



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y DISTANCIA

TEMA: “Gestión del liderazgo y valores en la administración del centro educativo Cardenal Spínola, año lectivo 2010-2011”

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

AUTOR:

Lic. Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

DIRECTORA:

Mgs. Lupe Beatriz Luzuriaga Peña

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 1 de octubre 2011

Mgs

Lupe Beatriz Luzuriaga Peña

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Lupe Beatriz Luzuriaga Peña

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

0918722380

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Eduardo Fabricio Ramírez Coronel, 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”.

Loja, 1 de octubre del 2011

.....
Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

0918722380

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento total a las autoridades, al personal docente, administrativo y de apoyo. A los estudiantes y representantes de familia de la Unidad Educativa Cardenal Spínola de Fe y Alegría.

DEDICATORIA

Con amor y ternura para Ale y Paulo.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Carta de consentimiento

Estudio: Gestión de Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador

Hna. Gehiomara Cedeño
Rectora.-
Escuela María Augusta Urrutia
Colegio Cardenal Spínola
Presente.

Estimada Gehiomara:

Por medio de la presente, quiero invitarla a participar de un estudio de evaluación de la Escuela María Augusta Urrutia Colegio Cardenal Spínola. Mi nombre es Eduardo Fabricio Ramírez Coronel y soy 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, liderazgo y valores en el Centro Educativo.

Si usted acepta participar en este estudio, su participación consistirá en facilitarme los espacios pertinentes para la aplicación de encuestas dirigidas a estudiantes de 10º Año de Educación General Básica y 2º de Bachillerato, Docentes, Directivos y representantes de los Padres de Familia de la Institución. En mi opinión, este proyecto puede contribuir en la mejora de la gestión de los procesos educativos que realiza la Institución.

Toda información que se provea, será estrictamente confidencial. Es conveniente señalar que 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 hágala. Si usted tuviera alguna pregunta que quiera hacer más tarde, yo la responderé gustosamente. En este último caso, podrá localizarme en la Asunción OE2-38 y Manuel Larrea, teléfono 3153944, e-mail: fabri_fsc@hotmail.com. Si desea una copia de esta carta, solicítemela y se la daré.

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.

Gehiomara Cedeño
Nombre del participante

Eduardo Fabricio Ramírez Coronel
Firma del participante
FE Y ALEGRÍA

Marzo 11/2011
Fecha

Gehiomara Cedeño
Nombre del participante

Eduardo Fabricio Ramírez Coronel
Firma del participante

Marzo 11/2011
Fecha

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	li
AUTORÍA	lii
ACTA DE SESIÓN	lv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	x
RESUMEN	xii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos de Gestión	13
2.2. Liderazgo Educativo	21
2.2.1. Concepto	21
2.2.2. Tipos	24
2.3. Diferencias entre directivo y líder	25
2.4. Los valores y la educación	27
3. METODOLOGÍA	34
3.1 Participantes	34

3.2 Materiales e Instrumentos	38
3.3 Método y procedimiento	42
4. RESULTADOS	44
4.1. DIAGNÓSTICO	44
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	44
4.1.1.1. El manual de organización.	44
4.1.1.2. El código de Ética.	45
4.1.1.3. El plan estratégico.	45
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	46
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	46
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	47
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	47
4.1.2.1. Misión y visión.	47
4.1.2.2. El Organigrama.	48
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	49
4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.	50
4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores.	51
4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.	52
4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.	53
4.1.3. Análisis FODA	54
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	54
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	55
4.1.3.3. Matriz FODA	55
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	58
4.2.1. De los directivos	58
4.2.2. De los Profesores	68
4.2.3. De los estudiantes	71
4.2.4. De Los Padres de Familia	74
5. DISCUSIÓN	81
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	88
7. PROPUESTA DE MEJORA	91

8. BIBLIOGRAFÍA	104
9. ANEXO	107

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla 1	Equipo Directivo	35
Tabla 2	Personal Docente	36
Tabla 3	Estudiantes	37
Tabla 4	Padres, Madres o Representantes de Familia	38
Gráfico 1	Organigrama	49
Matriz 1	FODA	55
Tabla 5	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	58
Tabla 6	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	59
Tabla 7	Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	59
Tabla 8	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por	60
Tabla 9	Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos	60
Tabla 10	La administración y liderazgo del centro educativo promueve	61
Tabla 11	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	62
Tabla 12	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	63
Tabla 13	Organismos que integran la institución	64
Tabla 14	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico,	

	junta de profesores	65
Tabla 15	Los departamentos didácticos y sus acciones	66
Tabla 16	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	67
Tabla 17	Material para planificación educativa	67
Tabla 18	De los profesores	68
Matriz 2	Resultado de la entrevista a directivos	76
Matriz 3	Problemáticas	78

RESUMEN

La Gestión institucional tiene que ver con las formas democráticas de gestionar los centros educativos, para alcanzar la planificación estratégica y fortalecer el talento humano. Pasar de una mirada sobre el “aula” a una mirada de la gestión de los centros implica reconocer el rol del directivo como constructor del sentido institucional y del clima organizacional acorde con proyecto de educación que contenga, la inclusión y la promoción de ciudadanos y la mejora de los resultados de aprendizajes de los estudiantes.

La construcción de liderazgos cambia la cultura de la autoridad en el centro educativo, pasa de un director o directora a un equipo directivo, de un líder personalizado a un liderazgo de equipo o equipos, y en el caso particular de la Unidad Educativa Cardenal Spínola a mejorar el trabajo del equipo directivo.

La cohesión del equipo directivo se logrará cuando hay sentido de pertenencia y fluye la comunicación interna. Cuando hay satisfacción de necesidades y relaciones afectivas significativas. Cuando se genera un estilo de dirección colegiado y se practiquen valores comunes que permitan la gestión de procesos educativos.

1. INTRODUCCIÓN

Las reformas educativas han enfatizado la formación pedagógica de los educadores pensando que la mejora de los resultados de los educandos dependía únicamente del desempeño profesional del educador en las aulas. Sin embargo, se ha demostrado que el clima organizacional en que se desenvuelven los educadores también incide, así como también las actitudes de los directivos y las relaciones de poder que se instalan en los centros. No obstante, estos aspectos fueron descuidados por las reformas educativas y en la vida de nuestras instituciones en los últimos años. Pensar en pasar de una mirada sobre el “aula” a una mirada de la gestión en “los centros” implica poder detectar otros problemas y necesidades que surgen en el momento de mejorar la calidad educativa. El rol del directivo como constructor del sentido institucional y un clima organizacional acorde con un proyecto de educación que contenga, la inclusión y la promoción de alumnos y ciudadanos aun queda pendiente en muchos de centros educativos.

Plantear el problema en la gestión de liderazgo y valores es plantear la capacidad de organizar y democratizar el poder dentro de todas las instituciones, y particularmente en la Unidad Educativa Cardenal Spínola, con un énfasis en la aplicación de valores que hacen posible esta capacidad.

Estos temas tienen que ver con estructuras políticas, sociales así como con improntas culturales propias del país, en Fe y Alegría como Institución y en el centro educativo. Se cree que solucionar los problemas de dirección en los centros educativos contribuiría a fortalecer la capacidad de gestión de la

institución, ya que evitaría que haya un desfase entre acciones emprendidas para mejorar el sistema en general y lo que sucede concretamente en los centros educativos en la práctica cotidiana.

Por estas razones, se plantea el proyecto de investigación para conocer la realidad de la práctica de la gestión de liderazgo y valores que se está realizando en la Unidad Educativa Cardenal Spínola de Fe y Alegría. Como parte del Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social este centro educativo participa desde el 2006 en varias investigaciones y proyectos de mejoramiento en el proceso de gestión directiva.

El centro educativo está empeñado en mejorar la calidad de la educación popular, para enfrentar esta tarea de llevar a cabo un proceso de cambio que le permita alcanzar mejor sus objetivos, es necesario e imprescindible que realice una lectura crítica sobre la situación que pasa donde las percepciones de cada uno de los actores de la comunidad educativa será la clave fundamental. A partir, y de los resultados de la investigación, se generará un atmósfera de imperiosa de mejora en el centro educativo.

Particularmente, es un reto conocer los resultados que arroje esta investigación porque en este último año lectivo se ha venido asesorando permanentemente a la institución, especialmente, en el proceso de gestión directiva. Los resultados permitirá comprobar las intuiciones de problemáticas que se han observado y reflexionando con el equipo directivo, además de presentar un informe de avance y mejora del centro educativo a las autoridades respectivas del Movimiento.

Al pertenecer el centro educativo a la Asociación Fe y Alegría se facilitó bastante el trabajo, inclusive el apoyo permanente del equipo directivo para desarrollar la investigación fue incalculable. Esto permitió que con el equipo directivo se desarrollen lazos de profesionalidad y compañerismo en torno a la reflexión que invitaba constantemente el tema objeto de la investigación. Sin

embargo, la pretensión de generar varios espacios de reflexión no se concretó por las agendas pre-establecidas.

El objetivo general que se persigue es, con este estudio investigativo, construir una propuesta de mejoramiento sobre la gestión de liderazgo y valores mediante un análisis crítico de la práctica educativa desarrollada por la Unidad Educativa Cardenal Spínola de Fe y Alegría, para elevar la calidad de la educación popular y promoción social de esta institución. Asimismo, se desea conocer las percepciones de los actores de la comunidad educativa sobre la praxis de gestión de liderazgo y valores efectuada por el centro educativo. Además, analizar a partir de los referentes teóricos de gestión, liderazgo educacional y valores, la realidad educativa. Igualmente, diseñar un proyecto de mejora para el proceso de gestión directiva basado en valores, a mediano y largo plazo.

La Unidad Educativa Cardenal Spínola es parte de la red educativa de la Asociación de Fe y Alegría-Ecuador cuya imagen objetivo es: “Fe y Alegría Ecuador desarrolla una propuesta popular de educación y promoción social, consolidando una gestión institucional eficaz, humana y humanizadora, de trabajo en equipo y por procesos, que transforma la enseñanza aprendizaje, las relaciones escolares, consolida aprendizajes esenciales y promueven el desarrollo de la comunidad. Una gestión que logra incidir en políticas públicas y se plantea nuevos retos y fronteras”. (Plan Estratégico de Fe y Alegría-Ecuador, 2010-2014). El centro educativo cuenta con el apoyo “externo” de acompañantes educativos que tienen por finalidad desarrollar acompañamiento, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos que desarrolla la institución. Los programas y proyectos de la institución están en coherencia y articulación con los programas y proyectos que la Asociación ofrece a los centros educativos. Uno de los programas estratégicos que se desarrolla es el del Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría, éste tiene por finalidad instalar una cultura de mejora en los centros educativos en los procesos de: Gestión Directiva, Enseñanza-Aprendizaje, Convivencia y Ciudadanía y Relaciones con el entorno. Esto se lo

desea alcanzar a partir de instaurar el ciclo de mejora que contiene las fases de evaluación, reflexión, planificación e implementación y sistematización.

La investigación y su posterior propuesta práctica fortalecerán el trabajo de la institución, que viene desarrollando, y se articula muy bien con la propuesta de la Asociación Fe y Alegría. En este contexto se tiene un alto porcentaje que esta investigación encuentre terreno fértil para ejecutarse, evaluarse y mejorarse.

Una vez finalizado, o mejor dicho iniciado, se puede compartir las principales conclusiones del trabajo. La Rectora del centro educativo ejerce un liderazgo que es reconocido por los miembros del equipo directivo y una parte significativa de docentes. El uso de la información sobre los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos son la referencia para saber qué le hace falta mejorar a la institución. La planificación y sus materiales son medios fundamentales para el accionar del equipo directivo. Se registran esfuerzo por concretar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), sin embargo existe una limitada atención al mismo. Se demuestra una actitud de admiración sobre el liderazgo y gestión de las autoridades en la institución. Se reconoce que el equipo directivo mantiene liderazgo y gestión en el área académica. Se constata que los estudiantes afirman que en las clases tienen oportunidades para expresar sus opiniones. Los padres se sienten conformes con la formación que se les da a los estudiantes, especialmente a los egresados.

Este es un abre boca a todo lo que usted, estimado lector, puede descubrir al sumergirse en este trabajo investigativo. Lo invitamos a leer críticamente este estudio para que usted saque sus propias conclusiones y envíe las sugerencias de mejora para el mismo. Se piensa que este trabajo es un acercamiento a la utopía de transformar la sociedad desde la educación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa.

2.1.1 Concepto

La idea de gestión está asociada al direccionamiento y a los resultados. Tomada del lenguaje empresarial, es una distinción relativamente nueva en las personas que hacen educación como su aplicación en las organizaciones escolares. Por otra parte, la inclusión de resultados en la educación ha sido asociada, en no pocas oportunidades, con una visión economicista que intenta evaluar el fenómeno educativo en términos de costo beneficio.

En este sentido, para la educación el término gestión puede traer algunos riesgos. Se alerta de la banalización del uso del concepto cuando su significado se desliza hacia un sentido instrumentalista y asociado al ámbito de lo gerencial, o del marketing educativo (Frigerio, 1992: 75). Si esto pasara, se pierde definitivamente la posibilidad de considerar el énfasis pedagógico del concepto, como así también las posibilidades de mostrar la complejidad de la gestión, de los procesos educativos y de reflexionar sobre su carácter ético y político.

También, se puede observar la frecuente utilización de este concepto en los discursos de las reformas educativas de la última década. En ellos, como producto de las políticas de descentralización, se revalorizan las decisiones que se resuelven en el nivel institucional teniendo en cuenta la participación de la comunidad escolar. Dichas reformas reconocen que la unidad de cambio no es el docente sino la escuela y que es allí donde hay que influir y operar si se pretende mejorar el sistema educativo.

Afortunadamente, la palabra “gestión” actualmente se aleja del rol del director y de la directora como administradores y ejecutores de órdenes emitidas

desde fuera de la escuela y se acerca a tareas que implican una actitud de mayor protagonismo en la toma de decisiones y en el gobierno de la institución escolar que pretende ser democrático.

A continuación se mencionan algunas connotaciones de la palabra gestión: *Gestión de la resistencia: aludiendo a un cierto comportamiento organizacional caracterizado por la creación de alternativas de preservación del proceso educativo frente a los embates del contexto. Gestión de fatalidad, definía Silvia Duschatzky a aquellas gestiones que declinaban su poder de hacer, y su cara contraria: la gestión como ética, donde la organización se hace cargo de las situaciones que plantea el contexto y desde allí toma posición frente al entorno* (Blejmar, 2007: 15)

A partir de estas consideraciones, se trata de clarificar el término direccionamiento. Cuando se habla de direccionamiento se alude por lo menos a dos significados: establecer una dirección y un norte, un camino, una orientación. Y por otra parte, se entiende el término dirección como el arte de dirigir, gobernar un sistema socio técnico en sus dimensiones políticas, estructurales y procesuales.

Entonces, *la gestión es una intervención en doble sentido que tiene en latin interventio (venir entre, interponerse). En el lenguaje corriente, esta palabra es sinónimo de mediación, buenos oficios, ayuda, pero, también, en otros contextos significa intromisión, injerencia* (Blejmar, 2007: 29). Así, toda intervención provoca un quiebre en la transparencia de una institución escolar; a veces es para una nueva articulación y otras para quebrar una cristalización del sistema. La gestión, más que hacer en forma directa, crea las condiciones para el mejor hacer del colectivo institucional.

A partir de esta reflexión se puede conceptualizar, gestión es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que las cosas sucedan de determinada manera. No es un evento, no es una sola acción. Es un proceso que incluye múltiples y complejas variables atravesadas por la dimensión de tiempo.

Azzerboni & Harf (2008) dicen que la gestión hace referencia a procesos: permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos y responsabilidades. En este sentido, la gestión debe liderar la construcción de los escenarios adecuados y el diseño de las situaciones necesarias para que la tarea humanizadora se viva en la institución y para que las personas puedan construir su identidad personal y colectiva, para que se den prácticas de trabajo en equipo y de liderazgos compartidos.

La gestión debe ser creadora de humanidad y promotora de ambientes adecuados que posibiliten el aprendizaje y el desarrollo de competencias que coadyuven a unas relaciones humanas y humanizantes. La gestión, entendida así, es la capacidad de orientar las organizaciones hacia determinados horizontes para adaptar su estructura a las nuevas condiciones.

La gestión se constituye desde un saber hacer. La gestión responde a propósitos explícitos, expresado en forma de visión, metas, objetivos. Según el nivel de alcance que quiera darse, éstos integran y dan dirección al proyecto institucional. En otras palabras, la gestión debe hacer que las ideas se transformen en actos, que la planificación mute en acciones eficaces y, cumpla su cometido, se confronte con lo real y con los resultados que alcanza.

2.1.2. Importancia

La gestión está en el centro de las miradas, tanto en los logros como en los fracasos de las organizaciones, es por eso que una “nueva escuela” requiere una gestión creadora de nuevos sentidos y prácticas para una escuela en profunda transformación.

La calidad de la gestión radica en el desarrollo que tiene ésta para lograr mejoras o transformaciones en la institución educativa, cuando la innovación es parte fundamental de su quehacer, cuando forma permanentemente desde la práctica, cuando prioriza el trabajo en equipo, cuando construye conocimiento y realiza acompañamiento y seguimiento eficazmente.

La gestión en contextos educativos asume el reto de mejorar y transformar la realidad de los educandos, los educadores no pueden conformarse con que el centro funcione bien o con criterios de proyecto, que muchas veces no tienen el efecto esperado. Un nivel más avanzado de cambio se obtiene cuando el centro decide responder a las necesidades e intereses de su entorno y elabora una propuesta producto de la participación tanto del personal interno al centro como de la misma comunidad circundante, intentando conciliar el desarrollo individual y social de los educando con el desarrollo comunitario en el propio ámbito escolar. Gestionar una institución supone un saber, pero no un saber meramente técnico sino un saber sobre la situación en la que se interviene. *La calidad de la gestión se evalúa por la capacidad de crear condiciones para que algo inédito suceda, a partir de la percepción de las situaciones conflictivas cotidianas y no cotidianas (Revista de Calidad #4, 2010: 6).*

La gestión transformadora implica procesos formales, es decir, aquellos que se orientan a la concreción de acciones formuladas y planificadas, y también acciones que, en el ejercicio de la autoridad, aluden a procesos no tan racionales ni fácilmente cuantificables, sino se refieren a actitudes y modos de comportamiento que inciden en los procesos afectivos de los integrantes de la organización.

Es así que la gestión profundiza su nuevo sentido y práctica, una gestión que no elige la realidad en la que le toca actuar, pero sí elige la posición que se decide tomar frente a ella, imaginando que otras cosas, de otro orden, puedan suceder. En definitiva, se tiene la convicción de que es necesario promover el fortalecimiento de la gestión a partir de la realidad para transformarla.

La responsabilidad de la gestión va más allá de mantener lo que se tiene. La prioridad de la gestión es pensar y desarrollar la organización necesaria para que suceda lo que tiene que suceder. Atreverse a pensar la organización de manera diferente, conlleva cambiar los esquemas mentales y las maneras de hacer que se han venido utilizando hasta el momento. Murillo (2010) plantea “buscar

respuestas a los problemas sin afectar las maneras de pensar y hacer, no permite la innovación”.

En este sentido, el documento Colombia: al filo de la oportunidad plantea (VV.AA, 1996: 57) *“Los modelos mentales predominantes, y los consecuentes comportamientos, pueden ser un obstáculo insalvable para que la organización aprenda, al fomentar la repetición de repertorios aprendidos en el pasado y valorados solamente porque en el algún momento fueron útiles. Desafortunadamente, en muchas organizaciones el proceso de aprendizaje creativo y transformador no es usual, y el que se da es un aprendizaje puramente instrumental que les ata a comportamientos rutinario, trillados e ineficaces”*.

Renunciar a las seguridades y aceptar las incertidumbres como escenario de actuación permite innovar y desarrollar procesos de cambio y mejora en las organizaciones. Para dar respuestas creativas es necesario “desaprender los modos pasados de hacer” porque el “primer paso hacia un nuevo comportamiento es desaprender de los comportamientos antiguos”. Ante las nuevas demandas las viejas respuestas no pueden ser las mejores respuestas, Einstein insistía constantemente: "Locura es hacer la misma cosa una y otra vez esperando obtener diferentes resultados".

Es posible una gestión creativa e innovadora si tiene personas creativas e innovadoras. La gestión debe posibilitar el desarrollo del potencial creativo que posee cada persona para transformar la realidad. Dicho potencial puede ser activado por el contexto, por la interacción con otras personas, por problemas, o por el desarrollo de actividades que permitan la imaginación. La capacidad creativa tiene que como punto de partida la habilidad para aceptar el cambio y la novedad. (Gálvez, 2005: 55).

La creatividad lleva la innovación a las organizaciones. La innovación es la capacidad que tenemos los seres humanos para proponer intencionalmente nuevas ideas, soluciones o modificaciones a conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de mejorar los resultado.

Contemplando la gestión como procuradora de la innovación afirma y permite, un nuevo sentido y práctica en las instituciones, romper con paradigmas, métodos y orientaciones que tradicionalmente se enfrentan los problemas y solo así se es posible escapar de la rutina, individualismo, desinterés y desarticulación (Santos Guerra, 200: 65).

Cabe resaltar que la escuela es una institución formadora, no sólo de los alumnos y alumnas que allí asisten, sino que es formadora de la comunidad educativa que vive y la atraviesa; forma a los adultos que trabajan en ella, a los vecinos que la rodea, a los padres y familias con quienes comparte un proyecto para las futuras generaciones.

La gestión, en este sentido, diseña los escenarios adecuados para posibilitar el aprendizaje y el desarrollo de competencias que faciliten ambientes apropiados para unas relaciones humanas y un alto nivel de profesionalidad. Para esto todas las acciones deben estar encaminadas para aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de la comunidad educativa. La gestión, que enfatiza, en la formación desde la práctica debe garantizar un proceso innovador, organizado y sistemático con una clara invitación a reflexionar sobre la reflexión de la acción, como lo afirma Schön (1996: 202) *“El conocimiento en la acción es tácito y no proviene de una operación intelectual. La reflexión en la acción es donde el pensamiento se produce dentro de los límites de una presentación aún con posibilidades de modificar los resultados. Cuando se finaliza una acción y retomamos nuestro pensamiento sobre lo que se ha hecho para descubrir cómo el conocimiento en la acción pudo haber contribuido a ese resultado inesperado ahí se da la reflexión sobre la reflexión en acción”.*

Estas tres ideas sirven para comprender una gestión formadora desde la práctica reflexiva. El nuevo sentido y práctica de la gestión, su importancia, está en la finalidad de convertir al centro en una comunidad de aprendizaje. La importancia de la gestión también se hace explícita cuando ésta toma en cuenta que las organizaciones actuales se están transformando y modificando, son

menos jerárquicas y más participativas, pues han descubierto el fenómeno de la sinergia, porque, en equipo se puede lograr más que con el esfuerzo individual.

La gestión que se hace en equipo es la manera de garantizar la participación de todos, los actores de la comunidad educativa, en la construcción de la organización necesaria. La gestión de trabajo en equipo debe generar espacios para que las personas, con sus diferentes capacidades pueden complementarse y comprometerse con unos propósitos, unos objetivos de trabajo y planteamientos comunes. Como diría Silvia Finocchio en Gyssels (2006: 42) *“En un equipo de trabajo pueden tener lugar la escucha, la acogida, la participación, el diálogo, la sinceridad y otros elementos que favorecen el bienestar y compromiso, si todos logran sentirse seguros frente al grupo y la tarea a encarar. El equipo, en tanto espacio donde se construye conjuntamente una visión común, permite asumir la responsabilidad de todas las actividades que se desarrollan a partir de estilos de actuar compartidos. Entonces, armar equipos de trabajo podrá ser también entendido como un modo de habilitar autoridad en otros, democratizando la mirada y la perspectiva escolar”*.

La gestión para que afiance un nuevo sentido y práctica debe generar que los integrantes de los equipos de trabajo tengan espacios para la reflexión sobre las prácticas que cada profesional hace, la construcción profesional de cada integrante, donde se da el intercambio de experiencias, la superación de la fragmentación de sus miembros, la construcción de sentidos comunes y sentirse parte de un proyecto global, dar seguimiento a los diferentes planes, programas, procesos y proyectos que se implementan y la generación de complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso.

La importancia de la gestión también se enfatiza en la necesidad de que ésta pueda gestionar el conocimiento que tiene una institución. La escuela es una organización dentro de la cual tiene lugar un proceso educativo intencional (Santos Guerra, 2001: 59). Por ser la organización un conjunto de personas, el conocimiento que éstas poseen se convierte en un “activo” fundamental. En una

institución se manejan datos, información y el conocimiento que tienen las personas sobre la institución y sobre la manera de trabajar en ella.

Organizar datos e informaciones y saber lo que saben las personas es el objeto de la gestión. Y son dos escenarios diferenciados, el primero es de la institución y el segundo de las personas. Los dos juntos se convierten en lo que se denomina “capital intelectual”, es el patrimonio de la organización.

Es así que la gestión al recoger el conocimiento, organizarlo, ubicarlo y utilizarlo para aumentar las capacidades de la organización es algo de lo que tiene que preocuparse la gestión y realizarlo a través de un proceso de sistematización.

Uno de los énfasis de esta “nueva mirada” sobre la gestión es que tiene que concebir y ejecutar acompañamiento y seguimiento para comprobar las mejoras de la práctica educativa. En este caso la gestión debe pensar el acompañamiento como el situarse al lado del otro como compañero de camino, estableciendo relaciones profundas de diálogo y amistad, relaciones de compañía que permitan crecer y compartir recíprocamente. La gestión del acompañamiento busca fortalecer la institución educativa con acciones puntuales para crear espacios de reflexión y acción constantes que lleven a la concientización de sus potencialidades para resolver los problemas por sí misma y para que los actores se doten de poder. Para Segovia (2001: 15), *acompañar es: acercarse, hacer seguimiento, señalar, formar y dejar ser y hacer a los centros, equipos desde sus realidades y necesidades. Actuar como espejo, conciencia, analizador, colega, catalizador y permite plantearse nortes justos e ilusionantes.*

Además, la gestión está llamada a desarrollar seguimiento como una actividad continua que provee información sobre el progreso de cada uno de los procesos que desarrolla el centro educativo, mediante la comparación de avances periódicos y metas predefinidas, proporciona elementos para realizar ajustes.

Queda claro como hipótesis, como una tentativa de saberes, que la importancia de la gestión, en el ámbito educativo, se desarrolla en la medida de que ésta se innove constantemente, partiendo de la realidad que como consecuencia le exige práctica reflexiva apoyada en el trabajo en equipo con capacidad de construir conocimientos y que, a la vez, visibiliza la transformación a través de un acompañamiento y seguimiento integral.

2.1.3. Tipos de gestión

Gestión escolar o educativa

Schmelkes, (1995) proporciona un modelo abarcativo de gestión escolar que tiene que ver con la atención hacia tres grandes campos de relación que el directivo debe atender en la idea de la contradicción que se ha estado siguiendo: El cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y la satisfacción de las necesidades individuales, de quienes están involucrados en la tarea educativa.

Para Topete, (2001) la gestión escolar es un proceso muy complejo que involucra diversos saberes, capacidades y competencias dentro de un código ético que establezcan la conducción acertada de la organización hacia el logro de su misión.

Elizondo et al, (2001) conceptualizan a la gestión escolar como aquello que surge de la interrelación entre sujetos y escuela y que define a los siguientes componentes: participación comprometida y responsable, liderazgo compartido, comunicación organizacional, espacio colegiado e identidad con el proyecto escolar que asimismo define a la escuela.

Schiefelbein (1997), define a la gestión escolar como todo aquello que se realiza en la escuela y que logra que haya oportunidades de atención y de aprendizaje para todas las personas.

De todas estas definiciones anteriores se destaca como aspectos centrales de la gestión escolar: cumplimiento de metas, objetivos y misión; la interrelación entre sujetos y escuela; todo lo que se realiza en la escuela. Esto deja entrever el

carácter holístico, sistémico e interdependiente de la gestión educativa que centrada en los sujetos persigue procesualmente cambios significativos. Sin embargo, se echa de menos que en estas definiciones no se haga referencia explícita al directivo o equipo directivo porque este actor o actores son los que deben promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad educativa y son los encargados de comprender y conducir la organización escolar.

La gestión educativa tiene el desafío de tomar conciencia de que todo aquello que ocurre cotidianamente en la escuela requiere ser articulado, fortalecido, integración y retroalimentado desde una visión y pensamiento estratégico o como dirían Sonia Lavín, Silvia del Solar y Andrés Padilla (1999) “la gestión escolar es la gestión integral de la educación”. Es decir, la gestión integral considera todas las actividades que están implicadas en la marcha o gestión cotidiana de la escuela: pedagógicas, administrativas, de relación con la comunidad, la organización y la convivencia.

Esta noción de gestión integral, aparentemente simple, cobra toda su complejidad al contrastarla con las múltiples intervenciones que se han introducido en las escuelas en los últimos años. En efecto, ha existido un gran esfuerzo, por parte de las autoridades educativas, así como de otras instituciones, respecto a promover proyectos destinados a mejorar la calidad y la equidad de la educación.

La gestión escolar es, por lo tanto, un proceso de tipo interactivo e intersubjetivo ubicado en el ámbito organizacional y orientado al gobierno de las escuelas. Dicho proceso, incluye dinámicas interpersonales, grupales e institucionales de carácter reflexivo e intencional que, en cada caso concreto, combinan y acentúan distintas estrategias mediante el recurso a la autoridad y la influencia, para la satisfacción de determinados intereses, y el logro de un conjunto de objetivos. Además de la explicitación de la gestión integral, se desea dejar acentuado el componente de pensamiento sistémico y estratégico más explícitamente porque se considera fundamental en la hora de abordar la gestión educativa.

El pensamiento sistémico y estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. En la expresión de Peter Senge (1995) el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder. En este sentido, la Federación Internacional de Fe y Alegría (2010, pp 15) afirma: *tener visión estratégica es tener claro el punto de llegada como futuro deseable, preguntándose permanentemente si estamos yendo por el camino correcto. Pensar estratégicamente es atreverse a mirar lo que ocurre de manera diferente y desacostumbrada.*

La visión y el pensamiento estratégico en la gestión escolar enfatizan la reflexión- organización para que, tomando decisiones acertadas, se construyan las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad.

La gestión pedagógica

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Bolívar (2009) plantea el “efecto-director” y lo define, normalmente, como un efecto indirecto: “no es él quien trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones para que se trabaje bien en ellas”. Sin duda la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades y compromiso, así como de las características del contexto en que trabaja y del entorno externo social y político. Pero la creación de un ambiente, motivaciones y unas condiciones que favorezcan, a su vez, un buen trabajo en cada clase es algo que depende del liderazgo del director. Por eso, si bien otros factores y variables

tienen su incidencia, la función del equipo directivo se convierte en un “catalítico” en la promoción y gestión de una buena enseñanza. De hecho, no suele haber un proyecto de dinamización o de mejora en una escuela que no tenga detrás un equipo directivo, aunque no sea el protagonista directo.

Se trata de indagar qué hace o puede hacer el equipo directivo para mejorar la labor docente del profesorado y, más ampliamente, para asegurar buenos aprendizajes de todos los alumnos.

Una gestión centrada en el aprendizaje se relaciona con todo aquel conjunto de actividades que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos, es decir, los modos cómo los enseñantes organizan y llevan a cabo la enseñanza y los alumnos aprenden, como muy bien lo sustentan Ferreyra y Peretti (2006: 62) *organizar y gestionar los procesos de aprendizaje y enseñanza requiere de un conocimiento profundo sobre cómo aprende el que aprende y cómo enseña el que enseña*. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para rediseñarlas en función de dichas metas. En esa medida el liderazgo pedagógico aboca a una labor transformadora, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino en ir las alterando para que mejoren la educación y las prácticas docentes en el aula. Como dice Elmore, *“podemos hablar ampliamente del liderazgo escolar, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares en el futuro será su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional”*.

En una investigación, Leithwood, Day et al. (2006: 88) *han descrito cuatro tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos: a) establecer direcciones (visión, metas), que contribuyen a que la gente desarrolle una comprensión compartida sobre la organización, sobre actividades y objetivos acerca de una misión común, focalizada en el progreso de los alumnos; b) desarrollar al personal, mediante el desarrollo profesional, incentivos o apoyo se amplía la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones;*

c) rediseñar la organización, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, estructuran la organización para facilitar el trabajo, cambio en la cultura escolar o gestionar el entorno; y d) gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje, mediante un conjunto de tareas como supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum y seguir el progreso de los alumnos.

Evidentemente, si el elemento central es el aprendizaje de los estudiantes, se deben rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora a nivel de aula, apoyando y estimulando el trabajo del profesor en clase. La mejora de los aprendizajes de los alumnos se juega, primariamente, en cambios de primer orden (enseñanza-aprendizaje), dirigidos a hacer más efectiva la educación; pero en un segundo orden los equipos directivos pueden introducir nuevas estructuras y roles que transformen los modos habituales de hacer las cosas. En esta medida, los equipos directivos dirigen su acción a lograr el compromiso e implicación del profesorado, por un lado, y su desarrollo profesional, por otro; rediseñando los contextos de trabajo y relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela. El papel del director se redefine para, en lugar de limitarse a una gestión burocrática, pasar a agente de cambio y recursos, que aprovecha las competencias de los miembros en torno a una misión común. El liderazgo en una escuela tiene que orientarse a mejorar la eficacia y equidad de la educación ofrecida.

La atención preferencial del trabajo pedagógico no implica desconocer la realidad que sumerge a cada escuela en una situación social conflictiva y que puede llegar a poner en riesgo su propio mandato o misión. El contexto impone sus urgencias y no resulta sencillo enfrentarnos con la necesidad de postergar la meta primaria de la escuela. Muchas escuelas dividen su tiempo entre las tareas de alimentación, contención afectiva e instrucción, y esta última, propia.

Una gestión pedagógica trata de hacer natural lo que es algo lógico. No obstante, preciso es reconocerlo, se tiene un conjunto de retos pendientes para poder pasar del actual modo de ejercer la dirección al liderazgo pedagógico. Sin embargo, determinados factores inexcusables lo sitúan como un punto de no

retorno. El programa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico titulado Mejorar el liderazgo escolar establece cuatro grandes líneas de acción, que bien podrían ser aplicables: *(re)definir las responsabilidades; distribuir el liderazgo escolar; adquirir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo eficaz; y hacer del liderazgo una profesión atractiva.*

Se puede concluir diciendo que la gestión escolar debe confluir en la hegemonía de la “operación” pedagógica. Esto implica que el gestor pase de realizar actividades pedagógicamente pobres a centrarse en actividades pedagógicamente ricas (Santos Guerra, 2001: 75) que superan la función meramente administrativa y/o burocrática con la finalidad de establecer un enlace entre el proyecto educativo y las acciones que el educador lleva a cabo en las aulas (Borjas, 2003: 48), es decir, el proyecto curricular. Las actividades pedagógicamente ricas: *coordinar el proyecto educativo, estimular al profesorado, cohesionar el equipo, propiciar la formación docente, investigar sobre la práctica, favorecer un clima positivo, desarrollar valores, impulsar el entusiasmo por la innovación, ayudar a quienes lo necesiten, preocuparse por la formación de los estudiantes, poner atención a la propuesta de construcción de ciudadanía.*

Gestión del talento humano y recursos

El sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría Ecuador y el Ministerio de Educación del Ecuador, aunque en construcción, plantean un tipo de gestión cuya finalidad tiene que ver con el desarrollo del personal de la institución y con la optimización de los recursos, claro está cada uno con sus énfasis particulares pero que en general apuntan a lo mismo.

El Ministerio de Educación el documento borrador, que está para el debate ciudadano y que se encuentra en su dirección web, plantea los siguientes estándares de calidad para la gestión del talento humano y recursos: *Promover el desarrollo profesional y aprendizaje del personal de la institución y su propio desarrollo (Bolívar, 1997; Bradley et al, 2009; Harris & Chapman, 2002; Leithwood et al, 2010; McKinsey, 2010; Robinson et al, 2008; Waters et al, 2003); Gestionar por el bien de la institución con las autoridades (Waters et al, 2003); Seleccionar y*

utilizar los recursos de manera eficaz (Robinson et al, 2008;); Mantener y mejorar la infraestructura escolar (Leithwood, 2007; Leithwood, 2009).

El Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría Ecuador en su segundo componente del proceso de Gestión Directiva define el manejo de los recursos. Para Fe y Alegría (Revista colección de calidad, 2010: 15) *la gestión y la administración están al servicio de lo pedagógico, el equipo directivo de un centro educativo, debe trabajar en función de la pedagogía y su fuerte y centro es este tema.* Dentro de la definición y caracterización de la gestión del equipo directivo, no se habla de gestión de recursos, pues se espera que los centros educativos cuenten con diferentes apoyos en la consecución de recursos y puedan centrar su mirada en la utilización y organización de dichos recursos.

El aspecto definido de este componente es la racionalidad creativa al servicio de la equidad, esto quiere decir que los equipos directivos, deben trabajar con sus recursos de una manera: Racional, creativa y equitativa. Lo racional implica que el equipo directivo y la comunidad educativa en general, utilicen sus recursos de tal manera que sirvan para lo que están dispuestos y se cuiden para el uso de todos los que lo necesiten. Creativa se refiere a que la comunidad educativa, acompañado y estimulado por el equipo directivo, genera y construye formas diferentes de utilización de los recursos, además de posibilitar la creación de nuevos recursos desde los materiales del medio y desde lo que se tiene. Equitativa describe que los recursos son puestos al servicio de la comunidad tanto al interior como al exterior del centro educativo. De igual manera el centro educativo sabe y aprende a aprovechar los recursos de la comunidad, recursos para el uso pedagógico y para la construcción de proyectos educativos y redes de tejido social.

Gestión del Clima organizacional y convivencia

En este caso, ni el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría Ecuador ni el Ministerio de Educación contempla el tema del clima organizacional y convivencia como una gestión literalmente dicha. Ambas instituciones plantean dentro de sus procesos de evaluación de calidad el tema de la convivencia y del

clima escolar más no le antepone el término gestión. Sin embargo, revisando las páginas de los ministerios de educación de los países del Mercosur, y algunos de sus asociados en este caso Chile, éstos plantean la gestión del clima organizacional y convivencia de esta manera se reconoce la importancia de plantearlo como un tipo de gestión.

Ahora bien, el Marco para la buena dirección de Chile (2005) plantea que este tipo de gestión reconoce que el clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director y equipo directivo puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional. En ese sentido, el dominio de gestión del clima organizacional y convivencia persigue relevar el rol del director en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

El Ministerio de Educación dice que esta dimensión está compuesta por cuatro descripciones generales de desempeño directivo que se aseguran un clima organizacional y una convivencia escolar necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo: *(1) garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional, (2) promover la formación ciudadana e identidad nacional, (3) fortalecer lazos con la comunidad educativa, y (4) comprometer su labor a los principios y valores en el marco del Buen Vivir.*

El Sistema de Calidad de Fe y Alegría Ecuador (El Sistema de Mejora de la Calidad, 2009: 81) habla explícitamente de convivencia y ciudadanía y lo piensa como *proceso que, se gestionan, consideran la centralidad de la persona, la promoción y vivencia de valores humanos y la construcción de lo comunitario. Los valores que es necesario afianzar para la convivencia son la participación, el*

pluralismo, la libertad, la justicia, el respeto mutuo, la tolerancia, la solidaridad, la racionalidad comunicativa. La tolerancia que permite reconocer y aceptar al otro; el pluralismo que lleva a respetarlo y la solidaridad que alimenta la lucha por la igualdad y la libertad de todos, son actitudes y convicciones democráticas que la escuela debe favorecer en la construcción de la cultura de la participación. El manejo de los conflictos mediante el debate, la negociación y la confrontación pacífica, sin recurrir a la violencia y sin silenciar a nadie, son el camino para la transformación de la escuela y el aporte a la sociedad intolerante y violenta en que vivimos.

2.2. Liderazgo Educativo:

2.2.1. Concepto

“Aunque no lo pueda todo, la práctica educativa puede algo” (Freire. 2001). Se desea empezar este apartado con uno de los líderes educativos de la historia reciente, Paulo Freire. Él planteó esta frase cuando en una entrevista le preguntaron ¿es posible hacer educación popular en la red pública? Al contestar esta pregunta, con la frase antes mencionada, fundamentó que esta afirmación rechaza, por un lado, el optimismo ingenuo que ve en la educación la llave de las transformaciones sociales, la solución para todos los problemas; por otro lado, el pesimismo igualmente acrítico y mecanicista de acuerdo con el cual la educación, en cuanto, supraestructura, solo puede algo después de las transformaciones infraestructurales.

Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del centro educativo.

El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la

excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el caos de las rutinas cotidianas. Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos. *El líder de los centros educativos cumple con un papel importante como articulador y enlace entre las diversas instancias que componen la compleja red en la que se está inmersa la institución educativa (Jabif, 2008: 59)*

El gestor, como líder, comunica la visión de futuro compartido de lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque sí los mismos desafíos. La cultura de raíces burocráticas nos ha hecho suponer muchas veces que con elaborar objetivos y programas es suficiente para desempeñar una buena gestión. Sin embargo, la comprensión de los fines de los proyectos por parte de los innumerables actores que participan en una gestión nunca fue ni podrá ser un proceso obvio, de adhesión inmediata.

El liderazgo asume el complejo desafío de convocar a participar en extensas redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes. A partir de esta última idea, se puede hacer una aproximación conceptual de lo que se entiende por liderazgo educacional.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido (Ortiz, s/f). En ese sentido se sostiene que el líder educacional es esencialmente un profesional de la educación que debe poseer conocimiento y dominar las funciones y tareas del campo educativo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes (Ortiz, s/f). El director es un líder que dirige líderes. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus coordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. Se trata de un liderazgo que conduce un centro educativo para mejorar la calidad de vida de su comunidad a través de la participación, la formación ciudadana y la búsqueda del bien común, compartiendo valores que permitan otra forma de vida y la necesidad de transformación social que empieza en su centro generando otras formas de habitar espacios institucionales, distribuir del conocimiento de manera igualitaria, compartir la toma de decisiones y el poder. En definitiva, un liderazgo educacional dirigido a transformar los modos habituales de enseñanza en nuevos escenarios de aprendizaje.

El liderazgo educacional construye colectivamente una malla de trabajo, de desempeños, de sueños, de representaciones, de calidades (Instituto Internacional de Planeamiento Pedagógico, s/f: 11). El liderazgo educacional sueña grandezas pero con los pies en la tierra. Desata procesos específicos que permiten visualizar pequeños logros en el corto y mediano plazo, que apunten a practicar ese futuro, para aliviar la tensión del “ya pero todavía no”. Nada anula mejor una visión de futuro que la imposibilidad de crear logros parciales anticipatorios -metas- de los grandes desafíos planteados.

El liderazgo educacional tiene la ambición de generar una visión de futuro compartida, en este sentido es colectiva (Instituto Internacional de Planeamiento Pedagógico, s/f: 12); intenta inspirar colegialidad, cohesión, integración y sentido, respetando la diversidad de aportes de los actores; no sometiéndolos a reglas universales y falsamente válidas. Abre las puertas al aprendizaje permanente, a la experimentación y la exploración de soluciones, y a la búsqueda de criterios compartidos y no de prácticas repetitivas.

El liderazgo educacional promueve el trabajo generativo, es decir, promueve el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de

las personas o para abreviar la brecha entre los valores postulados y las nuevas realidades que se enfrentan y que requieren la transformación de esos valores o de las creencias o las conductas, que a su vez potenciarían la movilización de las personas para que aprendan nuevas formas de actuar.

En definitiva, un liderazgo educacional es el que direcciona democráticamente un centro y concibe el trabajo como tarea de equipo o equipos; con reparto de responsabilidades y funciones, y se basa en la participación y favorece la generación de conocimiento en un doble sentido. Por un lado, promueve aprendizajes en la toma de decisiones en cuanto al rumbo del proyecto pedagógico. Por el otro, al hacer circular la información y conforma a la propia escuela como objeto de análisis y reflexión. Permite o genera espacios que ayuden a comprender lo que sucede en ella y en su entorno, además de empoderar al conjunto de la comunidad educativa.

2.2.2. Tipos y características

Dentro de las nuevas aportaciones que se han denominado enfoques relacionales del liderazgo, se considera a éste como un proceso de influencia mutua entre líder y seguido, las dos partes implicadas en la relación. Cabe distinguir varios enfoques. (Guillén, 2008: 173). El liderazgo estilo laissez-faire, equivale a dejar el poder en manos del grupo. El líder evita tomar cualquier iniciativa y decisión. En la organización y desarrollo del trabajo la aportación del líder se limita al material o la información que se le pide. El líder considera que la mejor forma de liderazgo es el no liderazgo. Su presencia apenas surte efecto sobre sus colaboradores.

El Liderazgo transaccional se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio a recibir algo. Se caracteriza porque el líder clarifica los requisitos del trabajo y premia por cumplirlos. Este estilo de liderazgo se define por dos factores: Dirección por contingencia y Dirección por excepción.

Liderazgo transformacional 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. 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. Logra un alto nivel de cohesión del grupo humano al generar confianza, y es consciente de que su visión de futuro no es suficiente para lograr su fin, que requiere el esfuerzo de sus colaboradores, por lo que entiende que es clave invertir en su desarrollo y lograr su compromiso hacia un objetivo común.

Liderazgo servidor 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. Esta concepción de liderazgo ha supuesto, desde que fuera descrito, un cambio en la percepción de líder. Ahora no solo 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.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

En los marcos de acción de Fe y Alegría un centro educativo abarca más que una respuesta educativa, abarca una propuesta comunitaria e integral que busca crear un micro comunidad con más responsabilidad política y social que marque un cambio vital en hombres y mujeres, niños y niñas. Esto lleva a pensar en la escuela como un Centro Educativo Comunitario, promoviendo la integración de la escuela con las fuerzas vivas locales para formar una comunidad educativa, en el que se promuevan diversos programas educativos y de desarrollo social para los padres y demás miembros de la comunidad. *La escuela se irá así transformando en un centro comunitario de producción cultural, de organización de la comunidad y, también, en un espacio para enfrentar y resolver solidariamente los problemas que afectan a las comunidades* (Orbegozo, 2001: 25).

Llevar adelante estos procesos es superar la idea de un único líder, y empezar a pensar en un grupo comprometido que conduzca y gestione la escuela para que cumpla con su trabajo y misión. Para concretar esta misión busca cuestionarse por el cumplimiento o incumplimiento de aquello que desea. Conducir y gestionar una institución indica formar a un director o equipo acorde a los cambios y desafíos que la sociedad actual demanda, y con el compromiso de estar a la altura de estos desafíos. ¿Pero, qué es mejor un director o un equipo para conducir y gestionar una institución? ¿Qué se necesita un líder que conduzca la institución o un equipo que lleve y acuerde cuál es la mejor manera de llevar a adelante el sentido y la gestión institucional?

Solo la idea de querer dar una respuesta puede ser objeto de debate y discusión; sin embargo se desea realizar una contestación aproximada a las preguntas planteadas. Se puede afirmar que un centro educativo necesita de que en éste se desarrollen tres roles: directivo, líder y equipo directivo. En este sentido, es importante ocuparse de las diferencias entre líder y directivo pero no viéndolos como dos roles antagónicos sino, a pesar de sus énfasis, su complementariedad.

El líder es aquél que orienta o conduce a un grupo, guiando a otros y “figurando” en primer lugar. Esta persona que está a la cabeza ejerciendo influencia y convocatoria en los demás, estimulando y marcando rumbos para que otros lo sigan es la que se denomina líder. El líder trabaja en diferentes planos para el logro de sus metas: el plano organizacional y social, el plano pedagógico y el plano administrativo (Poggi, 2001: 77). También, se puede encontrar diferentes dimensiones: pedagógica-curricular, comunitaria, administrativa-financiera y organizacional-operativa (Pozner, 2000, Alfiz, 2001).

Un líder único tiene como ventaja que representa una cultura más conocida por maestros y maestras, permite un reconocimiento más cómodo del lugar que cada uno ocupa en la institución y delega funciones a cada miembro para que las

ejecute. Cuando se habla de directivo se refiere a la autoridad institucional de gobierno que ejerce legalmente en un centro educativo.

Gestionar la escuela es la responsabilidad del director. Él se hace cargo del rol y desde allí se transforma en diseñador de situaciones con el fin de que todos los actores operen desplegando su máximo potencial en término cumplimiento de lo establecido. El directivo tiene que poder tomar decisiones mientras acontece la acción: ejercer la improvisación bien planificada. Frente a la complejidad de las situaciones que tiene que afrontar el directivo cuenta con una serie de herramientas de carácter legales.

El directivo está llamado a generar un clima de respeto, convivencia y regularidad, es decir, hace que funcione el sistema. El directivo pone énfasis en los recursos físicos y materiales.

2.4. Los valores y la educación

Todo proceso educativo, toda la escuela, debe estar inserta en una dinámica que parte de la realidad, favorezca la lectura y el análisis de la realidad, posibilite un proceso de concientización y transformación del entorno. Un proceso educativo que esté en clave comunitaria, que empodere a sus alumnos para que participen activamente. Que permita que los sujetos se puedan constituir en sujetos cognoscentes, reflexivos, comunitarios y dialógicos desde la apropiación proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estas primeras palabras están impregnadas una profunda utopía, pero sobre todo de una constelación de valores que pretenden proclamar que la educación no es neutra frente a las realidades que afectan directamente a la escuela. Bien decía Freire en su libro política y educación (2011: 39): *“Hablamos de ética y de postura sustantivamente democrática, porque al no ser neutra, la práctica educativa, la formación humana, implica opciones, rupturas, decisiones. Estar y ponerse en contra, a favor de un sueño y contra otro, a favor de alguien y contra alguien. Y es precisamente ese imperativo el que exige la eticidad del*

educador y su necesaria militancia democrática y le impone la vigilancia permanente, en el sentido de la coherencia entre el discurso y la práctica”.

El tema de valores y educación es fundamental dentro del liderazgo educacional porque es el marco referencial del accionar del gestor educativo. En este mundo globalizado en el que se está inmerso, hoy se vive más cerca que nunca uno del otro, se comparte más aspectos de la vida que nunca, y se hace cada vez más evidente la dependencia mutua. Una dependencia que apela a la responsabilidad ética frente un mundo falto de cohesión y pleno de justicia (Bauman, 2004)

Sin embargo, parece poco probable que el tratamiento de los problemas globales como la convivencia, el desarrollo de los derechos humanos, la paz, la sostenibilidad, la igualdad de género o el cambio climático, pueda llegar de la mano de un modelo educativo tecnocrático, con una visión fragmentada y deshumanizada de la educación, y que se somete a los intereses del mercado.

En la era global de la educación podría servir un proyecto de ser humano y de sociedad distinto. Para ello, como indica Gimeno Sacristán refiriéndose a la globalización, *tendremos que aprovechar sus posibilidades y afrontar los riesgos formando a sujetos que la puedan reorientar*. En definitiva, se trata de plantear un nuevo modelo educativo más humano y global desde la perspectiva de enfoques de derechos y valores, es decir, un modelo éticamente más comprometido. Desde esta perspectiva y con estos énfasis se reflexiona y se plantea el tema de educación y valores.

Los valores son los pilares de la acción humana; sólo son inteligibles por la relación al sentido que las cosas tienen en la vida; no existen sin el hombre que con ellos busca dar sentido a su existencia; las cosas adquieren valor en la medida en que se insertan en el proceso de autorrealización del hombre; el valor es una de las formas peculiares que tiene el hombre de asomarse al mundo como totalidad, como unidad de cerebro y corazón.

Los valores son siempre personales, enraizados en el hombre concreto, obligado a vivir su vida, respondiendo a su vocación primordial que es vivir con plenitud. Tienen su génesis y su realización en situaciones humanas, en la práctica racional de decisiones y acciones. Como pilares de la acción humana desembocan en la ética, que en sentido amplio es fundamentalmente una teoría de la acción.

Ser educador significa vivir valores; y educar es promover valores. Se educa para encarnar y perpetuar unos determinados valores. La plena y ordenada realización de los valores es la tarea clave de la educación.

Valor es una cualidad objetiva del ser. Hace por lo tanto referencia a cosas, personas, ideas, acontecimientos y comportamientos. Pero no de una manera tan absoluta; porque los valores poseen también una dimensión subjetiva. El valor no es ni pura objetividad ni pura subjetividad; es a la vez intelectual y afectivo. *Etimológicamente valor se deriva del latín "valere" que significa tener precio. Se relaciona con la Axiología, del griego "axón" que se traduce como lo que vale, lo digno, lo que vale la pena (Bedoya, 2000: 13).* Valores son un conjunto de ideales, de lealtades sociales, de virtudes, que promueven el desarrollo humano.

Entre los autores que han escrito sobre los valores, como Kohlberg y Piaget; éste último define el valor como "el carácter afectivo atribuido al objeto en función de las necesidades del sujeto". De acuerdo con Pedro Suárez (Ética profesional) los valores son patrones o criterios para establecer lo que debe ser considerado como deseable. *"Valor significa literalmente algo que tiene precio, que es querido, que es de mucha estima o que vale la pena, consiguientemente algo por lo que uno está dispuesto a sufrir o a sacrificarse; algo que es una razón para vivir, y si fuere preciso, para morir. Así los valores aportan a la vida la dimensión de "significar algo para alguien". Son los rieles que mantienen el tren en camino y le facilitan el deslizarse suavemente con rapidez y determinación. Los valores proporcionan motivos. Dan densidad a la persona, le ponen facciones, nombre, carácter. Los valores son algo que ocupa el centro de la propia vida, marcando su extensión y profundidad"* (Perter Hans Kolvenbach. Cit.

Jorge Hoyos. Javeriana. "Plan decenal. Proyecto insuficiente". Lecturas dominicales. El Tiempo. 1997)

Algunas puntuaciones sobre los valores y educación son las que se comparte a continuación. En primer lugar, como ya se ha dicho, son los instrumentos por los cuales se da valor a las cosas, a las ideas, a los acontecimientos y los comportamientos. En segundo lugar, los valores fundamentan los intereses, las expectativas, los proyectos; y en consecuencia, permiten optar entre las alternativas que presenta la vida. Los intereses se fundamentan en el "esquema motivacional" de la persona; y más específicamente en la motivación intrínseca, que a diferencia de la extrínseca, es la única que facilita un aprendizaje eficaz y duradero. Pero a su vez el esquema motivacional está alimentado por el "sistema valorativo". *Según sea la constelación de valores por los que opta la persona, serán sus motivaciones y sus áreas de intereses. Realmente el proceso del aprendizaje parte del sistema valorativo del sujeto que aprende* (Bedoya, 2000: 18).

En tercer lugar, los valores le dan sentido a la vida; es decir, le permiten al hombre justificar su existencia, asignarle una dirección. La vida tiene sentido cuando hay metas, propósitos, ideales, es decir, valores. Los valores hacen referencia directa a la educación. Si aceptamos que "educar es acompañar al ser humano en su proceso de desarrollo y crecimiento como persona"; es necesario aceptar igualmente que se crece como persona sólo en la medida en que se adquieren y asumen valores.

Educar, en otros términos, es promover la adquisición, la vivencia y la proyección de valores. El número de valores adquiridos, vividos y puestos en acción por la persona, educador y educando, es la medida de su proceso educativo. Cuando el educador quiere llegar al núcleo de su acción pedagógica, debe pensar seriamente en los valores. Una filosofía educativa y una pedagogía bien orientadas deben cimentarse en los valores. Los valores, a manera de brújula, orientan los objetivos y las metas de un centro educativo.

Las anteriores afirmaciones permiten concluir la importancia de la educación de los valores por parte del sujeto educativo, y de manera especial, por parte de los educadores quienes deben acompañarlo en su proceso de crecimiento que es un proceso de adquisición de valores. La educación de los valores se basa en dos principios. El primero es el reconocimiento de que el hombre es el lugar de los valores; no hay valores fuera del hombre. El segundo es, que el eje de la educación de los valores es la libertad; se opta por los valores; éstos no se imponen por presiones, amenazas, castigos o violencia. En palabras de Freire, *estoy absolutamente convencido de que la educación, como práctica de la libertad, es un acto de conocimiento, una aproximación crítica a la realidad* (1998).

Pero aprender valores no es tarea fácil. Se da con frecuencia una relación dialéctica entre el valor y el hombre llamado a realizarlo. El cambio que exige la realización de un valor, es en la mayoría de las veces laborioso y puede llegar a provocar rupturas violentas y aún crisis.

Si se asume al sujeto de la educación como persona singular, libre y autónoma, se deben crear las condiciones para que sea él quien descubra los valores y decida libremente, como persona, adherirse a ellos. Dichas condiciones hacen referencia al ambiente familiar y escolar suficientemente rico en estímulos, teniendo en cuenta que el estímulo que más convence y motiva es el testimonio de los padres y educadores, testimonio que no enuncia, se vive.

En consecuencia, promover, inculcar y compartir valores, que es la misión del educador, no es conformar, moldear al alumno de acuerdo con los valores de una clase social específica. Por el contrario, se trata, como actitud pedagógica, de ver crecer a un estudiante dotado con la facultad para decidir, optar y juzgar por sí mismo, aunque sus criterios lleguen a ser diferentes a los de sus educadores.

Se afirma, que la educación de los valores es el fundamento de toda educación ética y moral. Si se aceptan las siguientes dos premisas: Primera: "El hombre es forzosamente educativo". Segunda: "El hombre es el lugar de los

valores". Se debe aceptar como conclusión: "La educación en función de los valores". Lo cual no es opcional, es un imperativo. Se educa para encarnar y perpetuar unos determinados valores, o no se educa (Bedoya, 2000: 25).

Educación y valores también plantea la dimensión comunitaria, es decir, la práctica de los valores personales en la familia, grupo, escuela, comunidad local, ciudad, en la sociedad como tal. Desde esta configuración la educación debe plantear una formación crítica, participativa y democrática que tenga como finalidad la pretensión u osadía de romper con la reproducción del Sistema y buscar nuevas oportunidades.

La mirada crítica y democrática de esta educación debe proponer la toma de conciencia de las tensiones, contradicciones e injusticia del mundo global y localmente así como la participación en la resolución de las mismas, mediante el diálogo igualitario y el análisis crítico y las implicaciones en acciones que persigan mayor justicia social y solidaridad.

Esta mirada comprometida con el mundo está afianzada con una nueva posibilidad de ver la educación en la práctica de valores como un espacio con posibilidades liberadoras, a pesar de sus limitaciones. Y en este sentido, Habermas desarrolla la idea de la educación como esfera pública que es el espacio para aprender y ejercer democracia: debatir, dialogar y tomar decisiones de forma colectiva. Freire (2002) habla, y con anterioridad, de la educación como política cultural que significa reconocer que la escuela, y las acciones educativas, tiene una dimensión social, cultural y política, y que la pedagogía responde a un contexto. Por lo tanto, pueden posibilitar el cambio social.

En esta visión de escuela, con práctica de valores, el profesorado no actúa como simple técnico ejecutor de decisiones que toman otros, sino como agente comprometido: investiga, descubre, reflexiona, ayudado por otros colectivos sociales, como son padres, madres, familias, etc. Y sobre el entorno y todo lo humano de su alrededor.

Desde esta manera, se puede concluir, los profesores se convierten en intelectuales transformadores que aportan a su centro educativo, en la comunidad y en la vida pública sus conocimientos y actos con una visión crítica y comprometida. *Su objetivo es educar con el fin de conseguir una ciudadanía crítica y un coraje cívico* (Giroux, 2001) que desarrolle en la juventud el sentido de sujeto desde una perspectiva democrática. *Una educación cuya meta sea lograr un mundo más democrático debería proporcionar a sus estudiantes herramientas críticas con las que trazar relaciones (...) que, finalmente, desenmascaren las mentiras y el engaño. En lugar de adoctrinar a los estudiantes con mitos sobre democracia, la escuela debería comprometerlos en la práctica de la democracia.* (Chomsky, 2003: 57)

3. METODOLOGÍA

La Unidad Educativa Cardenal Spínola es un centro de Fe y Alegría, al que llegó la Congregación de las Esclavas del Divino Corazón en 1989. Pertenece a la Red de Centros de Fe y Alegría en la parroquia urbana de Solanda, en la ciudad de Quito. La Red Solanda nació el año de 1999 como una nueva forma de gestión escolar para hacer frente a la crisis financiera que atravesaba Fe y Alegría Ecuador y que había obligado a suspender durante más de tres meses el pago a los maestros de tres escuelas. Después de que se creó la oficina regional de Quito, la red pasó a pertenecer a la regional.

3.1. Participantes

En este proceso investigativo todos los actores de la Unidad Educativa Cardenal Spínola juegan un papel importante, es así que a miembros del Equipo Directivo, estudiantes, docentes y padres de familia se consultó sus percepciones sobre la gestión de liderazgo y valores.

En la presente investigación se trabajó con el número total de la población de los miembros del Equipo Directivo de la Unidad Educativa Cardenal Spínola, debido a su tamaño poblacional. Número de participantes en la investigación: 5 personas.

Tabla 1:

**EQUIPO DIRECTIVO QUE LABORA EN LA UNIDAD EDUCATIVA
CARDENAL SPÍNOLA**

SEXO	Número	%
Masculino	1	20
Femenino	4	80
Total	5	100%
EDAD	Número	%
31-35 años	1	20
36-40 años	1	20
41-45 años	2	40
46-50 años	-	-
51-55 años	-	-
56-60 años	1	20
Total	5	100%

Fuente: Secretaría de la institución.

Elaborado por: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

Los datos que se reflejan en la tabla 1 explicitan que hay presencia mayoritaria del sexo femenino 80% en el equipo directivo y una mínima representación de sexo masculino que es del 20%. Sin embargo, se puede decir que es proporcional porque en la unidad educativa hay un elevado porcentaje de mujeres en la institución. Además, lo interesante en este equipo directivo es reconocer la representatividad generacional que está presente en esta instancia que debe orientar y tomar decisiones en el centro educativo, se conjuga juventud, dinamismo, práctica y experiencia.

El personal docente que participó en el trabajo investigativo fue el número total de la población de los docentes de la Unidad Educativa Cardenal Spínola, debido a su tamaño poblacional. Número de participantes en la investigación: 24 personas.

Tabla 2:**PERSONAL DOCENTE QUE LABORA EN LA UNIDAD EDUCATIVA
CARDENAL SPÍNOLA**

SEXO	Número	%
Masculino	5	20,83
Femenino	19	79,17
Total	24	100%
EDAD	Número	%
21-25 años	-	-
26-30 años	5	20,83
31-35 años	2	8,33
36-40 años	4	16,67
41-45 años	4	16,67
46-50 años	3	12,50
51-55 años	1	4,17
56-60 años	5	20,83
61-65 años		
Total	24	100%

Fuente: Secretaría de la institución.

Elaborado por: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

Los datos que se reflejan en la tabla 2 explicitan que hay, en la institución educativa, un 79,17% de presencia del sexo femenino dentro del personal docente y un 20,83% de sexo masculino. La educación que se imparte en esta unidad educativa la realiza mayoritariamente las maestras.

En cuanto a las edades, la unidad educativa cuenta casi con un 62,5% de docentes con menos de 50 años (entre 26-45 años), esto permite decir que es una institución donde predomina la juventud. Además, se percibe un equilibrio entre juventud y docentes que han tenido ya una práctica bastante prolongada 20,83% y se puede intuir que el trabajo en equipo, generado en el centro

educativo, puede ser muy enriquecido por la juventud y la experiencia, sin olvidar también las dificultades que se pueden dar.

Los estudiantes que participaron fueron de 10° año de básica y 2° de bachillerato de la Unidad Educativa Cardenal Spínola, y lo hizo la totalidad de ambos cursos debido a su tamaño poblacional. Número de participantes en la investigación: 42 personas. (25 de 10° AB y 17 de 2° de Bachillerato).

Tabla 3:

ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPÍNOLA

SEXO	Número	%
Masculino	14	33,33
Femenino	28	66,67
Total	42	100%
EDAD	Número	%
15 años	12	28,57
16 años	15	35,71
17 años	13	30,95
18 años	2	4,76
Más		
Total	42	100%

Fuente: Secretaría de la institución.

Elaborado por: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

Los datos que se reflejan en la tabla 3 explicitan que hay una representación predominante del sexo femenino en el estudiantado del 10° año y 2° bachillerato de la institución educativa.

Dentro del estudiantado se refleja que hay un elevado porcentaje 35,71% de estudiantes que se encuentra en la edad de 16 años. El 28,57% de estudiantes de 15 años y un 30,95% de estudiantes en la edad de 17 años. Y un 4,76% de estudiantes en la edad de 18 años.

Participaron 19 Padres, Madres o Representantes de Familia de la Unidad Educativa Cardenal Spínola en este proceso investigativo.

Tabla 4:

PADRES, MADRES O REPRESENTANTES DE FAMILIAS DE LA UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPÍNOLA

SEXO	Número	%
Masculino	4	21,05
Femenino	15	78,95
Total	19	100%
EDAD	Número	%
20-25 años		
26-30 años	5	26,32
31-35 años	11	57,89
36-40 años	2	10,53
41-50 años	1	5,26
Total	19	100%

Fuente: Secretaría de la institución.

Elaborado por: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

Los datos proporcionados en la tabla 4 dejan entrever que de la población encuestada el 78,95% son de sexo femenino y un 21,05% sexo masculino. Además, hay un elevado porcentaje del 57,89% de padres de familias encuestados oscilan entre 31 y 35 años.

3.2. Materiales e Instrumentos

Para la recolección de los datos se utilizó el instrumento de la encuesta, la misma que se aplicó a miembros del equipo directivo, docentes, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa Cardenal Spínola de Fe y Alegría. (Ver anexos)

El objetivo de la encuesta aplicada a los miembros del equipo directivo fue recolectar información sobre las formas y modos de la gestión, la comunicación, liderazgo, organización y participación en la conducción del establecimiento.

La encuesta aplicada a los directivos tiene 14 ítems. La primera parte de la encuesta desea que los miembros del equipo directivo identifiquen el tipo de establecimiento al que pertenecen. La segunda parte del instrumento, pretende reconocer cómo se organiza los equipos de trabajo en la unidad educativa. La tercera tiene que ver con la necesidad de medir el tamaño de la organización del centro educativo de acuerdo a varias opciones. Las tareas de los miembros de la institución si están registradas o no en algún documento es el objetivo de la cuarta parte. El ambiente sico-afectivo o el ambiente de respeto en la toma de decisiones y su liderazgo de quién depende es lo que se esboza la quinta parte de la encuesta. El tema de la delegación en la toma de decisiones en el momento de la resolución de conflictos y soluciones pertinentes es el objetivo de la sexta parte. La séptima parte tiene que ver con el reconocimiento de cómo se promueve la administración y el liderazgo en el centro educativo. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir la institución es uno de los temas centrales en la encuesta. La novena parte plantea una autoevaluación, a los miembros del equipo directivo, con la finalidad de que cada uno reconozca cómo mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar. El décimo elemento de la encuesta desea que los encuestados identifiquen qué órganos institucionales se presentan regularmente en la institución. La onceava parte desea reconocer la función de la junta de profesores que desempeña en la institución. La doceava y treceava parte contempla la gestión didáctica y pedagógica en el centro educativo. La décima cuarta parte reflexiona sobre qué tipo de planificación estratégica se ha realizado últimamente en la institución.

El objetivo de la encuesta a los docentes fue recoger información sobre la participación de los docentes en la gestión directiva del centro educativo, el concepto de liderazgo que tienen, las relaciones inter-personales que se tiene al interno y los valores que se practican en la institución.

La encuesta tiene 16 declaraciones en las que los profesores debían elegir una de las tres opciones que regularmente se dan en la unidad educativa. En la primera declaración pretende que el docente pueda definir el rol del docente líder. La segunda, plantea conocer si el liderazgo va ligado a la innovación y el cambio. La tercera busca reconocer si la gerencia educativa promueve y genera un ambiente propicio para el aprendizaje. La investigación, la reflexión de la práctica y la participación son el objeto de la declaración número cuatro. La quinta contribuye para que el docente sea consciente cuál es la reacción que tienen los padres frente la aplicación de nuevos métodos de enseñanza. La sexta busca indagar con cuanta frecuencia se genera el trabajo en equipo en la institución. La séptima declaración quiere reconocer si los valores están presentes en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. La octava desea conocer la percepción de los docentes sobre las posibles resistencias que pueden surgir en el personal docente o directivo cuando se desea desarrollar nuevos métodos de enseñanza. La novena declaración tiene que ver con una autovaloración del docente frente a si se siente integrado en el grupo de docentes. La décima indaga qué niveles de desacuerdo en las relaciones que pueda tener el director con los actores de la comunidad educativa. La siguiente, plantea el reconocimiento de admiración del liderazgo y la gestión de las autoridades del plantel. La décimo segunda es una declaración que intenta recoger el nivel de compromiso del docente frente a las decisiones que se toman en la institución. La décimo tercera desea constatar si los directivos están enfocados en la gestión pedagógica del centro y la décimo cuarta frente a la gestión administrativa-financiera. La décimo quinta tiene que ver con la articulación de las actividades del plante a eventos deportivos y socioculturales con participación de todos los actores de la comunidad educativa. La décimo sexta declaración desea estar al tanto de la predominancia de los valores en la toma de decisiones de los directivos y docentes.

El objetivo de la encuesta a los estudiantes fue recabar sus opiniones sobre la administración, gestión, liderazgo de las autoridades de la institución y sobre la práctica de valores que desarrollan los docentes. La encuesta tiene 14 ítems en las que debían elegir una de las tres opciones. Los tres primeros ítems

tienen que ver con la participación y escucha que puedan tener los estudiantes de parte de los directivos y docentes. Los siguientes tres, desean conocer la opinión de los estudiantes en relación al proceso de enseñanza si es innovador y motiva la práctica de valores y virtudes. En los siguientes dos ítems, 7 y 8, se preguntan a los estudiantes sobre el desarrollo didáctico de las clases. El noveno ítems desea recoger si los maestros son sensibles e interesados por los problemas de los estudiantes. El décimo desea reconocer la participación de los estudiantes en clases. El onceavo quiere conocer el tipo de decisiones que toma el docente en clase. La generación del trabajo en equipo es el objeto del doceavo ítem. El décimo tercero tiene que ver con la percepción que tienen los estudiantes sobre el compromiso con la gestión y liderazgo de los docentes con las autoridades de la institución y el décimo catorce ítems busca confirmar la práctica de valores.

El objetivo de la encuesta a los padres de familia fue conocer el involucramiento que genera la institución para que los padres, madres o representantes de familia participen de la gestión de la misma. Asimismo sobre la percepciones que tienen sobre el tipo de educación que se les da a sus representados. La encuesta tiene 10 ítems que debían elegir una respuesta de acuerdo a la frecuencia de que éstos suceden en el centro educativo. Este instrumento fue elaborado por el investigador.

Las cuatro primeras preguntas plantean el tema de la participación que genera la escuela para que los padres de familia estén enterados e involucrados de lo que pasa en el centro. La quinta pregunta quiere conocer la percepción de los padres sobre la formación que reciben los estudiantes en la institución; la sexta tiene que ver con los espacios para opinar y valorar sobre la educación que reciben los estudiantes en la institución. Las preguntas octava, novena y décima tienen que ver con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Otros instrumentos que se analizaron fueron el Proyecto Educativo Institucional, el plan de mejora, el código de convivencia y el manual de

organización institucional con la finalidad de ir descubriendo cómo se ha reflejado el tema del liderazgo y valores en la gestión educativa del centro.

3.3. Método y procedimiento

Con el propósito de cumplir con los objetivos de la investigación acerca de la “Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos”, es pertinente la utilización del método Descriptivo y Exploratorio.

El descriptivo, su implementación permitirá demostrar la orientación metodológica del objeto de investigación en función de las tendencias de los grupos encuestados. El exploratorio, que complementará la descripción y servirá para interpretar y orientar el análisis de lo observado.

El procedimiento que se realizó con la población seleccionada fue el siguiente: En primer lugar se logró un acercamiento con las autoridades de la Regional Pichincha de Fe y Alegría, que es la encargada de la administración educativa del centro. Frente a la iniciativa y carácter de la presente investigación el maestrante propone que el centro seleccionado sea la Unidad Educativa Cardenal Spínola de Fe y Alegría Ecuador.

Se procede a convenir una entrevista con las autoridades de la Unidad Educativa Cardenal Spínola, para explicar las implicaciones, alcances, instrumentos y detalles de la investigación. Posteriormente, se organiza la aplicación de la investigación en acuerdos con los docentes y participantes de los instrumentos, fechas y horarios.

Dentro del trabajo de campo se recopila fuentes bibliográficas internas el centro educativo, documentación propia de la Unidad Educativa Cardenal Spínola: PEI, Plan de Mejora, Plan Operativo Anual, Código de convivencia, Centros de Convivencia y Ciudadanía Estudiantil.

Una vez aplicado los instrumentos y consolidada la documentación del centro educativo se procede al procesamiento de información. A cada participante

de esta investigación se aplicó el cuestionario en uno de los ambientes que propuso el centro educativo. La Rectora y el Equipo Directivo participaron directamente, para la selección de docentes, estudiantes, se realizó según orientaciones de la guía y al azar, para que todos tengan la oportunidad de participar.

Para las madres y padres de familia, se utilizó un espacio del centro educativo llamado “escuelas de familia”, para aplicar el instrumento, quienes participaron fueron los representantes de décimo de básica y segundo de bachillerato.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

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

4.1.1.1. El manual de organización.

La Unidad Educativa no cuenta con un manual de organización, esto se constató cuando se revisó el Proyecto Educativo Institucional (PEI), además cuando se abordó este tema con el equipo directivo de la Unidad Educativa Cardenal Spínola Fe y Alegría no poseía la claridad suficiente sobre el tema. Tenían algunas ideas que, al expresarlas, relacionaban el manual de organización con el de funciones. En este sentido, se conoce que *el Manual de Organización es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, políticas, objetivos, funciones y procedimientos de la dependencia o entidad necesarios para mejor funcionamiento de la institución y su trabajo*¹. Es importante recalcar que el manual de organización es fundamental en una institución educativa porque permite proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la misma y sobre todo orienta al talento humano hacia la consecución de los objetivos comunes.

¹ Cf. (en línea) <http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionDefinicionEImportancia>, consultada el 29 de abril de 2011.

4.1.1.2. El código de Ética.

La Unidad Educativa Cardenal Spínola no tiene registrado en su PEI un código de ética. Código de ética que tiene por finalidad fijar normas que regulen los comportamientos de las personas de la institución. El equipo directivo plantea que esto se recoge en el reglamento interno de la unidad educativa, efectivamente una vez que se revisó el reglamento interno se constató la afirmación del equipo directivo.

4.1.1.3. El plan estratégico.

La Unidad Educativa Cardenal Spínola Fe y Alegría pertenece al Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social de Fe y Alegría Ecuador. Para esta institución la planificación estratégica *requiere el compromiso de toda la institución. Exige un trabajo permanente de análisis de lo ejecutado, midiendo y observando la pertinencia de las estrategias institucionales; demanda una voluntad y capacidad para enfrentar los cambios y responder a las necesidades educativas y sociales de los destinatarios y del conjunto del Movimiento.* (FIFYA, 2010: 19).

El plan estratégico del Movimiento es asumido y articulado por la Unidad Educativa Cardenal Spínola de Fe y Alegría en el PEI como marco institucional, procesual y operativo. Dentro del plan estratégico se plantea que uno de sus objetivos estratégicos es fortalecer la gestión humana y humanizadora, esto quiero decir que la unidad educativa debe encaminar su gestión y liderazgo en valores hacia esta meta que se ha propuesto el Movimiento. En este plan estratégico también se vislumbra que institucionalmente desean generar transformación en la gestión educativa y administrativa.

El centro ha asumido este compromiso institucional a través de la participación en el proceso de formación y conformación de equipos directivos, esta formación está descrita en el Plan de Mejora (PM).

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

Una vez que se revisó los documentos institucionales se constata que la unidad educativa cuenta con niveles de planificación educativa institucional. El nivel macro de planificación institucional es el PEI, el nivel meso de planificación institucional es el PM y el nivel micro de planificación institucional es el Plan Operativo Anual (POA). Esto deja entrever que los gestores educativos cuentan con un bagaje de conocimiento de planificación y orientación estratégica en la unidad educativa.

En el momento de profundizar en el nivel micro de planificación institucional, se percibe que las preocupaciones institucionales están encaminadas al descubrimiento de las necesidades sociales de la comunidad, esto quiere decir que la gestión desea que los actores de la comunidad educativa practiquen valores como la solidaridad, responsabilidad social, justicia. Además, la institución hace énfasis en la generación de espacios institucionales de acompañamiento personal y grupal a los estudiantes, esto permite afirmar que la gestión humana y humanizadora es el eje central del personal docente y directivo.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional.

El PEI es un instrumento técnico y político que orienta el quehacer del establecimiento escolar, explicitando su propuesta educacional y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarla (Lavin, 1999: 20). La institución educativa cuenta con este instrumento y eso es signo de que es un centro que ejerce liderazgo a partir de un instrumento que le permite reconocer sus problemas y elaborar estrategias de mejoras para todos los procesos educativos del centro. En este sentido, el proyecto educativo institucional ayuda al equipo gestor a generar prácticas de liderazgo para concretar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa a todos los miembros de la comunidad educativa.

En el marco teórico se citaba a Antonio Bolívar cuya perspectiva planteaba que el equipo de dirección tiene sentido cuando su misión se enfoca en logro de aprendizajes de los estudiantes. Desde esta idea de interacción equipo de

dirección-estudiantes, el proyecto educativo institucional en el componente de identidad institucional concreta el perfil del estudiante y del directivo que desea alcanzar la unidad educativa. En estos perfiles se reflejan una serie de valores que se enlazan unos con otros, es decir en los perfiles establecidos en el PEI las esferas de valores presentes son: religiosos, estéticos, morales, intelectuales, afectivos y sociales (Chavarría, 2007: 60).

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

La unidad educativa cuenta con el código de convivencia. En éste se describe las formas de reconocer los conflictos dentro y fuera de la escuela, además de las maneras de afrontar la resolución de conflictos y se describen los acuerdos y consensos, asimismo están descritos derechos y deberes. Lo que está poco explicitado el proceso de evaluación y reajuste de las normas a las particularidades y no tratar de homogenizar las sanciones para todos y cada uno de los actores de la comunidad educativa.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1. Misión y Visión.

La Unidad Educativa Cardenal Spínola cuenta con su misión en la que se describen varios valores: *La Unidad Educativa "CARDENAL SPINOLA" propone centrar su gestión en un modelo educativo popular, participativo, solidario, transparente; incorporando procesos científicos, tecnológicos que sirvan para la formación integral y de promoción social de las nuevas generaciones con quienes estamos comprometidos* (PEI, 2009-2013: 22). Se puede percibir que en la Misión está impregnada la filosofía del Movimiento así como sus principales valores: participación y solidaridad. Además, rescata la mirada de la calidad que tiene Fe y Alegría que es la que se brinda cuando se forma integralmente al sujeto.

La visión con la que cuenta la Unidad Educativa desea que el centro educativo sea un lugar donde se eduque con calidad y calidez, atendiendo a la formación integral y a la excelencia académica, donde el estudiante sea sujeto de su propia formación y haga suyos los valores humanos y cristianos. Por lo tanto,

la visión del centro es: *“Mantener siempre la trascendencia educativa de excelencia en el sector y fortalecer el mejoramiento profesional acorde a los requerimientos del siglo XXI al personal directivo y docente, logrando forjar estudiantes con capacidad creativa, crítica, emprendedora, con un equilibrio de inteligencia emocional y una elevada autoestima”*. (PEI, 2009-2013: 21)

4.1.2.2. El Organigrama.

El organigrama de la Unidad Educativa Cardenal Spínola representa la estructura orgánica de la institución, las líneas de autoridad, relaciones del personal y las líneas de comunicación. De esta manera el centro educativo concuerda con lo que dice Franklin Enrique en su libro Organización de Empresas (2004: 78) *el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen*. Sin embargo, el organigrama por ser una representación gráfica no refleja realmente la cultura escolar o los valores que la institución desea practicar. Además, se constata la ausencia en el organigrama de dos actores fundamentales en la organización del centro: los estudiantes y padres de familia.

Gráfico 1:

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPÍNOLA



Fuente: Proyecto Educativo Institucional (2009-2013)

Elaborado: Unidad Educativa Cardenal Spínola

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

Cuando se profundizó en las áreas y departamentos de la Institución, descritas en el PEI, se analizó las funciones de la rectora del establecimiento y distinguió un liderazgo educacional que, desde sus responsabilidades, genera una visión de futuro compartida, con un sentido colectivo, que trata de inspirar y buscar colegialidad, cohesión, integración y sentido, respetando la diversidad de aportes de los actores. También se percibió un tipo de liderazgo que orienta o conduce al grupo y que desea tener una dedicación y énfasis en la dimensión pedagógica y organizacional.

Tal vez, se contrapone en el momento de analizar las funciones del Consejo Directivo que se ancla en el Reglamento General de Educación que por su estructura legalista no refleja lo que la institución desea alcanzar a nivel de la gestión. Sin embargo, la instancia creada que es el equipo directivo se define a sí mismo como otro estamento que desea orientar estratégicamente la institución,

un equipo con capacidad de dar respuestas y soluciones, construir una mejor educación y sobre todo interactuando con la comunidad para procurar la transformación de la sociedad, como diría Gyssels (2007: 49) *depositamos en el equipo directivo el ejercicio del liderazgo para que haga que esta forma de trabajo suceda y para que se consoliden en el espacio institucional formas democráticas de funcionamiento para el beneficio de todos, a partir del crecimiento personal y grupal, y de trabajo colaborativo y comunitario*. A pesar de todo esto, no se refleja en los documentos de planificación un proyecto de formación en liderazgo y valores, del equipo directivo, que refleje que el deseo de seguir profundizando y obteniendo mejores herramientas para su constitución y actuación.

En las áreas se percibe tensiones entre lo que son y debería ser. Lo que son está marcado por las funciones tradicionales establecidas por el reglamento de educación o por la propia rutina escolar. Lo que debería ser, y que se refleja en los documentos, está marcado por las intenciones de querer construir otro tipo de cultura institucional. Este aspecto que se ha analizado es tal vez el hallazgo más significativo porque deja entrever una institución que se plantea en serio la necesidad de mejorar constantemente.

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.

La dimensión pedagógica curricular y valores de la Unidad Educativa, plasmada en su PEI, hace referencia a las actividades sobre las cuales los actores del centro educativo construyen el conocimiento. 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 que la institución ha generado.

La dimensión pedagógica integra las dimensiones convivencial y pastoral, en el centro educativo. *Constituyen una unidad en la plasma la coherencia del plan de formación. Se distinguen para su análisis pero deben constituir una*

unidad para asegurar la redundancia de los mensajes que se pretende transmitir a los estudiantes. (Carriego, 2007: 13)

4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores.

En la institución la dimensión organizativa operacional y valores está compuesta por el conjunto de aspectos estructurales que determinan un modo de funcionamiento. En esta dimensión se refleja todas las cuestiones relacionadas con la formalización de la organización: organigrama, división del trabajo, canales de comunicación, uso del tiempo y los espacios, etc. Esta dimensión es la que caracteriza la forma particular en la que la escuela pretende alcanzar sus fines. Por ejemplo, el trabajo por aulas y la propia instrucción simultánea organizan el trabajo del maestro confiriéndole una forma particular.

Los horarios y la distribución de roles muchas veces aparecen como imposiciones difíciles de reconocer como producto de una decisión que puede ser revisada y cuestionada. Al respecto Terigi (Carriego, 2007: 17) sostiene que *“con demasiada frecuencia se ignora que ciertas transformaciones (...) que el ‘buen sentido’ pretende para la escuela (por ej., el seguimiento personalizado de cada alumno, la atención a la diversidad, la escuela no graduada, la perspectiva del ciclo plurianual, etc.) son ilusorias si no se comprende que los rasgos del dispositivo escolar tienen efectos constitutivos sobre las prácticas educativas y que algunas de esas transformaciones son improbables sin cambios sustantivos en las condiciones en que tiene lugar la escolarización”. Entendemos que dichas condiciones hacen referencia tanto al rol del Estado como a la forma en que se organiza el trabajo en la escuela*”. Desde esta postura esta dimensión en la comunidad educativa debe seguir interiorizando su rol y sus formas de organizar la escuela.

4.1.4.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.

La dimensión administrativa 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.

Muchos aspectos vinculados con la pertenencia de la escuela al sistema educativo están contemplados en esta dimensión. Es necesario proveer de información a las instancias de supervisión y cumplir con requisitos que permiten que el sistema controle de alguna manera a las escuelas que lo conforman. La descentralización no exime a las escuelas de rendir cuentas a las instancias superiores sobre distintos aspectos del funcionamiento institucional. Cabe tener en cuenta que gran parte de la información que se produce para instancias superiores sirve para tomar decisiones cotidianas, y que es importante poder contar con datos útiles para decidir con racionalidad sobre muchos aspectos del funcionamiento institucional.

Que los docentes cuenten con materiales de consulta para preparar sus clases, con una computadora para realizar sus trabajos, con mapas y láminas o con un proyector que amplíe la imagen de la computadora para una explicación permite un mejor trabajo didáctico. No da igual explicar con una imagen obtenida de Internet la importancia geopolítica del Acuífero Guaraní que dictarles a los chicos en sus cuadernos los límites que circunscriben el acuífero e intentar que se armen la representación mental de su ubicación.

Si bien los docentes no han sido formados para conseguir recursos económicos, esta tarea puede llevar por un camino en el que se puede desarrollar nuevas relaciones y habilidades para la jerarquización de necesidades, la argumentación, la elaboración de diagnósticos precisos y la elaboración de procesos de evaluación, a fin de rendir cuentas a quienes nos provean de recursos, etc. También se debería considerar la posibilidad de conformar redes de escuelas para desarrollar procesos de actualización docente con especialistas cuyos honorarios puedan ser divididos entre las escuelas beneficiadas.

En general, las empresas cuentan con fundaciones que desarrollan proyectos comunitarios. Las escuelas deberían estar en el centro de atención de estos proyectos. (Carriego, 2007: 17). La responsabilidad social de las empresas puede ser un argumento interesante a la hora de solicitar la devolución a la comunidad de una parte de las ganancias que obtienen las empresas enclavadas en ella.

4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores

La dimensión comunitaria y valores integran 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.

En esta dimensión también se agrupan las tareas de aprendizaje-servicio² que pueden desarrollar los alumnos y a la vez todas las vinculaciones con otras organizaciones no escolares que pueden contribuir con el mejor desarrollo de los aprendizajes y de la vida de nuestros estudiantes (hospitales o centros de salud, vecinos, comedores barriales, parroquia, centros de educación no formal, etc.).

Las posibilidades del director o de la escuela para concretar proyectos pueden depender de cómo se relacione con su entorno y de cuál sea la imagen que se ha construido en la comunidad. Resulta necesario que la comunidad tome conciencia de que la construcción de una escuela de calidad no es sólo responsabilidad de quienes trabajan en la escuela, sino también de la comunidad que le presenta sus demandas, que, a su vez, tiene una responsabilidad en el proceso de construcción de su legitimidad y en la asignación del poder y de los recursos que necesita para que sea posible ejercer su función educadora.

² El “aprendizaje-servicio” es la metodología pedagógica que promueve actividades estudiantiles solidarias, no sólo para atender necesidades de la comunidad, sino para mejorar la calidad del aprendizaje académico y la formación personal en valores y para la participación ciudadana responsable. <http://www.clayss.org.ar/as.htm>, consultada en marzo de 2011.

Una escuela que trabaja con la comunidad está abierta a su entorno, lo conoce, es sensible a él y, si bien no puede tener respuesta para todas sus necesidades, abre sus puertas para generar espacios de escucha, diálogo, ver opciones a las demandas planteadas, teje alianzas, establece redes con otros para dar posibilidades a su comunidad de construcción y ejercicio de una ciudadanía plena, en la búsqueda conjunta de soluciones a aquellos problemas que la escuela puede ayudar o dar los espacios para que otras posibilidades de solución se establezcan.

Paralelamente, se puede distinguir otras dos dimensiones convivencial y pastoral que tienen la particularidad de servir de soporte a las enunciadas hasta el momento, y es esta función de “soporte” la que les confiere su carácter relevante, ya que pueden resultar coherentes con los objetivos pedagógicos.

Se afirma que gestionar es *hacer que las cosas sucedan de una determinada manera* (Blejmar, 2005: 8). Esto es así, debido a que no es lo mismo ser director de una escuela, que hacer que la escuela funcione bien o mejore día a día. Gestionar implica decidir, resolver y hacer para que los objetivos que nos hemos propuesto se cumplan.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

El empoderamiento de la planificación estratégica del Movimiento por parte del equipo directivo es una de las fortalezas que se ha encontrado en esta investigación. Este empoderamiento hace que el Equipo Directivo articule la planificación del centro educativo con la de la Asociación Fe y Alegría. Además, esto básicamente permite a los miembros del Equipo Directivo traspasar el plano burocrático de la presentación de planificación y hacerlas parte del uso diario de su gestión.

Las debilidades que se han encontrado en el centro educativo pasan por la ausencia de varios documentos importantes y el uso de otros que son fundamentales para el funcionamiento de la institución, como: el manual de organización, pocos espacios explícitos para seguimiento y evaluación del PEI, Plan de Mejora y Plan Operativo Anual, entre otros.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Las oportunidades con las cuenta el centro educativo vienen dadas por el proceso permanente de acompañamiento, seguimiento, formación y capacitación que brinda la Asociación de Fe y Alegría a todos sus centros. Mientras que las amenazas apuntan a la poca apertura del centro a la comunidad y la limitada contextualización y flexibilización de articulación de leyes y reglamentos al ritmo del centro educativo.

4.1.3.3. Matriz FODA

Matriz 1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empoderamiento de la planificación estratégica del Movimiento por parte del equipo directivo. ✓ Equipo Directivo predispuesto a mejorar la gestión directiva del centro. ✓ Claridad de los niveles de planificación educativa institucional. ✓ Aplicación del Plan Operativo Anual. ✓ Misión y Visión entendibles, claras y orientadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proceso de formación permanente de equipo directivos brindado por el Movimiento. ▪ Asesores educativos de Fe y Alegría. ▪ Respaldo de la congregación de las Hermanas Esclavas del Señor. ▪ La actualización y fortalecimiento curricular.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conformación del Equipo Directivo. ✓ Conformación de dimensiones. 	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La unidad educativa carece de un manual de organización. • La unidad educativa cuenta con poca regulación ética profesional de sus miembros. • Limitado conocimiento del plan estratégico del movimiento por la gran mayoría de los actores de la unidad educativa. • Pocos espacios explícitos para seguimiento y evaluación del PEI, PM y POA. • Limitado uso del PEI. • Limitado seguimiento al código de convivencia. • Estamentos organizativos realizando actividades con poco sentido. • Presencia de actividades y rutinas tradicionales en la institución. • Desarticulación entre dimensiones organizacionales y comisiones de trabajo. • Equipo Directivo con pocas herramientas para ejercer liderazgo y valores en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poca flexibilidad y contextualización en la implementación de la legislación. ○ Seguimiento simplemente administrativo por la supervisión educativa. ○ Los miembros de la comunidad local con una cultura individualista.

Fuente: Observación, revisión de datos, reuniones presenciales.
Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

El FODA es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización (Ramírez, 2010: 3). En el caso de este trabajo de investigación, es de suma importancia este método porque ha permitido, a partir de la reflexión, identificar la situación interna de la Unidad Educativa Cardenal Spínola. Además, se ha realizado un esfuerzo de analizar el contexto y sus implicaciones en la comunidad educativa.

El empleo de este método ha sido útil porque ha permitido tener claridad sobre aquellos atributos que apoyan y contribuyen al logro de los objetivos que se propuso la institución a nivel interno. Asimismo, implementando este método, se han descubierto aquellos factores que son los obstáculos para alcanzar y lograr las metas.

Además, se han descubierto aquellos hechos externos que deberán ser aprovechados para el bien institucional y varias tendencias del comportamiento en el entorno del centro educativo porque limitarán o dificultarán el desarrollo oportuno y el logro de los desafíos.

Con ese panorama claro de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la unidad educativa se tiene valiosos insumos que permitirán la toma de decisiones. Se cree que este método empleado también servirá para que los miembros de la institución educativa sean más conscientes de la situación por la que está pasando el centro educativo.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La Unidad Educativa Cardenal Spínola es un centro educativo fiscomisional que pertenece al Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social Fe y Alegría. Actualmente, está siendo gestionado por la comunidad Esclavas del Señor. Está ubicado en el sector 4 de Solanda y acoge a niños, niñas y adolescentes de los sectores populares del Sur de Quito. Por decisión institucional, expresada por su máxima autoridad, ha permitido ser objeto de investigación, análisis y comprensión sobre la gestión del liderazgo y valores en el centro educativo que viene desarrollando.

4.2.1. De los Directivos

Tabla 5

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.	2	40%
b. Coordinadores de área	3	60%
c. Por grupos de trabajo	-	-
d. Trabajan individualmente	-	-
e. No contestan	-	-
TOTAL	5	100%

Fuente: Aplicación de encuestas a Directivos

Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

El 40% de los directivos del centro educativo definen la organización del trabajo en equipo desde las coordinaciones de áreas y las tareas que socializa el director del centro cada trimestre.

Tabla 6

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución.	1	20%
b. Los resultados obtenidos en la institución.	3	60%
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	-	-
d. Otros	-	-
e. No contestan	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Aplicación de encuestas a Directivos

Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

El 60% de los directivos del centro educativo al momento de medir el tamaño de la organización el aspecto que toman en cuenta son los resultados obtenidos en la institución.

Tabla 7

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	5	100%
b. No	-	-
TOTAL	5	100%

Fuente: Aplicación de encuestas a Directivos

Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

El 100% de los directivos afirman que la institución posee un manual de normas en el que están las reglas y procedimientos para que cada miembro del centro educativo conozca qué debe hacer.

Tabla 8

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADO POR

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Director	-	-
b. Rector	4	80%
c. Consejo Directivo	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Aplicación de encuestas a Directivos
Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

La gran mayoría de los miembros del equipo directivo, el 80%, reconocen el liderazgo de la rectora en cuanto a la procura del un clima de respeto y consenso en el momento de abordar los problemas y tomar las decisiones respectivas.

Tabla 9

DELEGACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	1	20%
b. No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Aplicación de encuestas a Directivos
Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

El 80% de los directivos del centro educativo afirman que al momento de tomar decisiones para resolver conflictos no realizan delegación alguna.

Tabla 10

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	5	100%	-	-	-	-
B	El desarrollo profesional de los Docentes	4	80%	1	20%	-	-
C	La capacitación continua de los docentes	3	60%	2	40%	-	-
D	Trabajo en equipo	5	100%	-	-	-	-
E	Vivencia de valores institucionales y personales	5	100%	-	-	-	-
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	20%	4	80%	-	-
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	40%	3	60%	-	-

Fuente: Aplicación de encuestas a Directivos
Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

La promoción de la excelencia académica (100%), el trabajo en equipo (100%) y la vivencia de valores institucionales y personales (100%) son reconocidos por los directivos como aquellos aspectos de la administración y liderazgo del centro que siempre se promueven.

Tabla 11

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Son innatas.	-	-	5	100%	-	-
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	-	-	4	80%	1	20%
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	60%	2	40%	-	-
D	Se desarrollan con estudios en gerencia.	-	-	5	100%	-	-
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	100%	-	-	-	-

Fuente: Aplicación de encuestas a Directivos
 Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

El 100% de los directivos del centro educativo plantean categóricamente que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución es la capacitación continua que combina la práctica, la teoría y la reflexión. Además, el 60% opinan que otra habilidad para dirigir la institución se da a partir de la experiencia que se adquiere.

Tabla 12**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	80%	1	20%	-	-
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			2	40%	3	60%
C	La mejora de los mecanismos de control.	-	-	-	-	-	-
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	-	-	-	-	-	-

Fuente: Aplicación de encuestas a Directivos

Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

El punto de vista del 80% de los directivos, frente a la manera de promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, es que esta se realiza a través del uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.

Tabla 13**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	4	80%	1	20%	-	-
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	60%	2	40%	-	-
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	80%	1	20%	-	-
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	80%	1	20%	-	-
E	Otros (¿cuáles?)	-	-	-	-	-	-

Fuente: Aplicación de encuestas a Directivos

Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

En relación a los organismos que integran la institución se observa que los directivos explicitan los siguientes: de dirección (80%), de gestión (60%), de coordinación (80%) y técnica (80%).

Tablas 14

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	1	20%	3	60%	1	20%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	40%	3	60%	-	-
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	20%	3	60%	1	20%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	100%	-	-	-	-

Fuente: Aplicación de encuestas a Directivos
 Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

Se evidencia que las actividades que se promueven en el cuerpo docente siempre en el centro educativo es la coordinación de actividades de enseñanza y aprendizaje para los alumnos, el 100% de los directivos perciben esto. Además, se constata que a veces (60%) se trata de forma coordinada los conflictos y se establece acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia. Asimismo, se percibe que a veces se promueve la evaluación o seguimiento global de los estudiantes.

Tabla 15

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No	
		F	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	80%	1	20%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	40%	3	60%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	80%	1	20%
D	Mantener actualizada la metodología.	5	100%		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	20%	4	80%
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	60%	2	40%
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	80%	1	20%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	-	-	5	100%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	60%	2	40%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	40%	3	60%

Fuente: Aplicación de encuestas a Directivos

Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

Los directivos coinciden en varias acciones que hacen los departamentos. Llama la atención que convergen en las mismas actividades que limitadamente hacen los departamentos: el 100% de los directivos manifiesta que los departamentos nunca formulan propuestas al equipo directivo y según el 80% de los directivos no se realiza la promoción de la investigación.

Tabla 16
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Sí		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	80%	1	20%

Fuente: Aplicación de encuestas a Directivos
Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

Los directivos comparten mayoritariamente (80%) la percepción de que en la institución sí se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla 17
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí		No	
		F	%	F	%
A	Reingeniería de procesos	1	20%	4	80%
B	Plan estratégico	4	80%	1	20%
C	Plan operativo anual	5	100%	-	-
D	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	4	80%	1	20%

Fuente: Aplicación de encuestas a Directivos
Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

El punto de vista de los directivos sobre el material de planificación afirman que, mayoritariamente son utilizados: el plan estratégico (80%), el plan operativo anual (100%) y los proyectos de capacitación para directivos y docentes (80%).

4.2.2. De los Profesores

Tabla 18

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	12,5%	15	62,5%	6	25%
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.	18	75%	6	25%	-	-
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.	17	70,83%	6	25%	1	4,17%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran	14	58,33%	6	25%	4	16,67%

docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	8,33%	16	66,67	6	25%
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	14	58,33%	8	33,33%	2	8,33%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	24	100%	-	-	-	-
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	20,83%	6	25%	13	54,17%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	8,33%	6	25%	16	66,67%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	-	-	10	41,67%	14	58,33%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	16	66,67%	6	25%	2	8,33%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro	19	79,17%	5	20,83%	-	-

educativo.						
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	20	83,33%	4	16,67%	-	-
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	19	79,17%	4	16,67%	1	4,16
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	58,33%	8	33,33%	2	8,33%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	18	75%	6	25%	-	-

Fuente: Aplicación de encuestas a Docentes
Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

Se puede evidenciar que los docentes (51,67%) expresan que un aspecto a mejorar en el centro educativo es la promoción de 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.

La resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza es un factor clave que debe desarrollar de mejor manera el centro educativo, según el 91,67% de los docentes.

Se percibe que el 58,33% de los docentes acentúan reiterativamente que a veces el trabajo en equipo es para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

El conjunto de los docentes (20,83%) observan que un grupo de sus colegas generan resistencia cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Es un aspecto que se debe revisar y mejorar.

Se evidencia que persiste en un grupo representativo (41,67%) de los docentes un continuo desacuerdo en las relaciones que se generan con el director del centro educativo. Además, la actitud de admiración sobre el liderazgo y gestión de las autoridades educativas en la institución se demuestra por parte un representativo grupo de docentes (61,67%). Esto da como consecuencia que el grupo de docentes (79,17%) se sientan comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.

Se observa un elevado reconocimiento (83,33%) por parte del equipo docente del centro educativo hacia los directivos porque ellos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. También, el 75% de los docentes acentúan que en el centro educativo tanto ellos como los directivos en el momento de tomar decisiones predominan los valores.

4.2.3. De los Estudiantes

DECLARACIÓN	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	9	20,45 %	26	59,1%	9	20,45 %
2. Las autoridades hablan más que escucha los problemas de los estudiantes.	6	13,64 %	24	54,54 %	14	31,82 %
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	9	20,45 %	25	56,82 %	10	22,73 %
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	22,73 %	18	40,91 %	16	36,36 %
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el	9	20,45 %	18	40,91 %	17	38,64 %

mismo tiempo.						
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	11	25%	12	27,27 %	21	47,73 %
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	11	25%	19	43,18 %	14	31,82 %
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	13,64 %	23	52,27 %	15	34,09 %
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	13,64 %	10	22,73 %	28	63,63 %
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	21	47,72 %	17	38,64 %	6	13,64 %
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	10	22,73 %	21	47,72 %	13	29,55 %
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	19	43,18 %	16	36,36 %	9	20,45 %
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	12	27,27 %	28	63,63 %	4	9,1% %
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	22	50%	16	36,36 %	6	13,64 %

Fuente: Aplicación de encuestas a Estudiantes
Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

A continuación se describen las percepciones que tienen los estudiantes en relación a la gestión del liderazgo y valores en el centro educativo. Los estudiantes observan que a veces (59,10%) el Rector del centro educativo tiene en cuenta las opiniones de ellos y de los docentes. Asimismo, se evidencia que ellos piensan que las autoridades hablan más en vez de escuchar sus problemas.

Los estudiantes describen con insistencia que a veces (56,82%) ellos observan que cotidianamente hay exigencias orientadas a las tareas en el ambiente escolar. Además, se observa que los alumnos divisan que en el desarrollo de las clases, por parte de los docentes, rara vez (40,91%) son impregnadas de nuevas ideas y que se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

Que los docentes nunca inicien las clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario es un percepción que los estudiantes (47,33%) remarcan con mucha insistencia.

Los estudiantes evidencia que a veces (52,27%) los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Sin embargo, afirman mayoritariamente que nunca (63,63%) los docentes se interesan por los problemas que ellos poseen.

Se constata que los estudiantes en las clases tienen oportunidades para expresar sus opiniones y ellos, además, aprecian que a veces (63,63%) los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

4.2.4. De los Padres de Familia

Preguntas	Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Muchas veces		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Los padres y madres participamos regularmente en la vida de este Centro.	1	5,26 %	3	15,79 %	8	42,11 %	4	21,05 %	3	15,79 %
2. Se nos invita con frecuencia a los padres y a las madres para informarnos acerca de la educación y de los avances de nuestros hijos en los estudios.	1	5,26 %	4	21,05 %	3	15,78 %	3	15,78 %	8	42,80 %
3. La escuela apoya la participación de la Asociación u Organización de Padres y Madres.	-	-	1	5,26 %	4	21,05 %	9	47,36 %	5	26,31 %
4. Las familias colaboran con trabajo comunitario en el mantenimiento, refacción y cuidado de la escuela.	-	-	7	36,84 %	2	10,52 %	4	21,05 %	6	31,57 %
5. Los egresados de este Centro están bien formados para la vida.	1	5,26 %	-	-	2	10,52 %	5	26,31 %	1	5,26 %
6. Algunas familias tienen menos posibilidades de opinar sobre la educación que reciben sus hijos porque no valoran lo que la escuela hace por ellos.	3	15,78 %	8	42,10 %	2	10,52 %	5	26,31 %	1	5,26 %

7. Cuando en el Centro se adoptan decisiones importantes, las familias nos enteramos a través de nuestros hijos.	1	5,26 %	4	21,05 %	4	21,05 %	4	21,0 5	6	31,57 %
8. En este Centro los maestros están continuamente formándose para ofrecer una mejor enseñanza a nuestros hijos.	-	.	1	5,26 %	3	15,78 %	7	36,8 4%	8	42,10 %
9. En esta escuela hay recursos (didácticos, de juego, libros, computadoras...) poco utilizados.	3	15,7 8%	4	21,05 %	4	21,05 %	5	26,3 1%	3	15,78 %
10. Numerosas actividades educativas se programan y llevan a cabo aprovechando personal y recursos disponibles en la Comunidad Local (equipamientos o instalaciones, eventos...)	-	-	6	31,57 %	3	15,78 %	3	15,7 8%	7	36,84 %

Fuente: Aplicación de encuestas a Padres de Familia
Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

Los padres de familia evidencian que su participación en la vida del centro se hace a veces (42,11%) a pesar de que reconocen, mayoritariamente, que se les invita con frecuencia para que se informen acerca de la educación y de los avances de los hijos en los estudios.

Llama la atención la percepción que tienen los padres de familia sobre sí mismos, al afirmar que su colaboración en el trabajo comunitario, en el mantenimiento, refacción y cuidado de la escuela es a veces (10,52%).

El 57,89% de los padres de familia constatan siempre que los estudiantes que han egresado de la institución educativa están bien formados y para la vida. Sin embargo, al revisar la manera de cómo y a través de quiénes se enteran las decisiones que se han tomado en la institución los padres perciben que son pocos los canales de comunicación para enterarse de éstas.

El 42,10% de los padres de familias evidencian que el personal docente de la institución se forma constantemente para mejorar la calidad de la educación. Asimismo valoran que el material didáctico sí sea utilizado.

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

N°	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier tipo de información. La información no necesita retroalimentación.	2	La información solo aumenta el conocimiento.	3
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y	Sí	5		

	quién debe realizar las tareas de liderazgo?				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre dirección de su centro y el profesorado?	Me entero bien de la situación hablo con las partes implicados, separados primeros, después planteo un diálogo entre ambas partes.	2	Me remito al reglamento de ley o código de convivencia.	3
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Conozca la realidad institucional. Sabe direccionar desde un plan estratégico.	4	Un líder que lleva una escuela.	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Un liderazgo de servicio.	4	Liderazgo vertical	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Justicia, participación, servicio.	4	No se vivencia valores.	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y	Respeto, amistad.	4	Algunos no más.	1

	alumnos?				
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	No existen antivalores, sino la ausencia de valores.	3	Irrespeto, intolerancia.	2

Fuente: Aplicación de entrevistas a Directivos
Elaboración: Eduardo Fabricio Ramírez Coronel

Matriz 3

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. La gestión del equipo directivo presenta un perfil en general medio de liderazgo en la organización del centro educativo.	Limitada atención al proyecto educativo institucional.	Pocas constataciones de medición de resultados educativos en el centro.
		Escaso conocimiento del plan estratégico por la gran mayoría de los actores de la comunidad educativa.
	Estamentos organizados realizando actividades con poco sentido y significado.	Presencia de actividades y rutinas tradicionales en la institución
		Relativo desinterés al aprovechamiento del talento humano de la institución.
	Directivos del centro educativo concentran la toma de decisiones.	Equipo Directivo con escaso marco referencial que oriente su práctica.
		Equipo Directivo con pocas herramientas metodológicas para ejercer liderazgo y valores en la institución.
	Desarticulación entre las dimensiones organizacionales y las comisiones de trabajo.	

		<p>Concepción y práctica de colegialidad y trabajo en equipo con poca claridad.</p> <p>Se toma muy poco en cuenta la opinión de docentes y estudiantes.</p>
<p>Problema 2.</p> <p>Ambiente escolar poco favorable para la resolución de conflictos entre los actores del centro educativo.</p>	<p>Canales de comunicación pocos claros entre los actores de la comunidad educativa.</p>	<p>Poco involucramiento de los representantes de familia en la educación de sus hijos.</p>
		<p>Poco conocimiento de las necesidades sentidas de los actores de la comunidad educativa.</p>
		<p>Limitado empoderamiento de la visión común del centro por parte de los miembros del centro educativo.</p>
	<p>Poca regulación ética profesional en la institución.</p>	<p>Prácticas autoritarias.</p>
		<p>Poco respeto de derechos y obligaciones.</p>
		<p>Poca participación de los docentes.</p>
		<p>Limitado seguimiento al código de convivencia.</p>
	<p>Poco ambiente socio-afectivo desarrollado en el centro</p>	<p>Limitada valoración positiva de la propia identidad sociocultural de los miembros de la comunidad.</p>
		<p>Escaso reconocimiento del otro.</p>

		Limitadas experiencias pedagógicas de resolución de conflictos.
<p>Problema 3</p> <p>Proceso de enseñanza-aprendizaje presenta resistencia o escepticismo al cambio en docentes y directivos.</p>	Planeación de la enseñanza ajustada a rutinas tradicionales.	<p>Departamentos didácticos diseñando e implementando actividades tradicionales.</p> <p>Limitadas propuestas de cambio presente en el centro.</p> <p>Enfoque curricular poco integral, inclusivo y apegado a la realidad social.</p>
	Escasa investigación en el centro educativo.	<p>Limitadas prácticas innovadoras.</p> <p>Docentes con poca reflexión sobre su práctica educativa.</p> <p>Estudiantes con limitadas herramientas para buscar, interpretar y analizar información.</p>
	Homogenización en la aplicación de estrategias de aulas.	<p>Aprendizajes mecánicos, repetitivos y alejados de la realidad.</p> <p>Desinterés por parte de los estudiantes por aprender.</p> <p>La enseñanza se ajusta escasamente al nivel de partida y ritmo de aprendizaje.</p> <p>Poco desarrollo del aprendizaje cooperativo.</p>

5. DISCUSIÓN

En cuanto a la organización del centro educativo los directivos reflejan que la institución se organiza a través de los siguientes organismos: dirección (80%), gestión (60%), coordinación (80%) y técnica (80%) y que el trabajo en equipo se da desde las coordinaciones de área (60%). Las reglas y procedimientos que debe hacer cada miembro del centro educativo están explicitados en el manual de normas. Esta forma de gestionar de las autoridades educativas recibe admiración el 66,67% por parte de un representativo grupo de docentes.

Estas percepciones de los directivos sobre la organización se ven reflejada teóricamente cuando se afirma que la gestión crea las condiciones para el mejor hacer del colectivo institucional. Además, tanto Azzerboni como Harf dicen que la gestión hace referencia a procesos: permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos y responsabilidades y esto se ve reflejada en las apreciaciones que hacen los directivos.

Cuando los directivos reflejan, a través de sus aportaciones, los organismos que conforman la organización están haciendo posible la prioridad de la gestión, que es pensar y desarrollar la organización necesaria para que suceda lo que tiene que suceder. Asimismo, los organismos del centro educativo manifiestan una tendencia para generar la gestión integral, porque ésta considera todas las actividades que están implicadas en la marcha o gestión cotidiana de la escuela: pedagógicas, administrativa, la organización aunque no están presente la de la relación con la comunidad y la convivencia.

Se evidencia un liderazgo educativo muy alto en la institución. El 80% de los miembros del equipo directivo reconocen el liderazgo, y una serie de valores, de la rectora en cuanto a la procura de un clima de respeto y consenso en el momento de abordar los problemas y tomar las decisiones respectivas. Esto concuerda con un grupo representativo de los docentes del 79,17%, los cuales se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la Rectora del centro educativo. Es así como el liderazgo educacional construye colectivamente una malla de trabajo en común, y a la vez concibe el trabajo como tarea de equipo o equipos.

La promoción de la excelencia académica (100%), el trabajo en equipo (100%) y la vivencia de valores institucionales y personales (100%) son reconocidos por los directivos como aquellos aspectos de la administración y liderazgo del centro que más se promueven, claramente se puede percibir que se desarrollan en la institución varios valores. A partir de esta lectura se puede entonces afirmar que el liderazgo, como el conjunto de procesos, orienta a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional.

A pesar de todas estas fortalezas, se constata que un grupo de docentes, el 41,67% a veces está en continuo desacuerdo en las relaciones que se generan con la rectora del centro educativo por lo que será fundamental que la autoridad logre un alto nivel de cohesión del grupo humano para generar confianza. En un equipo de trabajo pueden tener lugar la escucha, la acogida, la participación, el diálogo, la sinceridad y otros elementos que favorecen el bienestar y compromiso.

El 100% de los directivos del centro educativo plantean categóricamente que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución es la capacitación continua que combina la práctica, la teoría y la reflexión. Además, el 60% opina que otra habilidad para dirigir la institución se da a partir de la experiencia que se adquiere. Schön dirá que cuando se finaliza una acción y se retoma el pensamiento sobre lo que se ha hecho para descubrir cómo el

conocimiento en la acción pudo haber contribuido a ese resultado inesperado, ahí se da la reflexión sobre la reflexión en la acción.

Se constata que el 60% de los directivos manifiestan que a veces se trata de forma coordinada los conflictos y se establece acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia en el centro educativo. No obstante será fundamental que se preste más atención a la gestión y el manejo de conflictos mediante el debate, la negociación, la confrontación pacífica entre pares y dispares.

El 80% de los directivos comparten mayoritariamente la percepción de que en la institución sí se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Una de las habilidades técnicas, (Gyssels, 2007: 27), que deben saber hacer los directivos es la observación y análisis de la realidad, se percibe entonces que los directivos del centro educativo están procurando desarrollarla.

Se evidencia por parte de los directivos que los materiales de planificación que mayoritariamente utilizados son el plan estratégico (80%), el plan operativo anual (100%) y los proyectos de capacitación para directivos y docentes (80%). Esto demuestra que es un centro educativo que reconoce la importancia y necesidad de que la planificación sea una herramienta para que la gestión transformadora se oriente a la concreción de acciones formuladas y planificadas y que responda a propósitos explícitos, expresados en forma de visión, metas, objetivos. No olvidar, tener visión estratégica, en la gestión, es tener claro el punto de llegada como futuro deseable.

La toma de decisiones es otro elemento fundamental que está presente en la investigación. En este sentido se hace constar que el 80% de los directivos del centro educativo afirman que al momento de tomar decisiones para resolver conflictos no realizan delegación alguna. La toma de decisiones en equipo es un indicador fundamental para ir midiendo la capacidad de las autoridades para democratizar y distribuir el poder, en este caso este es un aspecto a mejorar en la institución. Además, la toma de decisiones tiene de trasfondo que el liderazgo

educacional de las autoridades realmente sea el que dirija el centro, conciba y practique el trabajo como tarea de equipo o equipos; con reparto de responsabilidades y funciones, y que sea una forma en que la participación y la generación de conocimiento colectivo institucional esté presente en el centro educativo.

Se percibe que el 58,33% de los docentes acentúan reiterativamente que a veces el trabajo en equipo es para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. Este a veces debe convertirse en una constante en el centro educativo, no se concibe una institución si no genera espacios para reflexionar y transformar sus prácticas.

Se puede afirmar que en general el tema de la toma de decisiones al interno del centro se viene desarrollando, pero al revisar la manera de cómo y a través de quiénes se enteran las decisiones que se han tomado en la institución los padres perciben que son pocos los canales de comunicación para enterarse de éstas y solo lo hacen a través de sus hijos (31%). Por lo tanto, no basta con generar buenas decisiones y de forma colegiada sino más importante es la manera cómo está llega a los diferentes actores, en este sentido el estilo de gestión que se plantea es el de la colegialidad, que exige establecer diversos canales de comunicación para que la información sea compartida, se promueva la participación e implicación de docentes, estudiantes y familias.

Una gestión centrada en el aprendizaje se relaciona con todo aquel conjunto de actividades que tiene que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Desde este marco referencial se puede reconocer que los directivos del centro educativo han generado un liderazgo fundamental en la institución. Y esto se ratifica cuando se pueden leer los resultados de la investigación en este aspecto. El punto de vista del 80% de los directivos, frente a la manera de promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, afirma que se realiza a través del uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.

Se evidencia que el 100% de las actividades que se promueven en el cuerpo docente siempre es la coordinación de actividades de enseñanza y aprendizaje para los alumnos y se percibe que a veces, el 60%, se promueve la evaluación o seguimiento global de los estudiantes.

Los directivos coinciden en varias acciones que hacen los departamentos. Llama la atención que convergen en las mismas actividades que limitadamente hacen los departamentos, estas son: formulación de propuestas presentadas al equipo directivo (40%), promoción de la investigación (20%) y la actualización permanente de la metodología (40%).

Se puede evidenciar que los docentes expresan que un aspecto a mejorar en el centro educativo es la promoción de la investigación (25%) 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.

Ahora bien, este hecho que se está presentando en el centro educativo no siempre atrae una aceptación total en el mismo, es por eso que se constata que hay resistencia o escepticismo del 66,67% de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza es un factor clave que debe desarrollar de mejor manera el centro educativo, según los docentes. Asimismo, el conjunto de los docentes observan que el 20% de sus colegas generan resistencia cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Es un aspecto que se debe revisar y mejorar.

A pesar de lo expresado en el párrafo anterior, se constata que un 83,33% del equipo docente del centro educativo reconocen que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y esto es corroborado por un 56,82% de los estudiantes que describen con insistencia que a veces ellos observan que cotidianamente hay exigencias orientadas a las tareas en el ambiente escolar. Además, se observa que 52,27% de los alumnos distinguen que en el desarrollo

de las clases, por parte de los docentes, a veces éstas son impregnadas de nuevas ideas y que nunca, en un 38,64%, se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

Los estudiantes evidencian que a veces (52,27%) los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Mientras que los padres de familias (42,10%) evidencian que el personal docente de la institución se forma constantemente para mejorar la calidad de la educación y asimismo valoran que a veces (26,3%) el material didáctico sí se ha utilizado. De esta manera, se puede afirmar que una de las funciones del equipo directivo se está cumpliendo en la institución que es la de ser un catalizador en la promoción y gestión de una buena enseñanza.

Como consecuencia de lo reflejado en los párrafos anteriores, se observa que el 57,89% de los padres de familia manifiestan que los estudiantes que han egresado de la institución educativa están bien formados y para la vida.

El tema de los valores en la gestión escolar queda acentuado como uno de los aspectos claves para constatar la calidad en el centro educativo. Es por este motivo que es menester analizar los resultados a nivel de cómo se perciben éstos entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

Mientras que el 75% de los docentes acentúan que en el centro educativo tanto ellos como los directivos en el momento de tomar decisiones predominan los valores. Por el contrario en una situación práctica, el 41,73% de los estudiantes opinan que los docentes nunca inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario es una percepción que los estudiantes remarcan con mucha insistencia. Además, se evidencia que el 54,54% de los estudiantes piensan a veces que las autoridades hablan más en vez de escuchar sus problemas. Y por lo tanto, afirman mayoritariamente, el 63,63%, que nunca los docentes se interesan por los problemas que ellos poseen. En este sentido se ve que el marco referencial que dice ser educador significa vivir valores; y educar es promover valores, se educa para encarnar y perpetuar unos determinados valores, la plena y ordenada

realización de los valores es la tarea clave de la educación pero no tan fácil. Es un aspecto a mejorar constantemente en la institución.

A pesar de ello, se constata que el 47,42% de los estudiantes en las clases tienen oportunidades para expresar sus opiniones y ellos, además, aprecian que a veces (63,63%) los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

La participación es un valor fundamental que el centro debe seguir promulgando especialmente con los padres de familia, porque ellos evidencian que su participación en la vida del centro se hace algunas veces (42,11%), a pesar de que reconocen, mayoritariamente (42,80%), que se les invita con frecuencia para que se informen acerca de la educación y de los avances de los hijos en los estudios. Por esto se puede afirmar que cuando la gestión quiere llegar al núcleo de su acción pedagógica, debe pensar seriamente en los valores. Una filosofía educativa y una pedagogía bien orientadas deben cimentarse en valores.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones

- La gestión de liderazgo y valores en la institución educativa se está desarrollando con elevado porcentaje de aceptación de los distintos actores.
- La mejora de los aprendizajes de los estudiantes es una constante preocupación del equipo directivo del centro como parte de la calidad de la educación que brinda la institución.
- La planificación ocupa un lugar importante, y se ha fortalecido últimamente, en la gestión que desarrolla el equipo directivo del centro.
- Se evidencia una limitada atención a la gestión del proyecto educativo institucional del centro educativo.
- El equipo directivo ha definido varias estrategias de seguimiento al personal docente, como parte de su gestión pedagógica institucional.
- Se constata espacios de participación en las clases, a través de los cuales los estudiantes pueden expresar sus opiniones.
- La mayoría de los padres de familias están conformes con la formación que se brinda en el centro educativo.
- Se nota preocupación de las familias en cuanto a la fluidez de la comunicación con el centro educativo.
- La promoción de la investigación es una preocupación institucional.
- Se reconoce que la iniciativa es un valor que está muy poco presente en el personal docente.
- El trabajo en equipo se realiza exclusivamente para los temas pedagógicos.
- Hay una mirada crítica en cuanto a la forma de tomar decisiones en la comunidad educativa.

- La lectura constante de la realidad, interna y externa, es una preocupación institucional evidente.
- El fortalecimiento de las habilidades de liderazgo se da cuando se realiza capacitación permanente combinando práctica, teoría y reflexión.
- El reconocimiento y el tratamiento del conflicto entre autoridad y varios docentes es un aspecto abordar permanentemente.

Recomendaciones

- Generar estrategias metodológicas que permitan la promoción constante de la investigación para formar sujetos libres, participativos, críticos y agentes transformadores de situaciones no favorables.
- Fortalecer la formación de los miembros que conforman el equipo directivo en liderazgo eficaz de Proyectos Educativos Institucionales, organización institucional y estilo de liderazgo colegiado, con un fuerte énfasis en la práctica transversal de valores.
- Revisar la forma de organización de los estamentos, su conformación, así como sus responsabilidades. Se necesita que ésta sea más dinámica, flexible, ajustada a las necesidades de la institución, pero sobre todo permita generar cultura organizacional, de liderazgo rotativo y de vivencia de valores institucionales. Una organización y estructura que eduque.
- Revisar el proceso de toma de decisiones en la Institución, se invita al equipo directivo analizar y realizar una lectura crítica tanto en los procedimientos como en la participación de otros actores de la comunidad educativa.
- Establecer estrategias institucionales que permitan gestionar los conflictos y a la vez la generación de un ambiente escolar fundamentados en la cultura de paz y del buen trato.
- Realizar un proceso de empoderamiento en los docentes del centro educativo que permita realizar transformaciones significativas en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

- Aprovechar la predisposición de las familias para generar compromisos permanentes en la educación de sus representados, así como diseñar proyectos encaminados a la apertura y la incidencia en la comunidad local.
- Trabajar estrategias de aula con enfoque diferenciado será el gran desafío que debe plantearse la institución educativa, así como el aprendizaje cooperativo es un indicador clave para desestabilizar las rutinas en las clases.
- Es fundamental que el equipo directivo genere espacios de comunicación y de relaciones significativa para gestionar la confianza. Los canales de comunicación deberían ser establecidos con prontitud y tomando en cuenta a todos los actores de la comunidad educativa como destinatarios fundamentales de los mismos.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1) Título de la propuesta

La cohesión del equipo directivo para el liderazgo organizacional y la explicitación de valores en la Unidad Educativa Cardenal Spínola.

2) Justificación

Frente a los cambios constantes del mundo actual las instituciones no llegan a responder a todas las necesidades sociales que se les demandan, no logran la integración, la cohesión social necesaria para construir una ciudadanía plena; en este marco la escuela también se encuentra con dificultades de recomponer o construir vínculos y alianzas que permiten la cohesión interna necesaria. Pero también se puede decir que la escuela hoy es un “lugar social”, donde todavía se encuentran respuestas en una sociedad en crisis, sobre todo en contextos de pobreza la escuela sigue siendo el único intermediario, y que es la única institución presente y que recibe y escucha las necesidades de estos contextos. Por eso a pesar de la pérdida de credibilidad en la eficacia de sus prácticas educativas, sigue siendo la alternativa de educar a las nuevas generaciones y luchar contra las desigualdades imperantes, en este marco de demandas la escuela sigue siendo ese lugar de esperanza, de progreso y de contención y de refugio.

Frente a estas demanda la escuela tiene que establecer alianzas con otras instituciones y con otros miembros de la comunidad, plantear otros compromisos, pactos y contratos con la comunidad educativa inmediata - padres y vecinos – ampliando al barrio y sociedad local su compromiso de acción que ella no puede afrontar, dando acceso para que otros las cubran dichas necesidades.

La escuela puede seguir apostando a la construcción de una sociedad más justa y democrática, y esto tiene que ver con el desarrollo de conocimientos y

actitudes básicas, tanto para entender y juzgar el mundo en que vivimos y transformarlo.

Para dar respuesta a los ideales planteados, que se han mencionado, y renovar, transformar y dar un nuevo sentido a la “escuela”, la Unidad Educativa Cardenal Spínola debe seguir concibiendo, profundizando y concretando la mejora de los procesos del centro. Para esto éste necesita de un equipo directivo con mayores fortalezas y con claridades estratégicas para su ser, pensar y actuar.

El problema que se desea seguir analizando, reflexionando, deliberando y resolviendo es: la gestión del equipo directivo de la Unidad Educativa Cardenal Spínola presenta un perfil en general medio de liderazgo en la organización del centro educativo.

En este problema se puede detectar la presencia de déficits importantes en los saberes y prácticas de gestión del liderazgo y valores del equipo directivo conformado, y que viene funcionando desde hace tres años lectivos. Esto se convierte en el conflicto para cohesionar o constituirse como equipo, que se traduce en una dificultad para pensar juntos el proyecto educativo institucional. A pesar de haber una claridad en la conformación de estamentos, éstos siguen realizando o cumpliendo actividades con poco sentido y significados y hace que el centro educativo, la mayoría de sus actividades institucionales, sigan presente las rutinas tradicionales y escolarizadas privadas de cualquier innovación o cambio. A la vez, se constata que en el momento de toma de decisiones, a partir de la divergencia de opiniones entre sus miembros, el equipo directivo la concentra.

Frente a este problema, la construcción de liderazgos lleva a cambiar la cultura de la autoridad en la escuela o centro educativo, a pasar de un director o directora a un equipo directivo, de un líder personalizado a un liderazgo de equipo o equipos, y en el caso particular de la Unidad Educativa Cardenal Spínola a mejorar el trabajo del equipo directivo. Para ello se plantean algunas alternativas de solución: cohesionar al equipo directivo y formar a los miembros del equipo directivo para el liderazgo eficaz de Proyectos Educativos Institucionales, comprometidos con las comunidades y con el futuro de los estudiantes, para la

organización institucional, el estilo de liderazgo colegial y la práctica de valores institucionales.

Desarrollar estrategias innovadoras en la gestión y resolución de los conflictos en el centro educativo como eje transversal institucional, será otra alternativa, para que el centro educativo diseñe, implemente, siga y evalúe un proyecto institucional de convivencia que va mucho más allá de la construcción colectiva de la norma y apunta a establecer canales claros de comunicación para todos los actores del centro educativo y donde, especialmente, se reconozca al otro.

Innovar el proceso de enseñanza-aprendizaje, desde la reflexión de la práctica y fundamentado en la teoría, será una de las alternativas para que los docentes sean quienes conozcan, con más profundidad, se comprometan y se empoderen en ser los líderes cualificados para que el proceso sea más efectivo, sean creadores de una cultura de investigación acción pedagógica e implemente estrategias de aulas que generen aprendizajes que se transfieran a la vida.

Es así que se pretende que la escuela y sus ámbitos de gestión complejos se transforme mediatizado por un equipo cohesionado y preparado para los distintos roles y funciones que hay que ejecutar, que se encuentre al nivel de las responsabilidades de que cada función demanda para ese ejercicio.

El Equipo Directivo se conforma a partir de una serie de personas a las que se les ha asignado una responsabilidad concreta. Eso requiere un proceso interno de conocimiento y una reflexión por su parte, de la propia identidad. Si el Equipo Directivo ha de ser dinamizador, orientador, que gestiona procesos y valores, es necesario que en él se dé la cohesión más allá de los modos personales de hacer o de entender algunos aspectos de su función. Solo un equipo cohesionado podrá lograr la legitimidad de su pensar y actuar, más allá de su legalidad de conformación.

La cohesión del equipo directivo se logrará cuando hay sentido de pertenencia y fluye la comunicación interna. Cuando hay satisfacción de necesidades y relaciones afectivas significativas. Cuando se genera un estilo de dirección colegiado y se practiquen valores comunes.

Se insiste, por lo tanto, que es necesario principalmente un grupo de personas con formación, compromiso y capacidad de trabajo conjunto que lleve la institución a un nivel de mejor ejecución y actuar cotidiano. Además, recordar que el trabajo en equipo no es un fin en sí mismo, si no es una instancia de viabilidad para el mejor funcionamiento del centro y un mejor entramado para el logro de una mejor propuesta educativa.

3) Objetivos de la propuesta

Cohesionar el equipo directivo de la Unidad Educativa Cardenal Spínola a través un proceso de reflexión-acción-reflexión, para mejorar el liderazgo organizacional y la explicitación de los valores institucionales, durante los años lectivos 2012-2014.

- ✓ Formar a los miembros del equipo directivo para el liderazgo eficaz de procesos educativos, durante el año lectivo 2012-2013.
- ✓ Fortalecer en el equipo directivo el liderazgo educacional y el trabajo en equipo, durante el año lectivo 2012-2013.
- ✓ Desarrollar estrategias innovadoras en la gestión y resolución de los conflictos en la institución como eje transversal del centro educativo, durante el año lectivo 2013-2014.

4) Actividades

- **Formación al Equipo Directivo en los ejes de la propuesta.** Esta actividad se concretan a través de varios encuentros formativos con los miembros del equipo directivo donde se desarrollan los siguientes módulos, con sus respectivos propósitos: El módulo de sensibilización busca generar actitudes de predisposición para el trabajo en equipo en cada uno de los miembros del equipo directivo. El módulo de conformación desea explicitar qué es, para qué y por qué del equipo directivo en la vida del centro, además de brindar un marco referencial básico de identidad para el accionar del equipo directivo que consiste en promover liderazgos que permitan la inclusión, permanencia, la buena enseñanza y aprendizaje, la formación ciudadana, el ejercicio de deberes y derechos, la promoción de la persona y la dignidad humana.

El módulo principios que orientan nuestras prácticas busca posicionar al equipo directivo en un contexto turbulento de demandas, necesidades, y toma de posición en aquellos principios que no se pueden o deben renunciar en el ejercicio del quehacer cotidiano. Los valores como ejes de trabajo y orientación de la vida cotidiana. El módulo de gestión institucional posiona al equipo directivo como el gestor de una escuela a partir de la organización de la complejidad a través de dimensiones de trabajo que son organizacional, pedagógica, convivencial, comunitaria, administrativa financiera y pastoral. El módulo pedagógico anhela posicionar el tema de la inclusión y la calidad educativa como temas centrales en una escuela en contextos de pobreza, haciendo un fuerte énfasis en la consecución de aprendizajes significativos para la institución. El módulo de contexto persigue formar al equipo directivo con una capacidad de lectura y de diagnóstico del contexto que le permita tomar decisiones a nivel institucional y de clase. Conocer a la comunidad, las familias y sus alumnos para emprender acciones de organización, gestión, de enseñanza y aprendizaje, que le permitan dar una mejor propuesta educativa. Y el último el módulo de administración educativa que pretende ubicar al equipo directivo frente a las exigencias y demandas de la ley orgánica de educación intercultural y su reglamento. Cada uno de estos módulos se los desarrolla metodológicamente a través de lecciones que tienen la siguiente estructura: a) tema de la lección, b) frase que ubica el tema, c) objetivo, d) introducción, e) contenidos que se instalarán y su relación con los procesos educativos –gestión directivo, enseñanza-aprendizaje, convivencia y ciudadanía y relaciones con el entorno-, f) actividades.

- **Talleres socio-afectivos a los miembros del equipo directivo.** Esta actividad pretenden ser un espacio para el crecimiento humano-espiritual de los miembros del equipo directivo. Son espacios que tienen por objetivo que cada integrante se encuentre consigo mismo como ser valioso en la medida en que se siente capaz de comprometerse y de gastarse por otros, especialmente por los pobres de su centro

educativo. Además, se plantea un itinerario formativo donde se pretende hacer que los integrantes del equipo directivo se reconozcan como semejantes y diferentes a la vez; iguales en la calidad humana, con los mismos derechos para determinar el rumbo de su vida, con autonomía y en igualdad de condiciones; diferentes en las opciones de vidas asumidas y en la manera cómo piensa cada uno y actúa en el mundo. En este sentido, resulta esencial la formación en la tolerancia y la comprensión mutua entre las personas, tanto cercanas –equipo directivo- como lejanas, para que las relaciones resulten enriquecedoras para los que direccionan y para los demás. Es así que la conformación del equipo tendrá más sentido en la medida que sus miembros se conozcan y respondan a las demandas de una organización compleja, donde también se gestiona la confianza y cohesionan el equipo para alcanzar y proyectar el compromiso con la escuela que desean construir.

- **Elaboración y gestión del proyecto del equipo directivo.** Esta actividad pretende que el equipo directivo del centro educativo diseñe, planifique, gestione y evalúe su proyecto de equipo con la finalidad de orientar el proyecto educativo institucional. Será un documento de planificación de la gestión directiva del centro a mediano o largo plazo coherente con el análisis y valoración de la situación y realidad del mismo, que propone los objetivos y las líneas de actuación y de intervención en la organización y funcionamiento del centro. Se fundamenta en el análisis de la organización y funcionamiento del centro y se debe centrar en los problemas claves que tienen mayor incidencia en la institución. Inicialmente, será una propuesta de organización y funcionamiento del centro educativo y explicitará a partir de la misión y visión, unos propósitos, unos principios de intervención y unas líneas de actuación sobre la planificación estratégica institucional. Un proyecto en el que debe especificarse claramente la justificación del proyecto del equipo de dirección, definición del contexto interno y externo del centro. Las necesidades del centro en sus diferentes dimensiones, los objetivos y medidas para atender las necesidades, los

criterios e indicadores que se utilizarán para verificar o valorar el nivel de éxito en los resultados que se alcancen. Las formas de organización del equipo directivo para atender las necesidades del centro. Riesgos y posibilidades existentes para lograr lo que se pretende y las responsabilidades frente al sistema educativo. Para esto será necesario que la gestión del proyecto de dirección se haga bien lo que se debe hacer en el tiempo establecido y dentro de los alcances delimitados. Acordar objetivos, planificar, decidir, motivar, organizar, administrar, controlar e informar son funciones que deben ser consideradas y reconsideradas durante todo el proceso de gestión.

Con estas actividades se pretende alcanzar el siguiente resultado:
Desarrollada una propuesta formativa modular en gestión educativa.

- **Entrenamiento metodológico conjunto en mediación de conflictos.**

Antes de que se explique la actividad se desea decir que el entrenamiento metodológico conjunto es un método mediante el cual los sujetos se entrenan metodológicamente de manera conjunta, en la superación de los problemas profesionales que comprometen su calidad. En esta actividad concreta se ve pertinente aplicar este método, a través de reuniones que no van más allá de 2 horas, para a partir del análisis de casos de conflictos escolares, particularmente, los miembros del equipo se entrenen metodológicamente de manera conjunta y así puedan superar e innovar nuevas estrategias para la resolución de los conflictos que se presentan con todos los actores de la comunidad educativa. Para esto siempre que se haga un entrenamiento metodológico conjunto los participantes tendrán que diagnosticar la realidad a nivel de conflictos, habrá un profesional experto en el tema, que es el psicólogo del centro educativo, que hará la demostración de cómo debe solucionarse el caso y que posteriormente planteará más problemáticas donde los participantes se entrenarán en su resolución. Posteriormente habrá una autovaloración de los asistentes y se realizarán compromisos y se proyectarán acciones innovadoras sobre cómo afrontar los conflictos.

- **Diseño e implementación del programa institucional de desarrollo de la convivencia y el buen trato.** Esta actividad lo que pretende es que el centro educativo diseñe un programa que le permita generar en el espacio escolar la cooperación más que la exclusión o la competitividad, en pro del desarrollo de relaciones interpersonales más positivas. Así como construir con los estudiantes un repertorio de posibles respuestas o acciones, no violentas, que surjan exclusivamente después de que los implicados hayan solucionado los conflictos. Deberá girar en torno a destrezas con criterios de desempeño de ciudadanía y se construirá a partir de experiencias vivenciales reflejadas en módulos formativos.
- **Sistematización del programa institucional de desarrollo de la convivencia y el buen trato.** La finalidad de esta actividad es construir conocimiento a partir de la reflexión de la práctica, en este caso de la aplicación del programa institucional de desarrollo de la convivencia y el buen trato. Para esto se capacitará a un grupo de docentes con la finalidad de que ellos sean los que lideren el proceso de sistematización. La característica de esta sistematización es que es en proceso y no retrospectiva, esto consiste que sin saber si la experiencia va a dar los resultados que se esperen lo que se va a realizar es ir registrando constantemente la práctica e ir la reflexionando con la finalidad que retroalimente el programa y lo reajuste constantemente.

Con estas tres últimas actividades se desea alcanzar el resultado siguiente: iniciada la cultura de gestión y resolución de conflictos en la institución.

5) Localización y cobertura espacial

La Unidad Educativa Cardenal Spínola es un centro de Fe y Alegría, al que llegó la Congregación de las Esclavas del Divino Corazón en 1989. Pertenece a la Red de Centros de Fe y Alegría en la parroquia urbana de Solanda, en la ciudad de Quito. La Red Solanda nació el año de 1999 como una nueva forma de gestión escolar para hacer frente a la crisis financiera que atravesaba Fe y Alegría Ecuador y que había obligado a suspender durante más de tres meses el pago a los maestros de tres

escuelas. Después de que se creó la oficina regional de Quito, la red pasó a pertenecer a la regional.

En 2006 la Federación Internacional de Fe y Alegría a través del Programa para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación realizó un estudio que evaluó los 4 factores que afectan la calidad de la educación (según la propuesta del mismo programa son: El Contexto, Los Recursos, Los Procesos, Los Resultados). Este estudio se llevó a cabo en 42 centros de Fe y Alegría Ecuador.

Según dicho estudio, se determinó un índice de contexto que valoraba entre otros, las condiciones socio-económicas y culturales de cada estudiante y que es inversamente proporcional a una mayor incidencia de ciertas carencias en su entorno familiar: escaso nivel formativo de padres y madres, precariedad laboral y de recursos económicos en la familia, hacinamiento e infravivienda, malnutrición, trabajo infantil, violencia en el entorno, ausencia de estímulos culturales en el hogar y falta de ocio creativo.

Los resultados de ese estudio arrojan una estratificación de la población de los centros dentro de 4 cuartiles o contextos (Idea, 2008: 5). Contexto 1: son el 25% de los estudiantes con puntuaciones más altas; podríamos decir que son de nivel social medio. Contexto 2: agrupa al 25% de los estudiantes cuyas puntuaciones se sitúan por encima de la media, pero por debajo del nivel de contexto 1, de modo que podemos decir que son estudiantes de nivel social medio-bajo. Contexto 3: agrupa al 25% de los estudiantes con puntuaciones inmediatamente por debajo de la media, lo que indica una considerable incidencia de las problemáticas mencionadas, de modo que podemos decir que son de nivel social bajo. Contexto 4: son el 25% de los estudiantes con puntuaciones más bajas del total; podríamos decir que están expuestos en mayor medida a los riesgos arriba mencionados y ello les sitúa en un nivel social muy bajo.

Este centro educativo está ubicado en el contexto 1, es decir que sus estudiantes de nivel social medio-bajo. La propuesta se la trabajará entre los años lectivos 2012-2014.

6) Población objetivo

Los beneficiarios directos de esta propuesta son los miembros del equipo directivo. Los beneficiarios indirectos los docentes y estudiantes de educación básica y de bachillerato, entre 5 y 18 años, de los barrios Solanda 1, 2, 3 y 4 del sur de Quito, provincia Pichincha.

7) Sostenibilidad de la Propuesta

La preocupación por el mejoramiento de la calidad de la educación, está presente en las políticas educativas y proyectos estratégicos que está emprendiendo la Asociación Fe y Alegría con mayor énfasis a partir del 2007.

En el 2008 la Federación Internacional de Fe y Alegría diseñó un proyecto de formación de directivos que incluyó estrategias de mejoramiento en la gestión de los centros educativos, actualmente sigue apostando por la formación de directivos y proporciona asesoría permanente a Fe y Alegría Ecuador.

El sistema educativo ecuatoriano ha constituido el Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas, que busca contar con estadísticas suficientes sobre el rendimiento académico para orientar la toma de decisiones y definición de políticas públicas en educación, además de los estándares de desempeño para directivos y docentes. La nueva ley orgánica de educación intercultural exige nuevas formas de gestionar las instituciones educativas.

Institucionalmente, se ha terminado el diseño del Plan Estratégico nacional de Fe y Alegría Ecuador para los años 2010-2014. Se cuenta con una propuesta de procesos nacionales a ser desarrollados en los 5 años venideros. Dicha propuesta además tiene una alta resonancia y concordancia con la planificación estratégica de la Federación Internacional de Fe y Alegría que está vigente para el mismo período. Las líneas de acción de la presente propuesta, están contempladas y forman parte de los procesos estratégicos del Plan Estratégico.

Por otra parte, en febrero del 2010 se firmó un convenio de colaboración mutua con el Ministerio de Educación, que entre sus mayores objetivos está el pago a los docentes de Fe y Alegría por parte del Estado, aspiración que durante 44 años ha estado presente y que ha constituido una de las mayores amenazas a la sostenibilidad del Movimiento.

Hay una apuesta institucional del Movimiento que afecta directamente los procesos que desarrollan los centros, en este sentido Fe y Alegría aporta a los centros educativos personal que asesora, acompaña, sigue y evalúa los procesos educativos. Este personal es el responsable de llevar a cabo los procesos formativos, además cuenta con el recurso tecnológico necesario y los materiales a utilizar en cada una de las actividades de la propuesta están contemplados en los proyectos financiados. El lugar donde se efectuarán las reuniones será en el salón principal de la institución.

El proyecto de formación de directivos y conformación de equipos directivos está financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

En cuanto a la organización se ha establecido la necesidad de articulación entre los asesores de Fe y Alegría y los actores del centro educativo. Dicha articulación permitirá que los sujetos del centro educativo conozcan, asimilen, se comprometan y empoderen de la propuesta.

8) Presupuesto

Actividades	Partidas	Presupuesto
Formación al Equipo Directivo en los ejes de la propuesta.	Viajes, alojamiento y dietas.	210,00
Talleres socio-afectivos a los miembros del equipo directivo.	Viaje, alojamiento y dietas	210,00
Elaboración y gestión del proyecto del equipo directivo.	Equipo, materiales y suministros	25,00
Entrenamiento metodológico conjunto en mediación de conflictos.	Viajes, alojamiento y dietas. Equipo, materiales y suministros	210,00
Diseño e implementación del programa institucional de desarrollo de la convivencia y el buen trato.	Equipo, materiales y suministros.	100,00
Sistematización del programa institucional de desarrollo de la convivencia y el buen trato.	Equipo, materiales y suministros.	150,00
TOTAL		905,00

Esta propuesta podrá ser financiada a partir de la participación de los miembros del equipo directivo en las jornadas de formación que la Asociación Fe y Alegría convocará durante el tiempo establecido.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ AZZERBONI, Delia; HARF, Ruth, (2008). *Conduciendo la escuela, manual de gestión directiva y evaluación institucional*, NOVEDADES EDUCATIVAS, Buenos Aires.
- ✓ ABRIL, M. (2004). *Diccionario enciclopédico de educación*, PPL, Ecuador.
- ✓ BLEJMAR, Bernardo. (2007). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan, competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*, NOVEDADES EDUCATIVAS, Buenos Aires.
- ✓ BORJAS, Beatriz. (2003). *La gestión educativa al servicio de la innovación*, FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA, Caracas.
- ✓ BOGGIO, Norberto; AVENDAÑO, Fernando. (2000). *La escuela por dentro y el aprendizaje escolar*, HOMOSAPIENS, Rosario.
- ✓ BOLTON, Patricio y Equipo. (2006). *Educación y vulnerabilidad, experiencias y prácticas del aula en contextos desfavorables*, LA CRUJÍA, STELLA, CELADEC, Buenos Aires.
- ✓ CARRIEGO, Cristina. (2007). *Gestión Institucional*, FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA, Caracas.
- ✓ UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPÍNOLA DE FE Y ALEGRÍA (2009). *Proyecto Educativo Institucional 2009-2013*, Quito.
- ✓ UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPÍNOLA DE FE Y ALEGRÍA (2009). *Código de Convivencia 2009-2013*, Quito.
- ✓ UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPÍNOLA DE FE Y ALEGRÍA (2009). *Plan de Mejora 2010-2013*, Quito.
- ✓ CORREA, Vera. (2003). *Globalização e Neoliberalismo, o que isso tem a ver com você, professor*, QUARTET, Río de Janeiro.
- ✓ CHAVARRÍA, Marcela. (2007). *Educación en un mundo globalizado, retos y tendencias del proceso educativo*, TRILLAS, México.
- ✓ CHOMSKY, Noam. (2003). *La (des)educación. Edición e introducción de Donaldo Macedo*, CRÍTICA, Barcelona.
- ✓ FEITO, Rafael. (2006). *Otra escuela es posible*, SIGLO XXI, Madrid.

- ✓ FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA. (2008). *Gestión Participativa*, FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA, Santo Domingo.
- ✓ FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA. (2010). *Hacer el bien y hacerlo bien, revista internacional de Fe y Alegría*. FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA, Bogotá.
- ✓ FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA. (2009). *El sistema de mejora de la calidad en Fe y Alegría*, FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA, Bogotá.
- ✓ FERREYRA, Horacio; PERETTI, Gabriela. (2006). *Diseñar y gestionar una educación auténtica, desarrollo de competencias en escuelas situadas*, NOVEDUC, Buenos Aires.
- ✓ FINOCCHIO, Silvia. y LEGARRALDE, Martín. (2007). *Pedagogía de la inclusión, gestión pedagógica para equipos directivos*, FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA, Buenos Aires.
- ✓ FREIRE, Paulo. (1989). *La educación como práctica de la libertad*, SIGLO XXI, Madrid.
- ✓ FREIRE, Paulo. (2000). *Pedagogía del oprimido*, SIGLO XXI, Buenos Aires.
- ✓ FREIRE, Paulo. (2001). *Política y educación*, SIGLO XXI, Buenos Aires.
- ✓ FREIRE, Paulo. (2002). *A la sombra de este árbol*, EL ROURE, Barcelona.
- ✓ FREIRE, Paulo. (2002). *Cartas a quien pretende enseñar*, SIGLO XXI, Buenos Aires.
- ✓ FREIRE, Paulo. (2002). *Pedagogía de la autonomía*, SIGLO XXI, Buenos Aires.
- ✓ FREIRE, Paulo. (2005). *La educación en la ciudad*, SIGLO XXI, México.
- ✓ FREIRE, Paulo. (2006). *Pedagogía de la tolerancia*. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, México.
- ✓ GÁLVEZ, H. y Otros (2005). *Habilidades para vivir: procesos formativos para crecer como persona. Módulo de creatividad*, FE Y ALEGRÍA, Bogotá.
- ✓ GUILLÉN, Manuel. (2008). *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*, PEARSON, Madrid.
- ✓ GIROUX, Henry. (2001). *Cultura, política y práctica educativa*, GRAÓ, Barcelona.

- ✓ GYSSELS, Silvana. (2008). *La formación de directivos, comprender su actuación para transformar sus prácticas*, FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA, Buenos Aires.
- ✓ HABERMAS, Jürgen. (2002). *Acción comunicativa y razón sin transcendencia*, PAIDÓS, Barcelona.
- ✓ HARF, Ruth. (2008). *Dirección y organización de instituciones para niños pequeños*, EDICIONES NOVEDADES EDUCATIVAS, Buenos Aires.
- ✓ HARF, Ruth; AZZERBONI, Delia. (2008). *Estrategias para la acción directiva, condiciones para la gestión curricular y el acompañamiento pedagógico*, NOVEDADES EDUCATIVAS, Buenos Aires.
- ✓ JABIF, Liliana. (2008). *El rol del directivo*, FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA, Buenos Aires.
- ✓ MURILLO, Víctor. (2001). *Los equipos de dirección en los centros de Fe y Alegría, análisis de sus organización y funcionamiento. Tesis presentada para acceder el título de Magíster en Educación*, UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, Bogotá.
- ✓ ORBEGOZO, Jesús. (2001). *El perfil del gerente social desde la Educación Popular*, FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA, Caracas.
- ✓ POSSO Yépez. Miguel, (2009). *Guía didáctica, Modelos pedagógicos y diseño curricular*, Editorial UTPL, Loja.
- ✓ POGRÉ, Paula; LOMBARDI, Graciela. (2004). *Escuelas que enseñan a pensar. Enseñanza para la comprensión, un marco teórico para la acción*, EDUCACIÓN PAPERS EDITORES. Buenos Aires.
- ✓ SANTOS GUERRA, Miguel. (2003). *Arte y parte, desarrollar la democracia en la escuela*, HOMOSAPIENS, Santa Fe.
- ✓ SANTOS GUERRA, Miguel. (2001). *Enseñar o el oficio de aprender, organización y desarrollo profesional*, HOMOSAPIENS, Santa Fe.
- ✓ SCHON, Donald. (1996). *El profesional reflexivo, cómo piensan los profesionales cuando actúan*, PAIDÓS, Barcelona.
- ✓ Bolívar, Antonio (2009). Una dirección para el aprendizaje (en línea).
 Disponible en:
<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num1/editorial.PDF>
 (consultado 25.11.2009).

- ✓ Concha, Carlos (2007). Claves para la formación de directivos en instituciones escolares (en línea). Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2515079> (consultado: 11.03.2011)
- ✓ Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (2000). Gestión Educativa Estratégica (en línea). Disponible en: [http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001/Image/gestion_portada/documentos/D-22%20Doc%20gestion%20educativa%20estrat%C3%A9gica%20\(ficha%2056\).PDF](http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001/Image/gestion_portada/documentos/D-22%20Doc%20gestion%20educativa%20estrat%C3%A9gica%20(ficha%2056).PDF) (consultado: 18.09.2009)
- ✓ Lavín, Sonia; Del Solar, Silvia; Padilla Andrés. (1999). El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar, guía metodológica para los centros educativos (en línea). Disponible en: <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/reduc/pdf/pdf/8650.PDF> (consultado en 13.04.2010)
- ✓ Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning . London: DfES. Research Report 800. <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>
- ✓ Ministerio de educación de Ecuador (2011). Estándares de calidad (en línea) <http://estandares.educacion.gob.ec/> (consultado: 11.03.2011)
- ✓ Ministerio de educación de Chile. (2005). Marco para la buena dirección (en línea) <http://www.mineduc.cl/biblio/documento/201102181115230.marcobuenadireccion>. (consultado: 16.11.2010)
- ✓ Organización para la cooperación y desarrollo económico. (2009) Mejorar el liderazgo escolar (en línea). <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf> (consultado: 17.09.2009)
- ✓ Tedesco, Juan. (2003). Los pilares de la educación del futuro. *Debates de educación* (2003: Barcelona) [en línea]. Fundación Jaume Bofill; UOC. (consultado 24.06.2010)

9. ANEXO

ANEXO 1: ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

¡Importante!

Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

SI (_____) NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve

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 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 como 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 referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

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

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			
----------	--	--	--	--

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

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:

- a. Un reingeniería de procesos (____)
- b. Plan estratégico (____)
- c. Plan operativo Anual (____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes (____)

ANEXO 2: ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 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:

1. SIEMPRE

2. A VECES

3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

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

ANEXO 3: 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 Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIÓN	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la				

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

ANEXO 4: ENCUESTA A PADRES, MADRES O REPRESENTANTES DE FAMILIA

Estimado (a) Padre, Madre o Representante de Familia
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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

2. CUESTIONARIO

Por favor, lea atentamente cada pregunta y, a continuación, señale con una cruz o encierre con un círculo la frecuencia con que lo dicho en cada frase ocurre en este Centro Educativo:

Nunca, eso no ocurre. 1
Eso pasa pocas veces. 2
Ocurre algunas veces. 3
Sucede muchas veces. 4
Eso pasa siempre. 5

1. Los padres y madres participamos regularmente en la vida de este Centro.
.....1 2 3 4 5
2. Se nos invita con frecuencia a los padres y a las madres para informarnos acerca de la educación y de los avances de nuestros hijos en los estudios.
.....1 2 3 4 5
3. La escuela apoya la participación de la Asociación u Organización de Padres y Madres.1 2 3 4 5
4. Las familias colaboran con trabajo comunitario en el mantenimiento, refacción y cuidado de la escuela.1 2 3 4 5
5. Los egresados de este Centro están bien formados para la vida.
.....
.....1 2 3 4 5

6. Algunas familias tienen menos posibilidades de opinar sobre la educación que reciben sus hijos porque no valoran lo que la escuela hace por ellos.....1 2 3 4 5

7. Cuando en el Centro se adoptan decisiones importantes, las familias nos enteramos a través de nuestros hijos.....1 2 3 4 5

8. En este Centro los maestros están continuamente formándose para ofrecer una mejor enseñanza a nuestros hijos.....1 2 3 4 5

9. En esta escuela hay recursos (didácticos, de juego, libros, computadoras...) poco utilizados.....1 2 3 4 5

10. Numerosas actividades educativas se programan y llevan a cabo aprovechando personal y recursos disponibles en la Comunidad Local (equipamientos o instalaciones, eventos...).....1 2 3 4 5