docentes y educandos; dirección y padres y representantes, inclusive las relaciones de género que puedan surgir en los encuentros y reuniones, las cuales muchas veces no son visibles debido a que los ambientes educativos están altamente feminizados.

En algunos centros escolares se observa que los equipos directivos carecen de conocimientos técnicos que les permitiría interpretar los resultados de la gestión contable que es realizada por su personal administrativo, que por otro lado, este personal ignora la globalidad del proyecto educativo que se hace posible si cuenta con los recursos necesarios. La factibilidad de un proyecto depende de la elaboración de un buen presupuesto inicial, de las estrategias que se establecen para conseguir los recursos, de la información contable que indica el manejo de los recursos financieros, a partir de la cual habría que pensar en una readecuación de

los objetivos iniciales, si no se cuenta con suficientes recursos para continuar el proyecto. Administradores y pedagogos deberán también tener espacios de diálogo para que puedan contrastar los resultados de los objetivos fijados desde estas dos perspectivas, ciertamente distintas, pero necesarias para la sostenibilidad en el tiempo de los proyectos.

Conclusiones:

La escuela sigue siendo el espacio legítimo donde los niños, niñas y jóvenes pueden confrontar sus experiencias previas, sus creencias con conocimientos más científicos, pero allí también pueden adquirir las competencias básicas de aprendizaje. Mientras más complejo se haga el acceso a los conocimientos de punta, mayor será la responsabilidad que tiene la escuela de ofrecer su acceso democrático y sin discriminación hacia todos los sectores de la población. Frente a los grandes abismos sociales, para millones de personas la escuela es la única manera de acceder al saber acumulado.

Por otra parte, el deterioro de las condiciones de vida de amplios sectores de la población obliga a la escuela a asumir funciones que tradicionalmente le ha correspondido a la familia. Cada vez más se observa que los niños y niñas, que llegan a la escuela, carecen de los hábitos elementales de higiene y de alimentación, de mecanismos de autocontrol individual necesarios para una sana convivencia, además de una fuerte carencia de afectos y de formas de expresarlos. No es casual que las funciones mínimas de reproducción social estén adquiriendo lugar privilegiado en los centros educativos: el desayuno escolar, la educación en la salud, la educación en valores. La escuela se ha convertido en un dispositivo compensatorio ante las debilidades de la socialización primaria. Quizá el reto, en estos nuevos contextos, consistirá en idear estrategias para que estas nuevas funciones puedan tener un efecto expansivo hacia la comunidad que rodea a los educandos. Habrá que pensar en cómo la escuela puede convertirse en la puerta de entrada de procesos de desarrollo comunitario que mejoren las condiciones de vida de las familias de los niños, niñas y jóvenes.

Sin embargo desde una mirada interna, observamos que la maquinaria escolar muestra signos de debilitamiento, como lo demuestran los bajos rendimientos académicos, la repitencia y la deserción escolar, que no son sino síntomas de una resistencia de los educandos a los actuales modelos de

enseñanza-aprendizaje que no logran tomar en cuenta la diversidad de intereses y los ritmos de aprendizaje de los educandos, ni los contenidos pertinentes y relevantes socialmente. Poco a poco se ha ido consolidando un modelo escolar que promueve la exclusión de aquellos que no logran adaptarse a la maquinaria.

Esta maquinaria ha construido, alrededor y por encima del objetivo primordial de la escuela, un conjunto de rituales, de rutinas y de costumbres que se han hecho naturales e incuestionables. Observamos que el trabajo escolar se ha organizado de tal manera que cada día se le dedica menos tiempo a lo que es necesario aprender mientras que otras actividades, de carácter integrador, adquieren mucha importancia (actividades extracurriculares, celebraciones, festividades, etc.). Los educandos y los mismos docentes se ven animados cuando tienen que organizar una fiesta, un evento deportivo, pero se aburren al tener que escuchar clase.

En este contexto la gestión educativa adquiere algunos rasgos específicos, por ejemplo, el hecho de trabajar en los sectores de la población con mayores carencias obliga a crear un ambiente, en el centro escolar y en el aula, que permita que los educando no se sientan excluidos y puedan desarrollar sus potencialidades a plenitud de acuerdo con unas reglas de comportamiento asumidas por todos de forma consensual; el clima del centro escolar se convierte en una preocupación de todos. Por otra parte, la intencionalidad política y ética de la educación le imprime a las tareas de la gestión un carácter pedagógico de gran trascendencia: no se trata de administrar unos recursos (humanos y materiales) a fin de alcanzar unas metas fijadas; porque el interés se centra en las personas involucradas en el proceso educativo, en su crecimiento como personas y como ciudadanos; en consecuencia, adquiere relieve el aspecto formativo y reflexivo de la gestión.

Entonces, la gestión educativa debe buscar también la transformación de la realidad social en que se desarrollan los procesos educativos, esto exige que en la gestión se tomen en cuenta aquellas situaciones que favorecen la toma de conciencia de la situación social que se vive, se priorizan acciones que tienden al mejoramiento del entorno. Asimismo, se espera que en la cotidianidad de la gestión predomine el diálogo y el consenso en las tomas de decisiones que atañen al colectivo, siempre en la búsqueda de promover la autonomía del sujeto.

Por lo tanto un centro educativo que promueva la educación calidad deberá integrar en su reflexión de la gestión estos retos que el entorno demanda: cómo

lograr una educación que no reproduzca pobreza, cómo integrar nuevas funciones compensatorias en la gestión cotidiana del centro y cómo proveer una convivencia democrática.

Sin embargo, no se trata solamente de crear un ambiente en el centro educativo donde los actores se orientan por los valores de una sociedad ideal; no podemos cerrar las puertas a la realidad social y aislarnos. También es necesario que los actores participen, más allá de los muros del centro escolar, de forma activa en la transformación de las condiciones que impiden que todos accedan a bienes y servicios necesarios para tener una vida digna en una sociedad cuyos objetivos sean la equidad y la justicia.

Por lo que es necesario establecer un enlace entre el proyecto educativo y las acciones concretas que el educador lleva a cabo en las aulas. El centro escolar debe contar con un proyecto curricular propio, adecuado a su realidad, que defina los conocimientos que serán enseñados según el ciclo y el grado; las metodologías de enseñanza; el perfil de los profesores; los materiales que utilizarán los estudiantes; las formas de evaluar; la forma cómo se organizarán los procesos de enseñanza-aprendizaje; y los procesos de formación dirigidos a los educadores. Este currículo debe partir de las directivas generales indicadas por el Estado, pero debe adaptarse a las particularidades y necesidades de cada centro escolar. La construcción curricular ideal es aquella que parte de los problemas prácticos que se le plantean al educador en su práctica cotidiana de enseñanza.

Esto hace que sea importante analizar la estructura organizativa existente porque ella transmite valores, formas de ver el mundo, maneras particulares de relacionarse entre los obstáculos. Cuando analicemos la organización de un centro educativo debemos detectar quién o quiénes asumen en realidad el poder, porque a veces, lo hacen grupos informales (algunos docentes, alumnos con fuerte liderazgo en el grupo, algunos representantes); también hay que estudiar cómo son utilizados los espacios (si hay subutilización de ciertos lugares, si algunos son privativos para ciertos grupos, si están descuidados) y los tiempos (¿es prioritario el tiempo dedicado a la enseñanza-aprendizaje? ¿Se dedica mucho tiempo a actividades de extra enseñanza?). El centro educativo como tal es fuente de aprendizaje también, ya que a través de su gestión cotidiana se va creando un currículo oculto que debe ser explicitado para medir su capacidad para potenciar o para detener los procesos de innovación.

No es suficiente organizarse, también es importante la coordinación, es decir, el establecimiento de canales permanentes de comunicación entre las personas y grupos que están realizando actividades semejantes o diferentes (entre docentes, entre docentes y directivos, entre docentes y representantes).

Cabe mencionar, además, que hay un aspecto de la gestión del centro que se menciona poco, como es la gestión de recursos humanos: a la dirección del centro escolar le compete garantizar la calidad de las personas que harán realizable la acción educativa. En este campo gerencial, siempre se plantea un dilema en organizaciones que trabajan con el sentido de identidad a un ideal común (capital social), ya que existe siempre una relación de tipo laboral que se rige por las leyes y reglamentos fijados por el Estado, y a veces los trabajadores pueden asumir actitudes contradictorias cuando sus intereses laborales se ven vulnerados por la institución en la cual han desarrollado un sentido fuerte de pertenencia, en estos casos, resulta más sano que el centro educativo cuente con una política clara de selección, reclutamiento, seguimiento y evaluación del personal que contrata, ya que de esta manera cualquier decisión que se tome, con respecto al personal que labore, estará respaldada por unos procedimientos legales que han sido aceptados por todos.

Visto así, la gestión educativa adquiere nuevas características y dimensiones. La gestión educativa, para garantizar una educación de calidad en un centro escolar debe ser integral y colectiva. Demanda de las personas que dirigen la institución escolar capacidades, competencias, conocimientos diferentes. Pero sobre todo, un fuerte compromiso e identificación con la vocación de ser educador.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Conceptos

Definir el concepto de liderazgo no es tarea fácil. Desde el estudio de los distintos enfoques teóricos Bass dirá que el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos

les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo.

El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en cómo se influye, pues también el jefe o el gestor de una organización pueden influir con su mandato y su gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo.

Hay por tanto dos elementos constitutivos del fenómeno liderazgo: por una parte, la existencia de una relación de influencia a partir de la actuación del líder, y por otra, una reacción libre, libérrima, de quienes le siguen. Una reacción que no es necesariamente exigible. El seguidor del líder actúa porque quiere, sin que necesariamente exista un mandato o petición. Es por esto por lo que se puede afirmar que la actitud que provoca el líder es la de adhesión, imitación o seguimiento. (Guillen, 2008, Págs. 170-171)

En esta definición se puede percibir que es clave el tipo y la calidad de las relaciones interpersonales que se establezca entre las personas. Ya que la relación de influencia está determinado por la actitud que provoca el líder.

2.2.2. Tipos

Bass menciona los siguientes tipos de liderazgos:

- De rasgos y carismático
- Comportamental y de estilo
- Cognitivos
- Situacional
- Transaccional
- Transformacional
- Servidor

2.2.3. Características de cada tipo

El mismo autor caracteriza cada tipo de liderazgo de la siguiente manera:

Dentro de los enfoques tradicionales, que centran su atención en la figura del líder, se tienen los siguientes tipos:

De rasgos y carismáticos: el líder tiene rasgos de personalidad como la capacidad de decisión, conocimientos, adaptabilidad, creatividad, prestigio, facilidad de palabra, autocontrol, inconformidad, sociabilidad, popularidad, cooperación.

Comportamental y de estilo: el líder tiene comportamientos enfocados al desempeño de la tarea, satisfacción de las personas. Aquellas personas que permiten un mayor grado de participación a su alrededor, de autonomía en el trabajo de los demás, y que se centran más en el desarrollo personal que en el logro de las tareas, suelen ser personas con mayor capacidad de liderazgo.

Cognitivos: el líder es capaz de procesar la información, buscar los porqués y elaborar explicaciones causales que guíen la conducta, es percibido como mejor capacitado para decidir, generar aceptación.

Situacional: las dimensiones técnicas: como el tipo de tarea, o el grado de control que ésta permite; y dimensiones psico-afectivas: como el grado de tensión y de apoyo mutuo en que se encuentra el grupo, dan razón de la aparición de nuevos líderes. Además hay un segundo elemento, y es que la figura del subordinado o del colaborador, su experiencia y madurez, se convierten en factores clave para la aparición de nuevos líderes.

Dentro del denominado enfoques relacionales de liderazgo, se considera a éste como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en la relación. Cabe distinguir de tres grandes enfoques:

1. El liderazgo transaccional: que se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.
2. El liderazgo transformacional: que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.

3. El liderazgo servidor: que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

Lo que resulta común a estos enfoques es la cuestión acerca del para qué el liderazgo. Aquí son requeridas las explicaciones teóricas de la motivación humana, pues se analizan las intenciones de líder y seguidor. Ahora las teorías de la motivación y el liderazgo se dan la mano.

Fue James McGregor Burns, experto en ciencias políticas, quien introdujo en 1978 la distinción entre los dos enfoques, describiendo dos clases de líderes, el transaccional y el transformacional. El primero se produce cuando un individuo entra en contacto con otros con la intención de establecer un intercambio, en el que ambas partes podrán sacar partido de la relación. En el fondo, este concepto puede ser asimilado al del buen gestor. En cambio, el liderazgo transformacional tendría lugar en un plano que iría más allá del mero intercambio interesado, y donde la relación es realmente de influencia mutua.

El enfoque transformacional ha alcanzado gran popularidad, y se considera en la actualidad el enfoque dominante. El líder es capaz de generar el deseo de cambio, para lo que apela a valores e ideales como la libertad, la justicia o la igualdad. Es capaz de crear un clima, una atmósfera, que alienta a tomar la iniciativa, cooperar y aprender. Logran 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 del esfuerzo de sus colaboradores, por lo que entiende que es clave invertir en su desarrollo y lograr su compromiso hacia un objetivo común.

En este enfoque relacional se consideran los tres elementos implicados en el liderazgo: al propio líder, a sus seguidores y los factores situacionales que pueden influir en la relación. Incorpora por tanto elementos de todos los enfoques precedentes, pero desde una perspectiva de relaciones humanas.

El caso del liderazgo servidor ha supuesto un revolucionario enfoque, cuyo origen tiene lugar en las reflexiones de Robert Greenleaf acerca del papel del sirviente en la narración de un libro de aventuras de Hermann Hesse. Este sirviente acompaña a un grupo de viajeros que sufre diversas contrariedades. El grupo se mantendrá unido y avanzará ante las dificultades gracias a la

ayuda prestada por el sirviente, pero los protagonistas sólo lo advertirán cuando desaparezca y se encuentren perdidos.

Aunque el origen del concepto puede ser calificado de poco científico, esta concepción del liderazgo ha supuesto, desde que fuera descrito, un cambio en la percepción del líder. Ahora no sólo se estudia el caso de grandes personajes, el líder puede ser una persona discreta, que pasa inadvertida, que no busca el poder y que lidera sin pretenderlo. Un concepto que puede parecer ingenuo a quien entienda las relaciones laborales en términos de conflicto, o a quien piense que el poder es sinónimo de dominio pero que, sin embargo, resulta sorprendentemente realista cuando se trata de liderar organizaciones que requieran de la participación y creatividad de todos sus miembros. (Guillen, 2008, Págs. 174-175)

Se trata de un líder que influiría, pero cediendo poder para que los propios colaboradores se conviertan a la vez en líderes y agentes del cambio.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Directivo:

El diccionario de la real academia de la lengua española define la palabra director de la siguiente manera:

La palabra director proviene en su etimología del latín director aludiendo a quien dirige, y a su vez dirigir proviene del vocablo latino “dirigere”, y significa ordenar en muchas direcciones, por lo cual su tarea es básicamente administrativa.

Por lo tanto, el director es entonces aquel que manda, suponiendo una relación de mando obediencia; es quien ordena, guía y dispone un emprendimiento. Así existen directores en escuelas y otros institutos de enseñanza, directores médicos, directores de tesis, directores teatrales, de cine o de orquesta, directores de museos, etcétera.

Para ejercer correctamente el rol de director se requiere capacidad de liderazgo, preparación acabada sobre el tema que se dirige, empatía e inteligencia

social y crítica, carácter estable y sereno, y dominio de su persona.

La función del director es la de crear un conjunto mas allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no los instrumentos. Como director no puede sacrificar ningún actor en detrimento de otros, ya que evidenciaría una falta una desarmonía en la ejecución.

En la vida institucional el directivo no puede estar presente en todas las actividades, tomas de decisiones, para estar en todo y a la vez en nada debería por un lado organizar sus espacios de mayor incumbencia, o de mayor urgencia o como también los prioritarios y delegar en otros actores la realización de determinadas tareas.

El director como líder democrático debe basar su trabajo en un compromiso serio con las siguientes convicciones:

- La tarea que realiza tiene un impacto y una trascendencia.
- La tarea que realiza sólo puede desarrollarse con otros.
- Es indispensable aprender a escuchar.
- El compromiso de la escuela con su misión debe reflejarse en logros de los alumnos.
- Dichos logros pueden ayudar a mejorar la vida de los alumnos.

Para adoptar estas convicciones es necesario formar un equipo de trabajo.

La gestión democrática como modelo de trabajo entre el director y los docentes modela a su vez el estilo de relación que mantienen los docentes con sus alumnos. De estas relaciones surge la posibilidad de que la escuela genere un clima en el que es posible preguntar, opinar, disentir, discutir, equivocarse, etc. Este clima impacta en los alumnos como preparación para una participación activa en una sociedad democrática. (Carriego, 2007, Págs. 65-66)

La calidad de la vida de los alumnos está determinado por la calidad del clima escolar que posibilita la participación activa de los mismos.

A las convicciones del director se suman los siguientes saberes que es necesario que posea los directivos de una institución educativa:

- Gestionar una institución teniendo en cuenta su complejidad y dinamismo.
- Construir el sentido de esa institución.
- Diagnosticar situaciones problemáticas y promover procesos de mejora.
- Generar vínculos proactivos con la comunidad.
- Trabajar en equipo.
- Comunicar de manera efectiva.

Líder:

Por su parte Winston Samuel Ojeda define que ser líder es:

Conseguir una meta que parece, al principio, un sueño. Es romper paradigmas que han afectado nuestras decisiones y que han hecho que vivamos sin percatarnos de las grandes posibilidades que están a nuestro alcance.

Atestiguar de manera abrumadora e innegable que la vida está llena de oportunidades. Y que somos nosotros con nuestras costumbres comodinas y limitantes mentales, los que la empobrecemos.

Despertar a una nueva oportunidad. Es vivir nuevamente en el paraíso y desechar el valle de lágrimas. Es iniciar una etapa luminosa donde descubrimos la bondad y la capacidad de dicha que encierra el verdadero SER que está en todos.

Seguir el ejemplo de seres especiales que ya lo lograron y que nos gritan que también nosotros podemos llegar a hacerlo. Es escuchar a los ganadores y tener oídos sordos para los derrotados, para los que se dan por vencidos.

Vivir una existencia donde se puede ser exitoso siendo bueno y compartiendo bondad y esperanza con tantos que la necesitan.

Llegar a una etapa donde se conquista la paz interna, una que proporciona seguridad al descubrir el inmenso poder personal que disponemos para vencer

nuestras debilidades.

Es más bien convertirse en servidor e inspirador de los que quieren pero no creen.

Conclusiones:

Muchas veces los cargos directivos recaen en personas que los obtienen por concursos en base a sus méritos y capacidades personales; y en otros solo por la antigüedad, sin tomar en cuenta si están preparados para la tarea. Es importante que se designe a la persona que reúna las condiciones antes expuestas, pues de lo contrario, puede tener consecuencias negativas, tanto a nivel del proyecto o institución que se dirige, como a nivel personal, para el directivo, pues puede constituir una sobre exigencia y generarle stress.

Porque la dimensión del liderazgo en los establecimientos escolares da una nueva visión a la gestión educativa. El mismo que afecta tanto a los directivos como a la comunidad educativa en general. A los directivos da una nueva manera de entender su propio papel en la gestión institucional; y a la comunidad educativa, también, da una nueva manera de entender la gestión como proceso democrático de participación y desarrollo.

La figura de una dirección que ejerce un poder incuestionable, jerárquico, burocrático y basado solo en el cumplimiento de sus funciones no puede asumir la capacidad de liderazgo que se necesita para gestionar la educación de hoy. En la actualidad se les exige a los líderes capacidades conectadas con un contexto de cambio continuo, como observar, auto observarse, trabajar con valores, tener confianza, asumir retos, etc. El liderazgo transformador representa un permanente ejercicio de democracia.

La participación de los docentes, la cooperación en la construcción de unas bases que permitan la creación de una comunidad educativa democrática da al profesorado un ámbito idóneo para implicarse en ajustar la realidad a sus objetivos, a sus ideales educativos. Lo cual supone un proceso de construcción conjunta y progresiva del centro escolar que se han pensado en el proyecto educativo institucional. Esto solo es posible desde un estilo de liderazgo democrático.

2.4. Los valores y la educación

Existen muchas definiciones del término valor. Pero en general podemos decir que los valores son ideales o creencias básicas que orientan y regulan la conducta de las personas ante las diversas situaciones. No son objetos observables, no son cosas, son más bien ideales que se ubican en un plano formativo. Su realización o existencia depende del criterio y de la preferencia de las personas, del modo en que ellas los valoran.

Así podemos definir dos tipos de valores: por un lado, los estados terminales de la existencia, como metas valiosas por sí mismas y que en parte se identifican con los valores morales como la libertad, la tolerancia, la igualdad, la solidaridad, etc. Por otro lado, los valores instrumentales, como estadios deseables de conducta para conseguir determinadas metas u objetivos, aquí podemos señalar por ejemplo: la ternura, la cooperación, etc. Los valores terminales se manifiestan a través de la puesta en práctica de los valores instrumentales.

Entonces, los valores son cualidades que no existen por sí mismos sino que necesitan un elemento al cual añadirse: objetos, acciones, ideas, etc. tienen polaridad en tanto que son positivos o negativos y tienen jerarquía en tanto que son superiores o inferiores, pues toda persona y sociedad establecen de manera dinámica una escala de valores y priorizan unos valores sobre otros ante determinadas circunstancias. Por lo tanto podemos hablar de diversidad de valores, ya que existen valores éticos, estéticos, económicos, intelectuales, religiosos, sociales.

En tanto expresiones de estimación o apreciación de algún objeto, bien o persona, los valores son cambiantes según la cultura y el contexto histórico-social, y pueden cobrar distinto significado en diferentes grupos sociales.

Una de las funciones que tiene la escuela es precisamente ayudar a que las personas construyan su propia escala de valores y los analicen críticamente, para establecer prioridades ante las situaciones que se les presentan. La escuela también fomenta la educación en valores para la formación personal y para la constitución de un colectivo o un modelo de sociedad basado en ciertos valores que hacen posible la convivencia. (Rossi-Allevato, 2008, Págs. 19)

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

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

Aun cuando la familia y la escuela buscan como finalidad última de su acción educativa la formación integral de los chicos, corresponde a cada una de manera especial la responsabilidad específica sobre ciertas esferas de valor, en función de su razón de ser como instituciones en la sociedad.

La familia, por ejemplo, da la vida a los hijos y, a partir de ello, los acoge y acompaña en la intimidad, razón por la cual es el ámbito propio para educar en los valores de intimidad, esto es, en aquellos valores relativos a la formación más propiamente humana: los que corresponden al campo de la formación afectiva (generación, expresión y control de sentimientos); al campo de la asimilación de principios de comportamiento acordes con la naturaleza humana, propicios para su propio desarrollo y para la orientación de la propia vida en función de una ideología y, más concretamente, en función de la respuesta personal que cada familia y cada sujeto debe dar ante la existencia de Dios.

Por su parte, al igual que la familia, la escuela posee responsabilidad prioritaria ante la educación en determinadas áreas de valor. 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 microambiente familiar: la formación intelectual profunda a través del acercamiento a la ciencia; la formación sociopolítica y cívica al servir a los alumnos de puente entre la familia y la comunidad social, la formación estética especialmente en lo que al acercamiento al arte se refiere, la educación sicomotriz, mediante la ejercitación en variedad de actividades de motricidad fina y gruesa.

A la familia y a la escuela se unen otros ámbitos e instituciones educativas: los clubes sociales y deportivos, los templos y parroquias, el vecindario, los ambientes virtuales que cada vez cobran mayor fuerza, etc.

Se trata de conseguir, a través de la integración de todas las influencias educativas, el perfeccionamiento integral del ser humano; es decir, su mejora, madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades, en todas sus facultades, la asimilación de todas las esferas de valor.

Los modos o formas de abordar la acción educativa pueden ser muy variados, pero en todos los casos habrán de considerar básicamente los siguientes tres principios.

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

Ejemplo, convicción y voluntad son tres cauces concretos pero complejos para la educación en los valores. El ejemplo supondrá esfuerzo y vocación por parte de los educadores; la convicción requerirá el esfuerzo intelectual por parte de educadores y educandos; y la voluntad precisará que desde la infancia el educando posea una formación en las virtudes humanas. (Chavarría, 2007, Págs. 70)

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

Conclusiones:

Para los educadores (padres o profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por la educación en valores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es en valores o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación.

Para educar en los valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así, posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible.

3. METODOLOGÍA

3.1. Contexto

La escuela fisco misional Fe y Alegría en Ambato es fundada el 19 de septiembre de 1971, en el Barrio Simón Bolívar en un local prestado.

En el año de 1972, el Ilustre Municipio de Ambato, dona un terreno en que hoy es la plaza Simón Bolívar para construir dos aulas, las mismas que no fueron suficientes para dar cabida aproximadamente de 180 a 200 niños y niñas que provenían del sector alto de la ciudad y que no contaban con los recursos necesarios para estudiar, pues muchos de ellos provenían de hogares vulnerables.

Este fue el terreno propicio para que Fe y Alegría, impulsada por la fe cristiana se encarga de la formación de este grupo de la población a fin de potenciar su desarrollo.

Las aulas fueron divididas en dos, para que funcionaran los seis grados 1°, 2°, 3°, 4°, 5° y 6°, es decir siempre fue una escuela completa, con maestros fiscales y particulares. Se necesitó acudir a la comunidad para que dieran en arriendo una pieza para que funcione un grado, es así que el señor Toaza, vecino cercano, dio este servicio.

Mucho tuvo que ver Monseñor Vicente Cisneros, Obispo de Ambato en ese entonces, para la creación de la escuela, pues él, concedor de los sectores más necesitados encargó a Fe y Alegría el reto de educar a este gran grupo de la sociedad ambateña.

La escuela se creó mediante acuerdo ministerial bajo la dirección de la Sra. Lucía Viteri, quien un año más tarde dejó Fe y Alegría, pues pasa a formar parte de las filas del magisterio nacional, prestando sus servicios en la escuela Sergio Quirola de la ciudad de Ambato.

Es entonces en el año de 1974, cuando el Lic. Sócrates Gerardo Barragán Pinos, asume con mucha dedicación y empeño la dirección del plantel, acompañado en primera instancia de las maestras:

- Irma Paredes

- Guadalupe Eugenio
- Myriam Eugenio, y más tarde
- Nelly Olalla.

Los años pasaban y cada año la demanda de matrícula era mayor. Y mientras unos docentes dejaban Fe y Alegría, llegaban otros a cumplir con el reto de educar a los pobres y excluidos.

Para este entonces ya se contaban en el personal docente con las maestras Gloria Barragán, Nelly Olalla, Sonia Guerrero, Ligia Arroba, Esla Espín, Gonzalo Gualpa, Gustavo López, Jaime Villegas, Piedad Lara, Pilar Sevilla, Martha Álvarez, el Sr. Medardo Acuña y otros, quienes se vistieron con la camiseta de Fe y Alegría para sacar adelante a ese gran grupo de niños y niñas en las diferentes actividades educativas.



Así mismo fue este grupo de docentes que con mucha fe a través del trabajo compartido expandió Fe y Alegría a quienes en realidad necesitaban y esperaban de una oportunidad para educarse, en la ciudad de Ambato. Por esos tiempos 1980 – 1981 los centros educativos de Fe y Alegría se sostenía con la sonada rifa. Salir a promocionar la rifa en escuelas y colegios de un extracto socioeconómico alto, e incluso vender los boletos en las calles de la ciudad era parte del trabajo como

docentes, pues se sabía que con el producto de esa rifa se solventaría los sueldos del personal docente.

Por los años de 1985-1986 de parte de la Dirección de Educación se crea el Jardín de Infantes sin nombre, con un solo paralelo en las instalaciones del plantel, bajo la dirección de la Sra. Marieta Núñez.

Aquí empieza la incansable gestión del Lic. Barragán para conseguir de algún lado la ayuda para la adquisición de un terreno, pues las instalaciones del momento no daban cabida a más estudiantes. A la vez de construir un nuevo local, el Lico. Barragán también buscó que el jardín de infantes llevara el mismo nombre de la escuela, es decir Jardín de Infantes Fe y Alegría. El Licdo. Barragán tenía ya más motivos para golpear las puertas de las entidades públicas y privadas en pro de conseguir un nuevo espacio para la escuela. Finalmente las autoridades cantonales dan respuesta a los pedidos y se consigue que a cambio de un terreno en el barrio la Carolina, se entregue las aulas que se venían ocupando.

La población estudiantil iba en aumento, esto exigía que los directivos y docentes se jugaran todas las cartas para conseguir el nuevo local.

Papel importante juega el apoyo y colaboración de padres y madres de familia, pues con su mano de obra se empieza el trabajo en pro de la construcción de la nueva escuela.





Para este entonces la planta de docentes estaba formada por:

- Marianita Martínez
- Esla Espín
- Rosana Vargas

- Medardo Acuña
- Jorge Avilés
- Gloria Barragán
- Piedad Lara
- Sonia Castro
- Nelly Olalla
- Susana Vascones
- Martha Álvarez

Es así que para el año 1987-1988 se cuenta ya con la planta física que albergaría a mas de 400 niños y niñas de todo el sector alto de la ciudad de Ambato. Y con la presencia de las principales autoridades civiles y eclesiásticas, entre ellos el Padre Julio Tobar, Director Nacional de Fe y Alegría, se inauguró 14 aulas, un espacio para la dirección y otro para colecturía.



En este año se comenzó a pasar de grado en grado al nuevo edificio, pues hacía falta pequeños detalles que se los iba mejorando con el pasar de los días.

Para esto el aporte del personal docente fue decisivo para comprometer a los padres de familia de que la obra continúe.

Para el año de 1992 ya se contaba con una planta docentes completa incluso ya se incluyó la maestra de cultura física Sra. Esthela Gutiérrez, y un recaudador de pensiones, el señor Bolívar Cisneros. También se contaba con un espacio como capilla a la cual se le ha dado también el uso como salón de actos.

Para el año 1998-1999, el estado de salud del Lic. Barragán decae notablemente por lo que se ve en la necesidad de acogerse a su jubilación. El Lic. Sócrates Barragán fue un luchador desde el comienzo hasta el fin, es decir hasta dejar las instalaciones en buen funcionamiento.

En el año de 1999 la Licda. Marcia Olmedo de Jara asume la dirección del plantel. En este mismo año se contrata a la señora Guevara que desempeña las funciones de colectora; a más de la señora colectora se cuenta con el Licdo. Wilfrido Arévalo el mismo que viene a ocupar el cargo de la Sra. Esthela Gutiérrez, en el área de cultura física y la Licda. Paulina Toaza como docente de inglés.

La Licda. Marcia Olmedo deja la dirección de plantel en el año 2001 y es el Lic. Richard Morocho quien asume, luego de que funcionarios de Fe y Alegría especialmente el padre Fabricio Alaña, en reunión con el personal docente pide que entre los docentes de la escuela se nombre un o una candidata para este cargo, y por unanimidad se acuerda que el Lic. Richard sea quien dirija los destinos de la escuela.

En este periodo también viene a prestar sus servicios, en la función de colectora-secretaria la Licda. Patricia Varela, para esto ya se designa una oficina para este cargo.

Para los años 2004-2005, este es el personal docente que labora en el plantel:

- Marianita Martínez
- Elsa Espín
- María de Lourdes Llerena
- Myriam Eugenio

- Mercedes Aguayza
- Marcia Olmedo
- Isabel Vega
- Rosana Vargas
- Myriam García
- Roberto Robayo
- Richard Morocho
- Wilfrido Arévalo
- Paulina Toaza
- Patricia Varela



Para los años 2005-2006 Fe y Alegría nacional entra en una etapa de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje a docentes, estudiantes y padres

de familia. Es en este año también, cuando se realiza el primer análisis de contexto en la escuela; este es un proceso nuevo y como apoyo a los docentes, Fe y Alegría contrata los servicios del Lic. Wilmer Asas como técnico educativo de la oficina nacional.

Año tras año Fe y Alegría-Ambato expande su cobertura, para el año 2006 ya se cuenta con una maestra para el área de computación, y unas cuantas computadoras que la oficina nacional habrá conseguido, cumpliéndose así en parte el anhelo de los padres de familia y estudiantes de contar con un laboratorio de computación.

El accionar de Fe y Alegría-Ambato no ha pasado desapercibido, pues la comunidad ha evidenciado las diferentes programaciones y eventos sociales, culturales y deportivos que se han efectuado, y es así que el 10 de Noviembre del 2006 se logra interactuar con el Instituto Camilo Gallegos de educación especial para celebrar por primera vez esta dos instituciones educativas juntas la independencia de Ambato con un desfile cívico por las principales calles del sector.

Este es el grupo de docentes que labora en el plantel y que participaron de este evento cívico con más de 600 estudiantes.

- Wilfrido Arévalo
- Milton Alencastro
- Roberto Robayo
- María de Lourdes Llerena
- Marcia Olmedo
- Elsa Espín
- Mercedes Aguayza
- Isabel Vega
- Myriam Eugenio
- Rosana Vargas
- Myriam García

- Patricia Varela
- Raquel Cárdenas
- Paulina Toaza
- Wilmer Asas



El trabajo empezaba para el Dr. Richard Morocho con el proceso del sistema de mejora que se estaba empoderando en Fe y Alegría Ecuador en los años 2005-2006 y los primeros pasos fueron el Análisis de Contexto con la participación de padres de familia y estudiantes con quienes se hizo la priorización de problemas, que mas tarde formaron parte del PEI y el Plan de Mejora. El director, hombre con gran capacidad organizativa apoyó decididamente para que este proceso saliera adelante, pero su periodo de directivo estaba por cumplirse, dejando esta tarea para que lo retomara la persona que se haga cargo de la dirección. Es así que en este año el Dr. Richard Morocho en acuerdo con los directivos nacionales de Fe y Alegría, deja la dirección del plantel y regresa a formar parte del personal docente como maestro de séptimo año.

En el año 2007 el Lic. Luis Barragán por designación de Fe y Alegría nacional es nombrado como el nuevo director del centro educativo. En un dialogo con todo el personal docente y administrativo, el Lic. Iván Vascones Director de la Regional Sierra – Amazonía, comunica el cambio de director de la escuela. El Licdo. Luis Barragán hijo del segundo director de Fe y Alegría Ambato ha gozado de la confianza y admiración del Director Regional Lic. Iván Vascones y el personal docentes por su excelente trayectoria y gestión directiva en al escuela. Durante su gestión se evalúa y se reelabora el PEI y el código de convivencia de la institución, así como también se da inicio a la implementación de la conformación y formación de equipo directivo.

En el año 2010 es nombrada como directora de la escuela la Licda. Elsa Espín. La misma que se encuentra realizando una excelente gestión en el centro educativo. Ha dado énfasis a la ejecución de los planes de mejora y la formación de los miembros del equipo directivo en temas de administración educativa y estilo de gestión.

En la actualidad la infraestructura de la escuela está conformada por 14 paralelos de primero a séptimo año de EGB, un laboratorio de computación, un salón-capilla, una sala de profesores, una cancha, un comedor, dirección, colecturía-secretaría, dos bares.







La Escuela Fe y Alegria-Ambato-brinda educación a 487 estudiantes, atendidos por una planta docente de 23 docentes, la directora, la secretaria y dos personal de servicio.

3.2. Participantes

La siguiente investigación se lo realizó en la Escuela Fe y Alegría de la ciudad de Ambato, con la participación de los directivos, docentes, estudiantes y familias. La institución cuenta con un equipo directivo de 6 miembros, con un personal docentes de 18 maestros/as, con 3 administrativos y de servicio, y con 487 estudiantes.

La presente investigación se llevó a cabo con las siguientes muestras (las mismas que han sido determinados por la UTPL):

Equipo directivo: número de participantes en la investigación: 6 personas.

Tabla 1: Personal directivo de la escuela Fe y Alegría-Ambato, por edad y género.

Edad	Número	%
41-45 años	2	33
46-50 años	3	50
51-55 años	1	17
Total	6	100
Género	Número	%
Masculino	3	50
Femenino	3	50
Total	6	100

Fuente: Datos recolectados de la nómina de la secretaría de la escuela.

En esta investigación participaron todos los miembros del equipo directivo de la institución dado que la información que pueden proporcionar es muy importante para el fin de este trabajo.

Personal docente: número de participantes en la investigación: 18 personas.

Tabla 2: Personal docente de la Escuela Fe y Alegría-Ambato, por edad y género.

Edad	Número	%
25-30 años	3	17
31-35 años	3	17
36-40 años	2	11
41-45 años	2	11
46-50 años	1	5.5
51-55 años	4	22
56-60 años	1	5.5
61-65 años	2	11
Total	18	100
Género	Número	%
Masculino	3	17
Femenino	15	83
Total	18	100

Fuente: Datos recolectados de la nómina de la secretaría de la escuela.

La mayor parte de la planta docente la conforman personal femenino. La edad del personal docente oscila entre 25 y 65 años.

Tabla 3: Personal docente de la escuela Fe y Alegría-Ambato, por título académico.

Título	Número	%
Doctorado en ciencias de la educación	2	8
Licenciado en ciencias de la educación	14	59
Profesor de primaria	1	4
Profesor de educación básica	2	8
Bachiller en ciencias de la educación	3	13
Bachiller técnico	1	4
Técnico en computación	1	4
Total	24	100

Fuente: Datos recolectados de la nómina de la secretaría de la escuela.

También se realizó la investigación con todo el personal docentes del centro escolar. A parte de la importancia de la información que ellos poseen es porque la muestra está determinada en un número de 20 participantes, pero la institución solo cuenta con 18 profesores/as. En esta última tabla se incluyen al equipo directivo de la escuela.

Se puede observar que el 59% de los docentes de la escuela tiene el título de licenciado en educación mientras que el 41% de los docentes no tienen título de licenciatura en educación. Esta situación es preocupante pues la ley de la educación exige que todos los docentes tengan, mínimo, título de licenciatura en educación para poder ejercer el magisterio de la docencia.

Estudiantes del séptimo año de EGB: número de participantes en la investigación: 20 personas.

Tabla 4: Estudiantes del séptimo año de la Escuela Fe y Alegría-Ambato, por edad y género.

Edad	Número	%
11 años	11	55
12 años	9	45
Total	20	100

Género	Número	%
Masculino	8	40
Femenino	12	60
Total	20	100

Fuente: Datos recolectados desde cada participante en la investigación.

De 71 estudiantes que la institución tiene en el séptimo año, se realizó la investigación con 20 participantes, porque es el número determinado en la muestra. La elección de los participantes se lo realizó de manera aleatoria y la razón de que sean los estudiantes del séptimo año, es porque al ser los que más años escolares han estado en la institución pueden proporcionar una mejor información para el desarrollo esta investigación.

Padres/madres de familia de los estudiantes de la escuela: número de participantes en la investigación: 15 personas.

Tabla 5: Padres de familia de la Escuela de Fe y Alegría-Ambato, por género.

Género	Número	%
Masculino	3	20
Femenino	12	80
Total	15	100

Fuente: Datos recolectados desde cada participante en la investigación.

La elección de los participantes de las familias para la investigación, también se realizó de manera aleatoria, atendiendo al número determinado en la muestra. Las familias participantes fueron padres/madres de los estudiantes de diferentes años escolares.

3.3. Materiales e Instrumentos

Para la recolección de la información se utilizó el instrumento de la encuesta. El objetivo de la encuesta fue obtener información, a cerca de la gestión, liderazgo y valores que se vive en la escuela, por medio de preguntas cerradas.

La encuesta está compuesta de tres partes. Una primera que indica las instrucciones que deben observar los encuestados, la segunda parte dedicada a la identificación del establecimiento donde se realiza la investigación, y una tercera parte que corresponde al cuerpo de la encuesta que tiene como finalidad recabar información relacionada con los temas de la investigación que es: gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo.

El objetivo de la encuesta a los directores es recolectar información sobre la forma de la gestión, la comunicación, el liderazgo y la participación en la dirección educativa de la escuela, por parte de los directivos. La encuesta aplicada a los directivos tiene 14 ítems, de los cuales los 6 primeros ítems es de selección múltiple, en los 5 siguientes ítems deben elegir entre tres opciones y en los 3 últimos ítems deben responder si o no.

El objetivo de la encuesta a los docentes es recolectar información sobre la participación de los docentes en la gestión directiva de la escuela, el concepto de liderazgo que tienen los profesores, la relación entre el personal docente, etc. La encuesta tiene 16 ítems en las que deben elegir entre tres opciones.

El objetivo de la encuesta para los estudiantes es conocer el grado de participación de los estudiantes en los procesos de enseñanza-aprendizaje, el ambiente escolar, el interés de los docentes por los estudiantes, etc. Esta encuesta tiene 14 ítems en las que deben elegir entre tres opciones.

El objetivo de la encuesta para los padres de familia es conocer la participación de los representantes de los estudiantes en la vida de la institución y

cómo conciben los mismos a la escuela. Esta encuesta tiene 10 ítems en la que de igual manera deben elegir entre 3 opciones según el caso. A diferencia de las encuestas para los directivos, docentes y estudiantes que fue proporcionada por la propia universidad, esta encuesta fue elaborada por el propio investigador con base en las encuestas anteriores.

También se realizó el análisis de los documentos institucionales como el PEI, plan estratégico, el POA, reglamento interno, misión y visión, el organigrama, la organización escolar por dimensiones. Con la finalidad de evidenciar en ellos el estilo de gestión, el estilo de liderazgo, los valores que se viven en el centro educado y que se ven plasmados en estos documentos.

3.4. Método y Procedimiento

Los métodos de investigación que se aplicaron fueron el descriptivo, analítico y sintético, que permitió explicar y analizar el objetivo de la investigación.

La investigación es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilita explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el centro educativo, de tal manera, que haga posible conocer el problema de estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se requiere también el método analítico-sintético, pues facilita la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y en el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudan a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método inductivo y el deductivo, que también se utiliza, permite configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

El método estadístico, hace factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilita los procesos de validez y confiabilidad de los resultados, así como tiene su aplicación práctica en el proceso de verificación de la hipótesis.

El método hermenéutico, utilizada también en esta investigación, permite la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y, además, facilita el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

- La lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores.
- Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teóricos-conceptuales.
- El cuestionario se utilizó para la recuperación de la información de campo. Sirvió para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

La técnica para la recolección de la información y análisis de los materiales de planificación educativa y de indagación de campo fue la encuesta y la entrevista. La misma que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico situacional de la Escuela Fe y Alegría-Ambato se realizó en base a la revisión de los documentos institucionales que orienta el desenvolvimiento académico y administrativo de la institución.

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa de la Escuela Fe y Alegría-Ambato en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

4.1.1.1. El plan estratégico

El plan estratégico de la escuela Fe y Alegría-Ambato recoge las problemáticas que el establecimiento se propone resolver durante los siguientes cuatro años, el mismo que va desde al año lectivo 2009-2010 al año lectivo 2012-2013. Estos problemas están relacionados a lo pedagógico, convivencial, administrativo y de infraestructura.

4.1.1.2. El plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual de la escuela Fe y Alegría contiene los tiempos que el centro educativo ha determinado para gestionar cada uno de los problemas a resolver durante la temporalidad marcado para la ejecución del plan estratégico.

El Plan Operativo Anual está estructurado por comisiones de gestión, cada comisión presenta:

- Objetivos
- Líneas de acción
- Actividades
- Responsables
- Indicadores de logro
- Cronograma de actividades del año lectivo

4.1.1.3. El proyecto educativo institucional (PEI)

El PEI recoge la normativa institucional de la gestión de la escuela, la misma que ha sido elaborado con la participación de toda la comunidad educativa, dirigido por la comisión pedagógica. Después de su terminación en la elaboración ha sido aprobado por el equipo directivo de la escuela y la Dirección Provincial de Educación de Tungurahua ha dado su aprobación final. Este instrumento de gestión educativa cumple con todas las exigencias de la ley de educación.

4.1.1.4. Reglamento interno

El reglamento interno de la escuela Fe y Alegría-Ambato contempla:

Capítulo I : Objetivos

Capítulo II: De las autoridades y órganos del plantel

Capítulo III: Del director

Capítulo IV: De la junta general de profesores

Capítulo V: Del consejo técnico

Capítulo VI: De los deberes y atribuciones de los docentes

Capítulo VII: De las comisiones

Capítulo VIII: De los estudiantes

Capítulo IX: Del auxiliar de servicios

Capítulo X: De los padres de familia o representantes

Capítulo XI: Del juramento a la bandera y elección de abanderados y escoltas

Capítulo XII: De los símbolos

Capítulo XIII: De la matrícula

Capítulo XIV: De los estímulos

Capitulo XV: Del inventario

Fundamentación:

Menciona Borjas que la dirección de una organización supone una serie de funciones. Una primera función es la de productor (P): a la dirección le compete que se produzca resultados finales, por lo tanto, las personas que dirigen deben saber lo que se tiene que hacer, cómo se hace y lograr que se haga; generalmente son los que están pendientes de que se hagan las cosas, sin embargo, a veces tienden a querer hacerlas todas. Una segunda función es la de administrador (A): a la dirección le preocupa la organización, la eficiencia, que las metas se alcancen y se

implementen; a las personas que dirigen le debe interesar cómo se está haciendo el trabajo, no solamente el qué y el para qué; deben ser buenas administradoras, atentas al orden, a la rutina. Una tercera función es la de emprendedor (E): en un ambiente cambiante, la organización necesita que desde la dirección surjan nuevas acciones capaces de hacer frente a los nuevos retos; se trata de personas entusiastas que aprovechan el conflicto para introducir ideas novedosas; ciertamente en algunas ocasiones tantas ideas nuevas hacen correr el riesgo de agotar a sus compañeros. Una cuarta función es de integrador (I): una buena dirección debe tender a formar equipos que aseguren la continuidad de la organización; las personas que dirigen deben integrar las ideas de todos, facilitar los consensos, por lo tanto interesarse en las relaciones humanas; aunque a veces los procesos de integración tienden a retrasar la toma de decisiones.

Análisis:

Los instrumentos de gestión están orientados a cumplir con las exigencias externas que debe cumplir la institución. No se reconoce una verdadera reflexión sobre la teoría pedagógica que regirá el quehacer educativo en el centro escolar. Desde ahí que se evidencie que lo que encontramos en el plan estratégico, el POA, el PEI y el reglamento interno recoja intenciones muy incipientes de querer formar y transformar la gestión educativa basado en un liderazgo en valores. Confrontando el contenido en los instrumentos y la fundamentación se reconoce que la gestión en la organización está centrada en la organización.

Conclusión:

Dentro de los instrumentos de gestión educativa de la escuela Fe y Alegría-Ambato, y desde una primera mirada, no se ve explícitamente un modelo de gestión, un estilo de liderazgo o una búsqueda explícita, también, de formación en valores basados en teorías. Como se mencionó antes la centralidad de la gestión está en la organización del centro escolar, más para cumplir con las obligaciones externas inmediatas.

4.1.2. La estructura organizativa de la Escuela Fe y Alegría-Ambato

- 4.1.2.1. Misión y visión
- 4.1.2.2. El organigrama
- 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos
- 4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores
- 4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores
- 4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores
- 4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores
- 4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores
- 4.1.2.9. Dimensión convivencial y valores
- 4.1.2.10. Dimensión pastoral y valores

Fundamentación:

Borjas dirá que el eje de la gestión del centro consiste en organizar los recursos materiales y económicos y las acciones que deben llevarse a cabo, para alcanzar las metas educativas propuestas. Si bien los procesos de enseñanza-aprendizaje constituyen el núcleo de la acción educativa, alrededor de ellos se hace necesario construir una maquinaria que garantice su buen funcionamiento.

Es preciso establecer una estructura organizativa que indique las relaciones entre los actores, las funciones de cada uno, las instancias de toma de decisiones y de distribución de responsabilidades; así como la distribución del espacio y de los tiempos.

En procesos de cambios es importante analizar la estructura organizativa existente porque ella transmite valores, formas de ver el mundo, maneras particulares de relacionarse entre los obstáculos. Cuando analicemos la organización de un centro educativo debemos detectar quién o quiénes asumen en realidad el poder, porque a veces, lo hacen grupos informales (algunos docentes, alumnos con fuerte liderazgo en el grupo, algunos representantes); también hay que estudiar cómo son utilizados los espacios (si hay subutilización de ciertos lugares, si

algunos son privativos para ciertos grupos, si están descuidados) y los tiempos (¿es prioritario el tiempo dedicado a la enseñanza-aprendizaje? ¿se dedica mucho tiempo a actividades de extra enseñanza?). El centro como tal es fuente de aprendizaje también, ya que a través de su gestión cotidiana se va creando un currículo oculto que debe ser explicitado para medir su capacidad para potenciar o para detener los procesos de innovación.

Rossi-Allevato menciona que una de las funciones que tiene la escuela es, también, precisamente ayudar a que las personas construyan su propia escala de valores y los analicen críticamente, para establecer prioridades ante las situaciones que se les presentan. La escuela fomenta la educación en valores para la formación personal y para la constitución de un colectivo o un modelo de sociedad basado en ciertos valores que hacen posible la convivencia.

Análisis:

En la misión, visión, el organigrama y las funciones de las comisiones de docentes que forma parte de la estructura organizativa de la escuela Fe y Alegría-Ambato se puede ver claramente que tiene orientaciones que permitirían a la institución gestionar el cambio en la manera de hacer educación. La misión y visión marcan el horizonte y la manera como hacer para ofrecer una educación integral. Una educación que atienda a la población menos favorecida y tomando en cuenta la realidad en donde se inserta la institución. El formar parte de una red educativa de Fe y Alegría puede tener sus ventajas y desventajas. La ventaja estaría en que la institución cuenta con el apoyo de la red y la desventaja en que la escuela debe responder a muchas exigencias externas de tipo administrativo.

Sin embargo a través de la organización por dimensiones la escuela busca mejorar el clima escolar a través de una formación en valores que haga posible una convivencia armónica entre los diferentes miembros de la comunidad escolar, como lo mencionan Rossi Mariana y Allevato Cristina. Entre algunos de los valores implícitos en la organización por dimensiones podemos mencionar: la participación, la solidaridad, la justicia, el respeto, etc.

Menciono a continuación, de manera breve, las diferentes dimensiones de la organización escolar y su relación con la formación en valores.

Dimensión pedagógica curricular y valores: son relevantes en esta dimensión todos los aspectos propios del proyecto de formación: el estilo de enseñanza, las teorías de la enseñanza y el aprendizaje que subyacen, los criterios de evaluación, los contenidos que forman parte del currículo, las políticas de formación docente, etc.

Dimensión organizativa operacional y valores: en esta dimensión se pueden analizar todas las cuestiones relacionadas con la formalización de la organización (organigrama, división del trabajo, canales de comunicación, uso del tiempo y los espacios, etc.). Se caracteriza la forma particular en la que la escuela pretende alcanzar sus fines. Por ejemplo, el trabajo por proyecto de aulas...

Dimensión administrativa y financiera y valores: integra las tareas referidas al uso, a las formas de obtención y al modo de utilización de los recursos, como también la gestión de la información acerca de ellos y de su evolución.

Dimensión comunitaria y valores: integra las actividades que promueven la participación de los distintos actores en la toma de decisiones y en las actividades escolares. En este ámbito se puede considerar en qué medida y de qué manera las escuelas procesan las necesidades, las exigencias y los problemas presentes en el contexto en el que se inserta.

Dimensión convivencial y valores: esta dimensión contempla aspectos relacionados con los vínculos y las normas que regulan la relación entre los actores escolares de la comunidad educativa y con su comunidad inmediata.

Dimensión pastoral y valores: esta dimensión integra las tareas propias del trabajo pastoral en sus tres vertientes: humanizadora (evangelización implícita en los gestos, actitudes, acciones cotidianas), profética (evangelización explícita, catequesis, formación humana y cristiana, celebraciones, etc.) y de construcción de la sociedad (praxis cristiana, proyectos de solidaridad y de promoción humana y comunitaria).

Conclusión:

En una gestión educativa donde prima la gestión administrativa, la organización del centro educativo por dimensiones constituye una verdadera fortaleza de la misma, ya que busca crear una convivencia armónica basado en la vivencia de los valores humanos-cristianos.

Se puede ver como fortaleza que la institución plantea en su misión el servicio educativo a niños y niñas de la clase social media y baja de la zona alta de la ciudad de Ambato, incorporando para ello innovaciones pedagógicas, científicas y tecnológicas en la práctica educativa, para lograr la promoción social y cristiana de los educandos y comunidad circundante.

4.1.3. Análisis FODA de la Escuela Fe y Alegría Ambato

4.1.3.1. Matriz FODA

Matriz 1

Fortalezas	Oportunidades
<p>a. Búsqueda de una gestión educativa para el cambio en la manera de hacer educación en la institución.</p> <p>b. La organización de la institución por dimensiones lo que permite gestionar el centro escolar de una manera integral, sobre todo tomando en cuenta lo convivencial.</p> <p>c. La institución busca la participación de todos los miembros de la comunidad escolar en la gestión educativa.</p>	<p>a. La participación comprometida de los padres de familia en la vida de la institucional.</p> <p>b. Formar parte de una red educativa, lo permite que la institución reciba apoyo pedagógico y financiera de la red.</p> <p>c. Procesos formativos para los miembros de la comunidad escolar desde las oficinas de la red educativa.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>a. La institución no cuenta con el manual de organización.</p> <p>b. La institución no cuenta con un</p>	<p>a. Demasiadas exigencias externas a la institución lo que limita la capacidad de la escuela de ir</p>

código de ética.	asumiendo sus propios retos de gestión educativa.
c. En sus instrumentos de gestión no aparece con claridad la gestión, el liderazgo y los valores basados en una teoría.	

4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De la encuesta a los Directivos.

Tabla 6

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	2	50
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	2	50

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	25
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	50

c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	25
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	2	67
b. No	1	33
TOTAL	3	100

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

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

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	2	67
b. No	1	33
TOTAL	3	100

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

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

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	50	2	50	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	2	67	1	33
c	Se adquieren a partir de la experiencia	4	100	0	0	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	33	3	67	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	67	1	33	0	0

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	2	67	1	33	0	0

b	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	0	0	3	100
c	La mejora de los mecanismos de control	3	100	0	0	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	100	0	0	0	0

Tabla 14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De la dirección (director/a, consejo escolar, consejo académico, etc.)	4	100	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	75	0	0	1	25
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	0	0	3	100
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	75	0	0	1	25
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA
PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	67	0	0	1	33
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	67	1	33	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	67	1	33	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos	2	67	0	0	1	33

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	0	0	4	100

b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	75	1	25
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	2	50	2	50
d	Mantener actualizada la metodología	3	75	1	25
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	50	2	50
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	75	1	25
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	50	2	50
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	75	1	25
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	0	0	4	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	75	1	25

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100	0	0

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	1	33	2	67
b	Plan estratégico	3	100	0	0
c	Plan operativo anual	3	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	100	0	0

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	17	14	78	1	5
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	15	83	3	17	0	0
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	78	4	22	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	67	6	33	0	0

5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando intentan llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	8	44	10	56
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.	16	89	2	11	0	0
7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	94	1	6	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	6	4	22	13	72
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	0	0	18	100
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	1	6	17	94
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	61	6	33	1	6
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	14	87, 5	2	12, 5	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	72	4	22	1	6
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	11	61	5	28	2	11

15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	15	83	3	17	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	11	61	7	39	0	0

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20

RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	14	70	6	30	0	0	0	0
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	7	35	11	55	1	5	1	5
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	13	65	2	10	2	10	3	15
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25	3	15	3	15	9	45
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	1	5	2	10	10	50	7	35

6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	35	6	30	4	20	3	15
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	14	70	6	30	0	0	0	0
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	11	55	9	45	0	0	0	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	5	3	16	5	26	10	53
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen sus opinión.	10	50	10	50	0	0	0	0
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	3	15	8	40	3	15	6	30
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	70	6	30	0	0	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	12	60	8	40	0	0	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	88	4	22	0	0	0	0

4.2.4. De la encuesta a los padres de familia

Tabla 21

RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. Las autoridades toman en cuenta las opiniones de los padres de familia para la gestión educativa de la institución.	14	70	5	25	1	5
2. La institución cuenta con un documento que recoge la responsabilidad-compromiso que tienen los padres de familia con el centro escolar.	14	70	6	30	0	0
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	75	5	25	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias con el fin desarrollar y materializar metas del centro educativo.	7	37	11	58	1	5
5. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del	16	84	3	16	0	0

estudiante.						
6. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los profesores.	13	65	6	30	1	5
7. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75	5	25	0	0
8. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	11	55	9	45	0	0
9. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	8	40	7	35	5	25
10. Los directivos fomentan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	18	90	2	10	0	0

4.2.5. De la entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nº	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Es la capacidad de compartir con el otro en empatía y cordialidad	4		0

2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si	3	No	1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Invitación a dialogar en los profesores y la directora	4		0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Capacidad de escucha Compromiso con la institución Capacidad de organización	4		0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Colegiado	2	Unidireccional	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Respeto Solidaridad Puntualidad	4		0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Respeto Solidaridad	4		0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?		0	No existe	4

Matriz de Problemáticas

Matriz 3

Problemas observados	Causas	Efectos
Falta de aceptación y participación de la comunidad escolar en el estilo de gestión colegiada.	La comunidad escolar ha estado acostumbrado a un estilo de gestión vertical.	Resistencia por parte de un grupos de docentes y familias al nuevo estilo de gestión colegiado en el centros escolar, lo que lleva a la poca participación de los mismos.
	Desconocimiento, de parte de las autoridades a cerca de las nuevas teorías sobre la gestión educativa..	Prácticas educativas de gestión basados en ensayo y error lo que en ocasiones genera mal estar entre los miembros de la comunidad escolar.
Resistencia por parte de algunos miembros de la comunidad escolar sobre el liderazgo de la directora de la escuela.	Los docentes están acostumbrados a un liderazgo autoritario.	Los docentes se resisten a asumir sus responsabilidades en la organización institucional.
	Falta de formación y herramientas en liderazgo a la directora de la escuela.	Ineficiente comunicación a los docentes sobre el nuevo estilo de liderazgo de la directora, lo que lleva a la falta de compromiso de los docentes con la institución.
La formación en valores solo queda a nivel de discurso sin llegar a transformar la	Falta de una formación axiológica por parte de las autoridades y personal docentes de la	Ausencia de un proceso de formación en valores, ésta se da aisladamente y dependiendo del docente.

convivencia (las relaciones) de la escuela.	escuela.	
	Desconocimiento de los procesos sobre gestión del conflicto.	La resolución de los conflictos se lo lleva a cabo según las normas establecidas en la institución lo cual muchas veces resultar ser diferente de los valores de los discursos.
	Muchos docentes no practican los valores que les explican a los estudiantes.	Los estudiantes les hacen poco caso en cuanto a la puesta en practica de los valores.

5. DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación, en cuanto a la gestión, liderazgo y valores, realizada al equipo directivo de la escuela Fe y Alegría-Ambato arrojan los siguientes datos:

En relación a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, el 50% de los encuestados manifiesta que la organización de la escuela se lo realiza por grupos de trabajo, sin embargo el otro 50% no contesta a esta pregunta. Lo cual nos hace ver que la percepción de que la organización de la escuela se lo realiza por grupos de trabajo no es compartido por todos los miembros del equipo directivo.

En lo referente a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, el 50% manifiesta que el tamaño de la organización esta definido por los resultados obtenidos por la institución, el 25% dice que se define por el número de los miembros de la institución y el 25% expresa que se define por valor y tiempo empleados en la institución. Por lo tanto, el indicador para medir el tamaño de la organización está definido por los resultados obtenidos en la institución.

En lo relativo a las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, el 50% expresa que las mismas están escritas en el reglamento interno, el 25% manifiesta que no están escritas y el 25% no responde a esta pregunta. De lo cual se puede deducir que el manual de normas no está lo suficientemente socializado con todos los miembros de la comunidad educativa.

En relación al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, el 100% manifiesta que la misma está liderado por la directora. Evidencia de que en el equipo directivo existe un clima de respeto y las decisiones se toman de manera colegiada.

En lo referente a la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, el 50% contesta que se delega la toma de decisiones para resolver el conflicto a un grupos de colaboradores, el 25% dice que no se delega y el 25% no responde a esta pregunta. Se puede observar aquí que el poder, desde la dirección, es compartido pero solo con un pequeño grupo de colaboradores.

En lo que tiene que ver con que la administración y liderazgo del centro educativo promueve: excelencia académica el 67% responde que siempre y el 33% que a veces; desarrollo profesional de los docentes el 67% contesta que siempre y el 33% que a veces; vivencia de los valores institucionales y personales el 67% responden que siempre y el 33% contestan que a veces; trabajo en equipo el 100% responde que siempre; participación de los padres de familia en las actividades programadas el 100% contesta que siempre; delegación de la autoridad a los grupos de reflexión el 33% dice que siempre y el 67% responde que a veces. La mayoría de los miembros del equipo directivo reconocen que la administración y liderazgo del centro educativo promueve excelencia académica, desarrollo profesional, vivencia de los valores institucionales y personales, trabajo en equipo, participación. Sin embargo reconocen también que la delegación de autoridad a grupos de reflexión se realiza solo a veces, lo que contradice a la percepción de que hay participación y decisiones colegiadas.

En relación a la habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución:

- El 50% manifiesta que estas son innatas siempre y el 50% dice que a veces son innatas.
- El 50% dice que a veces se adquiere estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.
- El 100% de los encuestados están de acuerdo en que siempre se adquiere a partir de la experiencia.
- El 75% manifiesta que a veces se desarrolla con estudios en gerencia.
- El 75% expresa que siempre se desarrolla esta habilidades con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Es de mayor aceptación de los miembros del equipo directivo que las habilidades de liderazgo se adquieren a partir de la experiencia, con estudios en gerencia y capacitación continua.

Con respecto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar: el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como gerencia para saber qué les falta mejorar, el 50% manifiesta que siempre; la disminución del número de estudiantes por aula, el 100% expresa que nunca; la mejora de los mecanismos de control, el 100% dice que siempre; la existencia de ambientes cordiales de trabajo, el 100% contesta que

siempre. Se ve aquí que la totalidad de los integrantes del equipo directivo aceptan que los mecanismos de control y el ambiente de trabajo cordiales favorecen en mejoramiento y progreso de la institución escolar.

Con relación a los organismos que integran la institución: de dirección (directora, consejo escolar, consejo académico), el 100% manifiesta que siempre; de gestión (secretaría, subdirectora, comisión económica), el 75% dice que siempre; de coordinación (jefes de estudios, coordinador), el 100% expresa que nunca; técnica (departamento, equipo docentes), el 75% contesta que siempre. Por lo tanto, según el equipo directivo los organismo que integran la institución son: directora, consejo académico, secretaria y equipos docentes.

En cuanto a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores: llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, el 67% responde que siempre; establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, el 67% expresa que siempre; tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas, el 67% manifiesta que siempre; coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, el 67% contesta que siempre. Esto demuestra, según el equipo directivo de la escuela, que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y la junta de profesores consiste en: llevar a cabo la evaluación y seguimiento de los alumnos, mejorar el clima de convivencia en la escuela, gestionar los conflictos coordinar actividades de enseñanza-aprendizaje para los estudiantes.

En lo que tiene que ver a los departamentos didácticos y sus acciones:

1. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, el 100% responde que si.
2. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, el 75% dice que si.
3. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, el 50% contesta que si.
4. Mantener actualizada la metodología, el 75% expresa que si.
5. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, el 50% dice que si.

6. Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje el 75% manifiesta que si.
7. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, el 50% responde que si.
8. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, el 75% contesta que si.
9. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas, el 100% dice que si.
10. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología, el 75% expresa que si.

La opinión del equipo directivo en lo referente a las acciones de los departamentos didácticos es contrapuesta. Al parecer no tienen claridad o conocimiento a cerca de la responsabilidad de los departamentos didácticos.

En lo referente a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones: el 100% manifiesta que fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Se puede deducir por lo tanto que la educación en esta escuela buscar responder a las necesidades de la institución escolar y de la comunidad circundante.

En lo que concierne a la utilización del material de planificación educativa: una reingeniería de procesos, el 75% dice que no; plan estratégico, el 75% manifiesta que si; plan operativo anual, el 75% contesta que si; proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes, el 75% expresa que si. El equipo directivo esta de acuerdo que en la escuela se utiliza el plan estratégico, el POA y el proyecto de capacitación como materiales de planificación educativa para la gestión del centro escolar.

Los resultados de la investigación realizada a los docentes arrojó los siguientes datos:

1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 78% responde que a veces.

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, el 83% contesta que siempre.
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, el 78% dice que siempre.
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, el 67% expresa que siempre.
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 56% responde que nunca.
6. Trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje, el 89% dice que siempre.
7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 94% responde que siempre.
8. Resistencia de los compañeros o directora cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 73% contesta que nunca.
9. Con respecto al sentimiento de estar poco integrado a la escuela y entre los compañeros, el 100% manifiesta que nunca.
10. En cuanto a los desacuerdos continuos en las relaciones con la directora de la escuela, el 94% expresa que nunca.
11. Al admirar el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 61% responde que siempre.
12. Al compromiso con la decisiones tomadas con la directora del centro educativo, el 78% dice que siempre.
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 72% contesta que siempre.
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, el 61% manifiesta que siempre.
15. Con respecto a la realización de actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 83% dice que siempre.

16. En relación a la predominancia de valores en las decisiones de los directivos y profesores, el 61% responde que siempre.

En resumen, la valoración de los docentes frente a los diferentes ítems de la encuesta muestra que hay reconocimiento y aceptación frente al rol que desempeña el directivo, la participación de los miembros de la comunidad educativa en las decisiones que se toman en la escuela, trabajo en equipo, los valores como eje transversal de la enseñanza, compromiso con la institución escolar.

De la investigación realizada a los estudiantes se puede ver los siguientes resultados:

1. A si la directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 70% responde estar completamente de acuerdo.
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, el 55% dice estar de acuerdo.
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, el 65% manifiesta estar completamente de acuerdo.
4. A si rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 45% expresa estar en completo desacuerdo.
5. Si en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, el 50% contesta estar en desacuerdo.
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar, comunitario, el 35% expresa estar completamente de acuerdo.
7. A si el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 70% responde estar completamente de acuerdo.
8. Si los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 55% contesta estar en completamente de acuerdo.
9. Si los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 53% manifiestan estar en completo desacuerdo.
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 50% contestan estar de acuerdo.
11. A si es el profesor quien decide qué se hace en la clase, el 40% dice estar de acuerdo.

12. Si se realizan trabajos en grupos con instrucciones claras y participación del docente, el 70% responde estar completamente de acuerdo.
13. A si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 70% expresa estar completamente de acuerdo.
14. A si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 88% contesta esta completamente de acuerdo.

Se puede concluir que estudiantes encuestados reconocen que sus opiniones son escuchadas, que existe innovación pedagógica en la escuela, que los docentes fomentan la participación de los estudiantes en los procesos de enseñanza-aprendizaje, que se fomenta el trabajo en equipo y que los valores se enseñan con ejemplo.

La investigación realizada a los/as padres/madres de familia arrojan los siguientes datos:

6. A si las autoridades toman en cuenta las opiniones de las familias para la gestión educativa de la institución, el 70% responde que siempre.
7. Si la institución cuenta con un documento que recoge la responsabilidad-compromiso que tienen las familias con el centro escolar, el 70% dice que siempre.
8. La gerencia educativa, promueve en las familias, representantes la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, el 75% contesta que siempre.
9. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, el 58% manifiesta que a veces.
10. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 84% dice que siempre.
11. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los profesores, el 75% responde que siempre.
12. A si los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 75% dice que siempre.
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, el 55% contesta que siempre.
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, el 40% manifiesta que siempre.

15. A si los directivos fomentan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, familias, docentes y estudiantes, el 90% contesta que siempre.

También las familias encuestadas comparten con los estudiantes que sus opiniones son escuchadas por las autoridades de la escuela, además, manifiestan que la institución da a conocer las responsabilidades que como representantes de los estudiantes tiene con el centro escolar, que se enseña valores a los educandos, que en la escuela se fomenta actividades de integración entre las familias y el centro escolar.

Frete a esta realidad el marco teórico nos ilumina:

Para tener una visión amplia de todas las dimensiones del proyecto y para poder compartir las múltiples tareas directivas, es preferible que la dirección se lleve de forma colegiada, lo que permite que la toma de decisiones y la autoridad no se personalicen y se pueda tener una mirada plural sobre los problemas que plantea la gestión del centro escolar. Quiénes formarían parte de este equipo serán los coordinadores del centro educativo, de acuerdo con la división de funciones que se haya establecido según las dimensiones del proyecto educativo. Por ejemplo, algunos centros escolares constituyen coordinaciones de pastoral, de pedagogía, de educación trabajo, de educación no formal; estos coordinadores conjuntamente con el director o directora del centro educativo podrían conformar una dirección colegiada.

Los miembros de la comunidad educativa deben participar tanto en la gestación del proyecto educativo como en su ejecución. Esta participación produce un sentido de pertenencia al centro educativo que les permite a los miembros de la comunidad escolar estar alertas ante cualquier factor que perturbe el buen desenvolvimiento de la labor educativa. Ciertamente, cada miembro de la comunidad trae unos intereses diferentes; los docentes, los educandos y los mismos padres y madres de familia traen a la escuela su cultura de experiencia. Estas tres culturas tienen que aprender a convivir en ese recinto cerrado y cercado que tiene una vida cíclica anual; y también los actores educativos deberán establecer una especie de negociación cultural que podrá verse favorecida si todos se sienten partícipes de un proyecto común visto bajo múltiples puntos de enfoque que son considerados y respetados.

Participar no es otra cosa que tomar parte de una actividad o proyecto junto a otras personas que tienen intereses semejantes. El grupo es el instrumento imprescindible de la participación; en toda organización las personas se agrupan generalmente de manera informal, mantienen interacciones inmediatas, tienen metas comunes. Su interés profesional, funciones semejantes, intereses políticos.

El compromiso en una tarea colectiva exige que los miembros del grupo vayan interiorizando una serie de actitudes que pueden facilitar el éxito en sus acciones comunes: a) saber escuchar y respetar el orden de palabra; b) aceptar las decisiones asumidas por las mayorías, pero respetando las opiniones opuestas de las minorías, c) valorar el diálogo como medio para superar los conflictos; d) aceptar a las personas que ejercen la representatividad y sumen el rol de responsabilidad del grupo.

Sin embargo, en la participación surgen dificultades de las que hay que tomar conciencia para intentar solucionarlas, generalmente provocadas por las relaciones personales, los problemas individuales, los diferentes ritmos de trabajo, ciertos estilos de participación. Por ello, es importante que el colectivo aprenda técnicas que mejoren la participación, como por ejemplo, observar y analizar los roles que las personas asumen en los grupos de trabajo a través de la aplicación de dinámicas de grupo; técnicas de comunicación que permitan aprender a escuchar y aprender a expresarse en grupo; técnicas de cooperación que enseñen a asumir responsabilidades y compartir tareas; técnicas de organización que incluyan el manejo del tiempo.

Las reuniones son las instancias donde los grupos pueden medir su madurez, porque en ellas se planifica, se toman decisiones, se controla lo que se ejecuta, se evalúa; además, también en esos encuentros se desarrollan los sentimientos que favorecen la participación (solidaridad, sentido de pertenencia, respeto al otro). De ahí se puede inferir que es importante desarrollar entre los miembros de un colectivo destrezas en el manejo de reuniones (animación, redacción de la memoria), técnicas de búsqueda grupal de información (lectura en grupo, lluvia de ideas, estudio de casos, discusión en subgrupos, mesa redonda) procedimientos para la toma de decisiones (solución de problemas, árboles de decisión), técnicas colectivas que favorezcan la innovación y el cambio (investigación, formación, círculos de calidad).

La función del director es la de crear un conjunto mas allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no los instrumentos. Como director no puede sacrificar ningún actor en detrimento de otros, ya que evidenciaría una falta una desarmonía en la ejecución.

En la vida institucional el directivo no puede estar presente en todas las actividades, tomas de decisiones, para estar en todo y a la vez en nada debería por un lado organizar sus espacios de mayor incumbencia, o de mayor urgencia o como también los prioritarios y delegar en otros actores la realización de determinadas tareas.

Uno de los espacios de mayor incumbencia que debe organizar el director es la formación en valores. Ya que los valores son cualidades que no existen por sí mismos sino que necesitan un elemento al cual añadirse: objetos, acciones, ideas, etc. tienen polaridad en tanto que son positivos o negativos y tienen jerarquía en tanto que son superiores o inferiores, pues toda persona y sociedad establecen de manera dinámica una escala de valores y priorizan unos valores sobre otros ante determinadas circunstancias. Por lo tanto podemos hablar de diversidad de valores, ya que existen valores éticos, estéticos, económicos, intelectuales, religiosos, sociales.

En tanto expresiones de estimación o apreciación de algún objeto, bien o persona, los valores son cambiantes según la cultura y el contexto histórico-social, y pueden cobrar distinto significado en diferentes grupos sociales. Por lo tanto:

Una de las funciones que tiene la escuela es precisamente ayudar a que las personas construyan su propia escala de valores y los analicen críticamente, para establecer prioridades ante las situaciones que se les presentan. La escuela también fomenta la educación en valores para la formación personal y para la constitución de un colectivo o un modelo de sociedad basado en ciertos valores que hacen posible la convivencia. (Rossi-Allevato, 2008, Págs. 19)

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

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

Aun cuando la familia y la escuela buscan como finalidad última de su acción educativa la formación integral de los chicos, corresponde a cada una de manera especial la responsabilidad específica sobre ciertas esferas de valor, en función de su razón de ser como instituciones en la sociedad.

Por su parte, al igual que la familia, la escuela posee responsabilidad prioritaria ante la educación en determinadas áreas de valor. 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 microambiente familiar: la formación intelectual profunda a través del acercamiento a la ciencia; la formación sociopolítica y cívica al servir a los alumnos de puente entre la familia y la comunidad social, la formación estética especialmente en lo que al acercamiento al arte se refiere, la educación sicomotriz, mediante la ejercitación en variedad de actividades de motricidad fina y gruesa.

A la familia y a la escuela se unen otros ámbitos e instituciones educativas: los clubes sociales y deportivos, los templos y parroquias, el vecindario, los ambientes virtuales que cada vez cobran mayor fuerza, etc.

Se trata de conseguir, a través de la integración de todas las influencias educativas, el perfeccionamiento integral del ser humano; es decir, su mejora, madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades, en todas sus facultades, la asimilación de todas las esferas de valor.

Los modos o formas de abordar la acción educativa pueden ser muy variados, pero en todos los casos habrán de considerar básicamente los siguientes tres principios.

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

Ejemplo, convicción y voluntad son tres cauces concretos pero complejos para la educación en los valores. El ejemplo supondrá esfuerzo y vocación por parte de los educadores; la convicción requerirá el esfuerzo intelectual por parte de educadores y educandos; y la voluntad precisará que desde la infancia el educando posea una formación en las virtudes humanas. (Chavarría, 2007, Págs. 70)

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

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

La organización de la escuela está dado por grupos de trabajo, sin embargo estos grupos que se denominan comisiones, realiza actividades aisladas unas de otras. Es decir que las actividades planteadas por estas comisiones no tienen relación con las problemáticas enunciadas en el proyecto educativo institucional, por lo tanto se lo realizan por tradición, costumbre o como dicen los mismos docentes porque siempre se ha hecho eso. Tampoco existe articulación entre las actividades planteadas por las diferentes comisiones. Este hecho evidencia que en ninguna de las comisiones hay un planteamiento de actividades o procesos en cuanto al estilo de gestión y estilo de liderazgo que se vive o se quiere vivir en la escuela. En cuanto al tema de los valores (respeto, solidaridad, compañerismo) está planteado implícitamente en las actividades de la comisión de sociales.

La percepción de los docentes en cuanto a la toma de decisiones es que se lo realiza de manera colegiada, pero desde la observación se evidencia que es poca la participación de los docentes en la decisiones de la institución. Además, esta participación está reducida a solo ciertos aspectos muy puntuales y a un grupo determinado de personas. Este hecho crea la ilusión de que hay participación y liderazgo colegiado en la escuela.

La observación también evidencia que los valores que se enuncian en la institución no tienen un marco teórico axiológico fundamentado. Estos se enuncian de manera esporádica y solo a nivel de definición de los mismos, sin que se conviertan en actitudes que transformen el comportamiento de los miembros de la comunidad escolar.

Recomendaciones:

Recomiendo que se desarrolle en la escuela estrategias formativas para el equipo directivo de la institución en temas de gestión liderazgo y valores. Para que sean los que oriente el trabajo de las comisiones desde esta óptica, y que los trabajos de los mismos respondan al proyecto educativo institucional.

Recomiendo promover espacios y herramientas para la formación reflexiva de la acción y la toma de decisiones con una real participación de la comunidad escolar, liderado desde la directora de la escuela junto con su equipo directivo.

Recomiendo brindar a los docentes una formación teórico sobre la axiología que lleve a realizar una evaluación sobre la oferta valoral que ofrecen los profesores a sus estudiantes, en el día a día de las relaciones y no solo en la hora de formación humana y cristiana o en los tiempos de minutos cívicos de cada semana.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta

Propuesta de formación del equipo directivo de la Escuela Fe y Alegría-Ambato, con liderazgo en valores, durante los años lectivos 2012-2013 y 2013-2014.

2. Justificación

Los tiempos cambian y con ello las personas y las instituciones que dan vida a los procesos educativos y sociales de nuestras sociedades. Para afrontar estos cambios hacen falta equipos formados y comprometidos para poder realizar los ajustes, consensos, acuerdos necesarios para llevar a las instituciones y personas, que las constituyen, hacia el logro de sus metas.

Hoy se necesita tener equipos con liderazgo, valores y competencias para llevar adelante centros con capacidad de acción, realizando propuestas para construir el bien común y una sociedad más justa y solidaria.

Es una constante, que los procesos de formación y capacitación han tenido un relativo éxito en aquellos centros donde el director/a se han involucrado a fondo o si se quiere donde se han empoderado de la propuesta, o también donde ha existido un pequeño grupo de maestros/as que han decidido intentar hacer las cosas de forma distinta basado en valores humanos y cristianos.

Pero ese entusiasmo del director/a y/o del pequeño grupo de maestros/as no siempre ha tenido el mismo eco en los demás miembros. Entre el entusiasmo de unos pocos y la indiferencia de muchos transcurren los procesos educativos sin que estos lleguen a lograr todos los cambios profundos que el servicio educativo requiere. “No podemos seguir haciendo lo mismo y esperar resultados distintos”.

Es así que la formación de directivos en estilos de liderazgo y valores es vital, para la Escuela Fe y Alegría-Ambato, para poner en la práctica la gestión en equipo desde la complicidad para construir propuestas formativas en valores para la comunidad escolar.

3. Objetivos de la propuesta

- a. Desarrollar estrategias formativas para la formación del equipo directivo en liderazgo y valores.
- b. Promover la formación reflexiva para la acción y la toma de decisiones de la directora y el equipo directivo basado en el estilo de liderazgo transformacional y valores.
- c. Brindar herramientas de formación tanto de carácter teórico como práctico para ampliar el marco de reflexión y acción en cuanto a liderazgo transformacional y valores.
- d. Establecer como ejes de trabajo el análisis de contexto, la gestión pedagógica, la gestión institucional, el rol del directivo, y el análisis de casos para analizar la realidad del centro escolar en lo referente a los valores que se viven en la escuela.

4. Actividades

1º etapa: Talleres de formación al equipo directivo.

Momentos:

- Diagnóstico sobre el estilo de liderazgo y los valores que se viven en el centro escolar.
- Formación en estilo de gestión, estilo de liderazgo y axiología.
- Elaboración de procesos de formación en valores para la comunidad escolar.

2º etapa: Talleres de formación a los docentes del centro escolar.

Momentos:

- Diagnóstico sobre el estilo de gestión, estilo de liderazgo y la oferta valoral que perciben en la escuela.
- Ejecución de proyectos de formación en valores que quiere vivir la escuela.

5. Localización y cobertura espacial

Esta propuesta se ejecutará en la Escuela Fe y Alegría-Ambato. La misma que se encuentra ubicado en la ciudadela Simón Bolívar, en las calles Isidro Viteri y pasaje la Carolina de la ciudad de Ambato. Cuenta con un equipo directivo conformado por 6 integrantes, con un personal docente integrado de 18 personas, 1 personal administrativo-financiero, 2 personal de servicio y atiende a 478 estudiantes.

Los estudiantes que llegan a esta institución son de clase media baja. La mayoría de sus padres se dedican al comercio. Y el 60% son hogares disfuncionales.

6. Población Objetivo

Los destinatarios de esta propuesta son en primer lugar el equipo directivo como los principales responsables de gestionar la educación desde un estilo de liderazgo y fundamentado en ciertos valores, en segundo lugar el personal docente que lleva a la practica los valores en el día a día del quehacer educativo y en tercer lugar los estudiantes de la escuela Fe y Alegría-Ambato.

7. Sostenibilidad de la Propuesta

Recursos:

- Capacitadores
- Ruta de formación del equipo directivo en el centro escolar.
- Guía de organización institucional- por dimensiones.
- Bibliografía de formación del equipos directivos en estilo de gestión, estilo de liderazgo y valores.
- Salón de reuniones
- Laptop

- Proyector
- Pizarra
- Marcadores
- Zona e-learning

8. Presupuesto

Entidad financiadora: AECID

Monto: \$ 3180

Rubros:

- Talleres: \$ 1800
- Capacitadores: \$ 1350
- Materiales: \$ 30

9. Cronograma

Actividades	Fechas
Talleres de evaluación sobre estilo de liderazgo, estilo de gestión y valores, con el equipo directivo.	Agosto 2012
Talleres de formación en estilo de gestión al equipo directivo.	Septiembre-octubre-noviembre 2012
Talleres de formación en estilo de liderazgo al equipo directivo.	Diciembre 2012 Enero-febrero 2013
Talleres de formación en axiología al equipo directivo.	Marzo-abril-mayo 2013
Elaboración de procesos de formación en valores para la comunidad escolar.	Junio-julio 2013

Evaluación sobre el estilo de gestión, estilo de liderazgo y la oferta valoral que perciben en la escuela, con los docentes del centro escolar.	Agosto-septiembre 2013
Ejecución de proyectos de formación en valores que quiere vivir la escuela.	Octubre 2013-junio 2014
Evaluación de la ejecución de la propuesta en el centro escolar.	Julio 2014

8. BIBLIOGRAFÍA

- Borjas, B. (2003). *La gestión educativa al servicio de la innovación*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Buele Maldonado, M. (2011). *Instructivo para elaboración de tesis. Proyecto de grado II*. Loja: UTPL.
- Carriego, C. (2007). *Gestión institucional*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Chavarría Olarte, M. (2007). *Educación en un mundo globalizado. Retos y tendencias del proceso educativo*. México: Editorial Trillas.
- Grande, B. y Pemoff, J. (2002). *Innovación educativa institucional*. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.
- Guillén Parra, M. (2008). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. España: Pearson Educación S. A.
- Jabit, L. (2008). *El rol del directivo*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Rossi, M. y Allevato, C. (2008). *Los principios que orientan nuestras prácticas: desafíos y dilemas*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.

9. APÉNDICES

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. 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.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO.

Nombre del establecimiento: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO:

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

- 1. Director/a ()
- 2. Rector/a ()
- 3. Consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	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 los valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.			
b	De gestión (secretario/a, subdirector/a, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios,			

	coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamento, equipo docentes, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

- Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- Mantener actualizada la metodología.
- Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

13. 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 ()

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

- Una reingeniería de procesos ()
- Plan estratégico ()
- Plan operativo anual ()
- Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ()

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. SIEMPRE
- b. A VECES
- c. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- 1. Fiscal ()
- 2. Fisco misional ()
- 3. Municipal ()
- 4. Particular laico ()
- 5. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
b. 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.			
c. 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.			
d. 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 de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
e. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
f. Trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.			
g. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
h. Resistencia en los compañeros o director/a cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
i. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
j. Desacuerdo continuo en las relaciones con el/la director/a del centro educativo.			
k. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
l. Me siento comprometido con las decisiones tomadas con el/la directora/a del centro educativo.			
m. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
n. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
o. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
p. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiantes:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

1. Fiscal ()

2. Fisco misional ()

3. Municipal ()

4. Particular laico ()

5. Particular religioso ()

2. CUESTINARIO:

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
3. El/la director/a tiene en cuenta las opiniones de los docentes y Estudiantes.				
4. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los Estudiantes.				
5. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
6. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
7. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
8. Los docentes inician la clase con frases de motivación en				

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

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sres. Padres de Familia:

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- d. SIEMPRE
- e. A VECES
- f. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento: _____

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: _____

Cantón: _____

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- 6. Fiscal ()
- 7. Fisco misional ()
- 8. Municipal ()
- 9. Particular laico ()
- 10. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
q. Las autoridades toman en cuenta las opiniones de los padres de familia para la gestión educativa de la institución.			
r. La institución cuenta con un documento que recoge la responsabilidad-compromiso que tienen los padres de familia con el centro escolar.			
s. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
t. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			

u. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
v. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los profesores.			
w. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			
x. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
y. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
z. Los directivos fomentan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			