



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

***TÉMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO
EDUCATIVO GONZALO CORDERO CRESPO FE Y ALEGRÍA DE LA
CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011***

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

ESTUDIANTE:

ROSA DE LOS ÁNGELES ARIAS GUANÍN

DIRECTORA:

Mgs. BERTHA SUSANA FERNÁNDEZ TORRES

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO – VILLAFLORA

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, febrero del 2012

Magister

Bertha Susana Fernández Torres

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecida 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. Bertha Susana Fernández Torres

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

f.....

Nombre: Rosa de los Ángeles Arias Guanín

CI: 170883438 – 5

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Rosa de los Ángeles Arias Guanín, 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”.

.....

Rosa de los Ángeles Arias Guanín

Loja, febrero del 2012

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud eterna al Movimiento de Educación Popular y Promoción Social “Fe y Alegría” y a CRISFE porque con su financiamiento me permitieron acceder a la formación de la Maestría en Gestión y Liderazgo Educativo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, porque con su sistema de Educación a Distancia nos permite a los profesionales que trabajamos acceder al mejoramiento continuo y a la capacitación, que la sociedad del conocimiento exige.

De manera especial agradezco a mi hija, Andrea, porque con sus palabras de aliento me motivó a continuar con entereza mis estudios hasta la consecución de las metas previstas.

Rosa de la Ángeles Arias Guanín

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicarlo de manera especial a los y las estudiantes del Centro de Educación Básica “Gonzalo Cordero Crespo” Fe y Alegría ya que constituyen mi principal fuente de inspiración para buscar nuevos caminos hacia la calidad educativa.

Soy consciente de la responsabilidad histórica que como docentes tenemos en la formación integral de niños, niñas, jóvenes que, año tras año, acuden a nuestro centro buscando un espacio de concretización de sueños, por eso he decidido tomar como punto de partida la realidad institucional para emprender un cambio que nos permita ser gestores de hermosas realidades.

La Gestión, el Liderazgo y los Valores son herramientas básicas que nos permiten fundamentar la teoría y práctica educativa hacia el logro de objetivos individuales y colectivos orientados a la formación científica, humana, tecnológica de las nuevas generaciones.

Rosa de los Ángeles Arias Guanín

**ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL
EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.**

Quito, diciembre 3 de 2010

CERTIFICADO

El suscrito Lcdo. Manuel Lema, Vicerrector del Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” localizado en la Jaramijó y Cabo Vinuesa, sector de “La Colmena” de Quito, CERTIFICA: que la Lcda. Rosa de los Ángeles Arias Guanín, portadora de la CI 1708834385, se encuentra autorizada para realizar la Investigación sobre **“GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS”**

Es compromiso de la interesada implementar en la institución las propuestas innovadoras que resulten de la investigación.

La interesada puede hacer uso del presente documento según considere conveniente.

Atentamente

Lcdo. Manuel Lema

VICERRECTOR INSTITUCIONAL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PÁGINAS
PORTADA	
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	I
AUTORIA.....	II
ACTA DE SESION	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VI
INDICE DE CONTENIDOS.....	VII
INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS.....	VIII
RESUMEN	XI
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	1
2.1. La Gestión Educativa.....	6
2.1.1. Concepto.....	6
2.1.2. Importancia.....	12
2.1.3. Tipos de Gestión.....	12
2.2. Liderazgo Educativo	
2.2.1. Concepto.....	25
2.2.2. Tipos.....	27
2.2.3. Características.....	30
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	31
2.4. Los valores y la educación.....	32

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes.....	38
3.2. Materiales e Instrumentos.....	40
3.3. Métodos y procedimiento.....	41

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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.....	43
4.1.1.2. El Código de Ética.....	44
4.1.1.3. El Plan Estratégico.....	45
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	47
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	48
4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.....	56

4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión.....	57
4.1.2.2. El Organigrama.....	58
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	59
4.1.2.4. El clima escolar y la convivencia con valores.....	59
4.1.2.5. Dimensión Pedagógica curricular y Valores.....	60
4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores.....	61
4.1.2.7. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.....	61
4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores.....	62

4.1.3. Análisis FODA	
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades.....	62
4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas.....	63
4.1.3.3. Matriz FODA.....	64
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
4.2.1. De los Directivos.....	66
4.2.2. De los Profesores.....	75
4.2.3. De los Estudiantes.....	77
4.2.4. De los Padres y Madres de Familia.....	81
4.2.5. Matriz de la problemática.....	83
5. DISCUSIÓN.....	85
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	90
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	92
8. BIBLIOGRAFÍA.....	103
9. APÉNDICES.....	105

INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

CUADROS

1. Cuadro comparativo entre los modelos de la Administración Escolar y de la Gestión Educativa.....	20
2. Nuevos Enfoques de Liderazgo.....	31
3. Diferencias entre los Directores de Grupo y los Líderes de Equipos...	32
4. Proyectos Estratégicos.....	47
5. Modelo Pedagógico Institucional.....	53

ESQUEMAS

1. Desafíos de la Educación.....	21
2. Componentes de la Gestión Educativa.....	24
3. Principios de la Educación orientada al Buen Vivir.....	34
4. Principio del Buen Vivir.....	35
5. Relaciones de la Interculturalidad.....	36

RESUMEN

La investigación sobre “Gestión, Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Gonzalo Cordero Crespo” Fe y Alegría de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2010-2011, fue una premisa que permitirá revolucionar las estructuras tradicionales y establecer los lineamientos de una gestión dinámica y colegiada.

Por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas a muestras representativas de cada uno de los componentes de la Comunidad Educativa y de la observación y análisis de los documentos curriculares existentes, se ha logrado tener una visión amplia y detallada de la realidad organizacional del centro.

La observación y análisis de los documentos curriculares: Proyecto Educativo Institucional, Plan Operativo Anual, Reglamento Interno, Código de Convivencia generó una contradicción, desde mi punto de vista, porque muchos de los aspectos analizados no coinciden con la práctica educativa cotidiana; es decir, hay ciertos principios que constan en los documentos; pero no se aplica, por ejemplo: en teoría se habla de la presencia de un Equipo Directivo como espacio de toma de decisiones colegiada, coparticipación, trabajo en equipo; sin embargo, en la práctica del centro todavía la directora es el centro de poder y decisión.

En el FODA se declara como debilidad la escasa formación y participación del Equipo Directivo y como resultado de esta falencia surgen otras como la falta de seguimiento a procesos porque no existe una distribución equitativa de responsabilidades, ya que todavía, la dirección es la que planifica y ejecuta, manteniendo una estructura vertical de gestión; es esta la razón por la cual la propuesta de mejora se centrará exclusivamente en la Formación y Fortalecimiento del Equipo Directivo Institucional desde la visión de Fe y Alegría.

Con los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas y de la observación de los documentos institucionales se pudo establecer que la institución tiene voluntad de realizar una transformación hacia la mejora en la calidad; sin embargo le falta los instrumentos que le conviertan en una centro dinámico, creativo, que sea capaz de proporcionar una educación de calidad como lo exige la sociedad actual

1. INTRODUCCIÓN

El realizar el trabajo de investigación referente a la Gestión, Liderazgo y Valores en el centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” fue una oportunidad para explicar, lo que en una Comunidad Educativa es una experiencia de crecimiento humano integral, que involucra a personas en relación: sujetos con características, cualidades, talentos, vivencias particulares vinculados entre sí en torno a una identidad claramente definida y con objetivos comunes basados en el accionar educativo hacia el desarrollo más completo posible de todos los talentos.

En los últimos tres años el Centro Educativo investigado ha sido sometido a sendas evaluaciones, tanto del Ministerio de Educación como de la Fundación “Cream Helado”, con quienes participamos en un proyecto de mejoramiento de la calidad auspiciado por la Mutualista Pichincha. Los resultados, como se verifica en los apéndices, han sido satisfactorios tanto a nivel administrativo como pedagógicos; sin embargo, siempre ha quedado latente la necesidad de transformar las estructuras tradicionales por un esquema más dinámico y científico.

Se ha constatado que la gestión participativa supone colaborar con los demás para la consecución de objetivos y metas comunes, compartiendo la visión, misión, principios y políticas que conforman la estructura filosófica de la institución educativa. Cuando se habla de participar se hace referencia, también, al compromiso crítico, analítico, reflexivo y constructivo de los integrantes de la comunidad educativa, asumiendo la construcción de la misma como una tarea colectiva.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de ejercer en la gestión, en la administración, un verdadero liderazgo que nos permita acompañar los diversos procesos, frente a los desafíos y retos que hoy tenemos a nivel educativo. Hay que tener claridad y ser objetivos en la toma de decisiones, en la construcción y fortalecimiento de un clima laboral favorable que facilite en los miembros que forman la comunidad educativa, un ambiente agradable para su desarrollo, para garantizar un buen desempeño docente y unas relaciones interpersonales libres de prejuicios, que propicie el trabajo en equipo.

Quienes formamos la comunidad educativa “Gonzalo Cordero Crespo”, hemos hecho un camino para asumir y responder con una actitud positiva y generosa nuestro liderazgo a través de los diferentes espacios: comisiones de trabajo, círculos de estudio, convivencias con estudiantes y padres-madres de familia, grupos de pastoral, etc. Aún nos falta profundizar y comprometernos más como líderes educativos, ser testimonio vivo ante nuestros estudiantes. He ahí el desafío de esta investigación: realizar un diagnóstico para retomar la práctica con nuevos conocimientos para contribuir en la transformación de una sociedad más participativa, intentando humanizar el entorno donde hoy nos realizamos como hombres y mujeres que educamos, acompañamos y formamos personas que un día serán los continuadores de ésta tarea delicada que es la educación en valores.

Uno de los factores que facilitó el proceso investigativo es que la dirección y el equipo directivo están conscientes de la necesidad de innovar el campo de la gestión para dejar el centralismo y optar por el trabajo en equipo. Los espacios para la adquisición de la información fueron aprovechados dentro de la programación normal del centro y los documentos institucionales fueron facilitados sin ningún reparo. Una de las limitaciones que se percibió es la contradicción en las respuestas de las encuestas, especialmente las que tienen relación con el liderazgo de la dirección.

El Art. 2 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe habla de los Principios que rigen la Educación en el país y se enuncia en el literal b: “Educación para el cambio, la Educación como un instrumento de transformación de la sociedad; contribuye a la construcción del país, de los proyectos de vida y de la libertad de sus habitantes, pueblos y nacionalidades”. Este enunciado permite establecer con claridad hacia dónde se orienta la Educación; por lo tanto nos vemos ante la exigencia de generar innovadores procesos participativos, pedagógicos, administrativos, de gestión para administrar con eficacia y eficiencia un centro educativo.

Analizados los instrumentos de medición aplicados en el centro “Gonzalo Cordero Crespo” se constató que existe liderazgo en el desempeño de las funciones de autoridades, docentes y estudiantes; sin embargo se considera importante fomentar la participación de todos quienes conforman la comunidad educativa para crear otros

espacios de organización que estimulen a los estudiantes a ser líderes positivos que actúen con actitud crítica y constructiva

En el Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” es factible promover la gestión y el liderazgo participativo para formar hombres y mujeres “protagonistas de su propia historia” responsables de sus actos y comprometidos con la transformación de la realidad circundante.

El Gobierno Estudiantil, las diversas comisiones de trabajo docente, los círculos de estudio, el equipo directivo, el Comité de Padres y Madres de Familia, entre otros, constituyen espacios organizativos de la institución en los cuales es necesario implementar correctivos oportunos que ayuden a afianzar el liderazgo desde el compromiso y la vivencia de valores.

Con la implementación de un plan de trabajo, la colaboración de las autoridades y la disposición de maestros, estudiantes, padres y madres de familia se considera que el trabajo en equipo que se impulse será de gran éxito para incorporar los cambios que demandan las exigencias de calidad de la educación integral de nuestros tiempos.

Esta investigación abarca una serie de objetivos que van desde el inicio del proceso investigativo hasta la concreción de la propuesta de innovación, así:

Como objetivos generales podemos citar:

Fortalecer la Gestión y Liderazgo Institucional y promover la práctica coherente del Proyecto Educativo en el Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” a través de la vivencia de los valores, la participación activa de los miembros en los diferentes espacios de trabajo en equipo, para lograr un ambiente laboral con calidez que promueva la calidad en todos los procesos institucionales.

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Promover un cambio en la gestión institucional al fortalecer el Equipo Directivo del Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” para que desde la cotidianidad asuma

las funciones de gestión, administración de procesos integrales de formación que desarrollen el liderazgo y la práctica de valores.

Y como objetivos específicos podemos anotar:

- a.** Motivar y organizar a los diferentes estamentos institucionales para revisar la práctica en gestión, liderazgo y participación en el centro educativo.
- b.** Promover el liderazgo participativo compartiendo y delegando funciones a través del fortalecimiento de una cultura comunicacional.
- c.** Propiciar la vivencia de los valores en todos los espacios institucionales y familiares mediante actividades académicas, pastorales, sociales y culturales.
- d.** Incentivar la participación activa, creativa, proactiva en el centro educativo a nivel de padres- madres de familia y estudiantes.
- e.** Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- f.** Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.
- g.** Establecer un plan de formación para los miembros del equipo directivo para que asuman su rol de manera integral.
- h.** Sustituir la organización tradicional de comisiones por la organización funcional de Fe y Alegría relacionada a las dimensiones.

La investigación realizada tanto a nivel de encuestas, entrevistas, y observación permitió conocer que el Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” cumple a cabalidad con las exigencias emitidas por las autoridades educativas; sin embargo lo hace de manera tradicional. La organización mantiene el centralismo en la dirección a pesar de existir el Equipo Directivo, organismo que no ha logrado ejercer sus funciones de manera integral. No hay una estructura organizativa que permita la planificación de actividades por áreas, permanecen las comisiones con sus actividades que responden a las exigencias del Ministerio, pero que no innovan.

Entendiendo a la gestión como la capacidad para desarrollar la habilidad de involucrar a los agentes educativos y optimizar labores teniendo como objetivo cumplir las metas institucionales, es un reto personal, crear las bases para

desarrollar el liderazgo, la comunicación, el entusiasmo, el trabajo en equipo entre los miembros del equipo directivo y de los demás miembros de la comunidad educativa, favoreciendo el empoderamiento.

El presente documento, se convertirá en el inicio de una nueva etapa en la historia del Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” porque finalmente se implementará en la práctica la filosofía del Ideario de Fe y Alegría, el cual concibe a la “Escuela” como un espacio de crecimiento personal, interacción de saberes y transformación de realidades.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa:

2.1.1. Concepto, importancia, tipos.

Gestión Institucional o Gestión Escolar son términos nuevos en el ámbito educativo y en la bibliografía pedagógica. Tomados del lenguaje empresarial y aplicados a las organizaciones escolares, la palabra “Gestión” hoy nos aleja del rol del director o directora como administradores y ejecutores de órdenes emitidas desde fuera de la escuela y nos acerca a tareas que implican una actitud de mayor protagonismo en la toma de decisiones y en el gobierno de la institución escolar.

Entendemos por Gestión el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales en miras la consecución de objetivos comunes. También se la define como la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar los propósitos institucionales con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Del latín “gestio” acción de llevar a cabo. La gestión tiene varias definiciones las cuales adquieren diferentes matices al aplicarlas al ámbito educativo.

Según el Centro Lasallista de Formación (2005) “La gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. La gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tiene como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos instituciones, es decir de innovación”.

Según Mayorga Moreno (2004) en su ensayo sobre Género y Gestión Escolar, la gestión se define como “el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios y la forma como se realizarán las acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán”. En este concepto podemos resumir la capacidad del gestor para planificar, ejecutar, evaluar y retroalimentar.

Mayorga (2003) menciona además que a pesar de que el concepto de gestión educativa y administración escolar se correlacionan entre sí no son precisamente sinónimos. Los productos generales de la gestión educativa son la organización y la cultura escolar. Además se refiere a un responsable único de una buena gestión educativa el cual “ha de tener capacidad de liderazgo y debe estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar alumnos.”

Otra definición complementaria de gestión educativa es la ofrecida por García y López (1997) donde se menciona que “la gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa.”

A partir de estas cuatro definiciones podemos concluir que la gestión es un proceso de participación comunitaria para transformar una realidad actual en aras de lograr objetivos comunes que tengan como finalidad máxima la calidad y el bienestar de todos los involucrados en una institución. Las definiciones tienen dos variantes; en primer lugar, la gestión como proceso en el cual se realizarán funciones para lograr un cambio en las instituciones mediante acciones previamente analizadas y evaluadas y la segunda variante es la gestión como capacidad, en este sentido el gestor desarrolla la habilidad para involucrar a los agentes educativos y optimizar labores teniendo como objetivo cumplir las metas institucionales, un gestor desarrollará habilidades como el liderazgo, la comunicación, el entusiasmo, el trabajo en equipo entre otros.

Los elementos sobresalientes en las definiciones son: liderazgo, transformación y recursos. Liderazgo entendido como el proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros de la institución para resolver dificultades y el logro de los objetivos. La transformación como el gran objetivo de la gestión, son los cambios sistematizados que nos conducen a los objetivos. Es prioritario conocer los recursos con los cuales se cuenta, tanto materiales, financieros y humanos, en este último la gestión hace un mayor hincapié puesto que se basa en el enfoque humanista, un gestor debe optimizar los recursos para lograr resultados. Cabe mencionar que el director de una institución no es el único gestor en la institución, cada miembro del centro educativo,

docente, administrativo, puede desempeñar este rol en las actividades específicas que desarrolla.

“La gestión es el proceso de intervenciones para hacer que las cosas sucedan de una determinada manera” (Blejmar, 2007.pág.23). Por eso para no dedicarse a intervenir exclusivamente en lo que sucede, es necesario tener muy claro lo que queremos que suceda y para que sea una realidad, primero lo debemos soñar. En los sueños están “los mapas del futuro” decía el P. José María Vélaz, fundador de Fe y Alegría

Capacidades propias de la Gestión

Dependiendo del nivel en el cual los gestores ejerzan sus funciones específicas cada una desarrolla una gama de capacidades que le permiten mejorar su proceso educativo. Se define como capacidad a la habilidad adquirida que es necesaria para llevar a cabo una tarea establecida. Entonces se puede mencionar las principales capacidades que los gestores a todo nivel deben desarrollar para que se garantice el éxito de la gestión.

Capacidades técnicas.- Adquieren especial importancia en el nivel de gestión principal, debido a que en este nivel es donde se necesitan resolver problemas que surgen en el trabajo cotidiano.

Capacidades analíticas.- Permiten establecer interrelaciones de aspectos pertenecientes a un contexto determinado. Esta capacidad tiene influencia directa en el ejercicio de diagnosticar y evaluar ya que es esencial en la comprensión de un problema y la búsqueda de alternativas para solucionarlo.

Capacidades para la toma de decisiones.- La eficacia de un proceso depende de la capacidad de los directivos de elegir entre varias alternativas, la correcta. El desarrollo de esta capacidad está relacionado con la destreza analítica del gestor, si este carece de esta habilidad es común encontrarse con dificultades por haber elegido la alternativa errada.

Capacidades informáticas.- Actualmente el uso de la tecnología es un elemento fundamental para los gestores, puesto que es una herramienta que le permite mejorar la calidad de su desempeño. El manejo de los programas informáticos agiliza los procesos.

Capacidades para tratar con las personas.- El carisma del gestor se mide en la relación que es capaz de establecer con sus compañeros de trabajo. La posibilidad de crear un ambiente de armonía en el cual la comunicación proactiva sea una constante le permitirá crear lazos de amistad, solidaridad y compromiso fraterno con el proyecto.

Capacidades conceptuales.- La destreza de comprender a la institución en su totalidad y establecer las funciones e interrelaciones entre las partes que la conforman, es esencial para el gestor, ya que solo así podrá programar los proyectos y actividades para el logro de los objetivos, en medio del mejoramiento continuo del personal y de los procesos.

La palabra Gestión involucra un sinnúmero de acepciones y áreas de aplicación las cuales se pueden analizar desde varios puntos de vista: Gestión como proceso, gestión como disciplina, la gestión y las personas, la gestión como carrera.

La gestión como proceso.- es un conjunto de procedimientos que organizan determinadas funciones y actividades laborables que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la institución. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

Según el comité Técnico ISO/TC 176- Gestión de la calidad, responsable del desarrollo y mantenimiento de las normas ISO 9000 los principios para mejorar la Gestión y el desempeño de las instituciones son:

Enfoque al cliente

1. Liderazgo
2. Participación del personal
3. Enfoque basado en procesos
4. Enfoque del sistema para la gestión
5. Mejora continua
6. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
7. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

El análisis de estos principios en el ámbito educativo nos permite tener una visión más amplia y concreta del término GESTION, así:

1. **Enfoque al cliente.-** Conocer las necesidades y expectativas de nuestros estudiantes y de sus familias es trascendental para que exista coherencia entre estos intereses y los objetivos institucionales, así se logra un buen nivel de satisfacción hacia el trabajo realizado y el fortalecimiento de relaciones de mutua cooperación.
2. **Liderazgo.-** Los líderes (personal directivo) establecen el propósito y la orientación de la organización. Crean y mantienen un ambiente interno en el cual todos los miembros de la comunidad educativa se involucran totalmente en el logro de los objetivos de la institución. El líder o lideresa es el responsable de promover un buen nivel de comunicación, transmitir una visión clara del futuro, crear y mantener valores compartidos, transparentar procesos, inspirar, alentar y reconocer la contribución de todos los involucrados.
3. **Participación del personal.-** Para el éxito de las instituciones educativas es importante la motivación, el compromiso y la participación activa de todos los miembros de la comunidad. Es fundamental fortalecer la iniciativa individual y la creatividad para la consecución de los objetivos. Cuando las personas nos identificamos con los problemas institucionales nos convertimos en parte esencial de la solución de los mismos. Este principio orienta al personal a evaluar su desempeño y a compararlo con las metas y objetivos institucionales promoviendo de esta manera la búsqueda del mejoramiento de su competencia, de sus conocimientos y experiencias.
4. **Enfoque basado en procesos.-** Con este principio se busca la utilización eficaz y eficiente de los recursos humanos, técnicos, metodológicos disponibles para el cumplimiento de los objetivos. Es importante definir sistemáticamente las actividades necesarias y los responsables directos para obtener resultados mejorados, consistentes, y predecibles.
5. **Enfoque del sistema para la gestión.-** La unificación y organización de los procesos que facilitarán el logro de los resultados deseados es el objetivo de este principio. Para esto se debe proporcionar confianza y seguridad a las partes interesadas respecto a la consistencia, eficacia y eficiencia del centro educativo. Cada uno de los actores debe comprender sus funciones y responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes y consecuentemente reducir las barreras y las funciones cruzadas. Este

principio tiene relación directa con el sistema de medición y evaluación constante.

6. **Mejora continua.-** Este principio es el pilar de toda la gestión para la calidad, ya que implica la decisión personal e institucional de capacitarse constantemente en métodos y herramientas que permitan mejorar el desempeño. Es importante establecer metas que permitan guiar el proceso de mejoramiento continuo, reconocer y valorar los avances que se van ejecutando.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.-** Las decisiones deben partir del conocimiento suficiente, exacto y confiable de los datos o hechos. Debe haber accesibilidad a la información y por medio de un análisis compartido, equilibrado se toman las decisiones en lo referente a las acciones orientadas a la solución de conflictos.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.-** Este principio aplicado al ámbito educativo se lo comprende como la oportunidad de crear una valoración entre la institución y sus clientes directos (estudiantes, familias, sociedad). Es importante fortalecer una comunicación clara y abierta sobre los objetivos y planes futuros esto permitirá establecer actividades conjuntas para el desarrollo y mejoramiento institucional.

La gestión como disciplina.- Afirmar que la gestión es una disciplina implica considerar que es una ciencia, un conjunto de conocimientos producto de la investigación y la comprobación; susceptibles de ser aprehendidos y aplicados en una situación concreta. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías.

La gestión y las personas.- Según Darromán y Velázquez (2011) “los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo de una organización”. De esta manera el enfoque de la gestión se orienta a la importancia del personal con los que el gestor se relaciona y a los que dirige para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la esencia que da la vida a la organización.

La gestión como carrera.- Se refiere a las personas que eligen estudiar la disciplina de la gestión para coordinar las actividades laborales de otras personas en la

búsqueda de objetivos comunes y resultados de alta calidad en sus proyectos e instituciones.

Para lograr una definición completa de Gestión en el ámbito educativo es importante analizar sus dimensiones:

2.1.2. Importancia

La gestión es fundamental para la planificación, organización, logro de objetivos de toda institución desde diferentes puntos de vista:

- a. **Dimensión organizacional:** Se refiere a la repartición de tiempos, espacios y funciones mediante la estructuración de organigramas, la distribución de tareas y trabajos, y la disposición de canales de comunicación formal.
- b. **Dimensión administrativa:** Incluye la planificación de las estrategias, organizando y distribuyendo de la mejor forma los recursos humanos y financieros disponibles. Además del acceso y uso de la información.
- c. **Dimensión pedagógica-didáctica:** Incluye todo lo relacionado con modelos pedagógicos utilizados, estrategias de enseñanza-aprendizaje practicadas, el sentido que tiene el conocimiento en la vida de las personas, el sentido y eficacia de los procesos de evaluación.
- d. **La dimensión comunitaria:** Se fundamenta en la idea de educar para la vida considerando que el estudiante pertenece a un contexto cultural que aporta con sus saberes. Es importante, desde la gestión, promover la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada institución educativa.

Se debe considerar además los diferentes tipos de gestión relacionados con los varios campos de acción de este término:

2.1.3. Tipos gestión

- a. **Gestión Tecnológica:** Se refiere al acoplamiento de la gestión en la toma y ejecución de decisiones en las políticas, estrategias, y acciones relacionadas con el desarrollo, invención, despliegue y uso de la tecnología.
- b. **Gestión Social:** Este concepto está relacionado con los procesos de organización y participación de grupos relacionados por un fin común para implantar mecanismos de solución de problemas sociales.

- c. **Gestión de Proyecto:** Se denomina a los diversos procedimientos que se siguen para desarrollar un proyecto desde su conformación hasta su ejecución.
- d. **Gestión de Conocimiento:** Esta gestión busca la manera de adquirir y transferir conocimientos y experiencias entre los miembros de una organización, de manera eficiente y útil.
- e. **Gestión Ambiente:** Es el conjunto de estrategias y recursos destinados a preservar el medio ambiente para mejorar la calidad de vida en base al respeto a la naturaleza.
- f. **Gestión Estratégica:** Pertenece a la rama administrativa, aplicable en el manejo de empresas y control de negocios. Está orientada a la solución de conflictos.
- g. **Gestión Administrativa:** Es importante para empezar y conducir un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa.
- h. **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades, destinadas a mejorar y gestionar la producción de bienes o la prestación de servicios dentro de las instituciones.
- i. **Gestión Financiera.** Se correlaciona con el manejo de recursos financieros. Tanto en producción, manejo y distribución.
- j. **Gestión Pública:** Es la aplicación de los conceptos de la gestión en general a las entidades públicas.

En medio de definiciones, clasificación y datos teóricos sobre gestión es importante plantearse la pregunta:

¿Qué particularidades presenta la gestión escolar? ¿Qué diferencia a la escuela de otras organizaciones?

Según Cristina Carriego (2010, pag.11,12,13) debemos tener presente que gestionar la escuela implica comprender su complejidad, analizar su pertenencia al sistema educativo y, al mismo tiempo, clarificar qué características tiene la escuela que soñamos, a fin de poder construir su sentido y conducirla hacia dicho horizonte.

Frecuentemente, para comprender algún aspecto del mundo en el que vivimos, nos valemos de distintas estrategias. Una de ellas es el análisis y la discriminación de las partes que conforman el “todo” que es objeto de nuestra atención. Es así como solemos pensar la escuela “por partes”. Por momentos no ayuda pensarla dividida en niveles (educación básica, bachillerato). En algunas circunstancias vemos la

escuela a través de sus actores y nos detenemos en la perspectiva de los docentes, de los padres o de los estudiantes. También suele pasarnos que los problemas de relación atrapan nuestra atención por sobre los problemas de rendimiento. Es decir, que en numerosas ocasiones detenemos nuestro esfuerzo en distintas áreas de trabajo y focalizamos nuestra atención en algún aspecto del funcionamiento escolar.

Son variadas las miradas que se puede tener sobre la escuela, y su estructura nos ofrece la posibilidad de analizar problemas específicos, establecer jurisdicciones y distribuir responsabilidades. Esto es posible porque la escuela es una organización formal y en ella pueden identificarse (Santos Guerra, 1997, pag.83):

- Fines claramente redactados en formulaciones teóricas y legales.
- Una integración estable de sus miembros.
- Distintas personas que cumplen las funciones que les han sido asignadas.
- Normas de funcionamiento que le confieren una identidad cultural
- Un enclave material y espacial que la identifica en el tiempo y en el espacio.

A su vez, la estructura formal se encuentra atravesada por tareas que pueden agruparse en dimensiones. Frigerio o Poggi (1992, págs. 89, 90) nos ofrecen una distinción que permite apreciar la especificidad de la escuela y al mismo tiempo reconocer su complejidad. Agrego a la descripción de las autoras una dimensión que contempla el trabajo pastoral que no está presente en todas las escuelas pero que es parte constitutiva de las escuelas de Fe y Alegría como es la nuestra.

Dimensión pedagógica – didáctica

Hace referencia a las actividades propias de la institución educativa, ya que su eje se conforma por la relación que los actores construyen con el conocimiento. Son relevantes en esta dimensión todos los aspectos propios del proyecto de formación: el estilo de enseñanza, las teorías de enseñanza y el aprendizaje que subyacen, los criterios de evaluación, los contenidos que forman parte del currículo, las políticas de formación docente, etc. En esta dimensión se procura desarrollar la capacidad de comprenderse, de comprender a los demás y de comprender al mundo.

La dimensión pedagógica integra las dimensiones convivencial y pastoral. Constituyen una unidad en la que debe plasmarse la coherencia del plan de formación.

Dimensión pedagógico – convivencial

Contempla todos los aspectos relacionados con los vínculos y las normas que regulan la relación entre los actores escolares: de los alumnos entre sí, de ellos con los docentes, de los docentes con los padres y viceversa y de los miembros de la escuela con su comunidad inmediata. El estilo de relación se manifiesta en la forma en que unos se comunican con otros, como también en las sanciones previstas y en el criterio que orienta su vigencia o su cuestionamiento. Resulta significativo integrar esta dimensión a la dimensión pedagógica, ya que la convivencia y la forma en que se legisla sobre ella no deben ser arbitrarias o casuales sino intencionales y consecuentes con el perfil de egresado que se quiere formar. Dicha intencionalidad la llena de poder y de sentido pedagógico.

Dimensión pedagógico – pastoral

Esta dimensión integra las tareas propias del trabajo pastoral en sus tres vértices: humanizadora (evangelización implícita en los gestos, actitudes, acciones cotidianas), proféticas (evangelización explícita, catequesis, formación humana y cristiana, celebraciones, etc.) y de construcción de la sociedad (praxis cristiana, proyectos de solidaridad y de promoción humana y comunitaria.) La escuela tiene como misión la evangelización de la cultura y, como en el caso de la dimensión convivencial, la formación humana y cristiana y el trabajo pastoral no pueden entenderse por fuera de currículo sino como parte esencial de él, se considera a esta dimensión como el núcleo de la estructura en las escuelas de Fe y Alegría. La dimensión pedagógica-pastoral busca la formación humana de padres, madres, docentes, estudiantes y de todos quienes tengan injerencia en las actividades institucionales.

Dimensión comunitaria

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

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 sea

construido en la comunidad. Resulta necesario que la comunidad tome conciencia de que la construcción de la escuela de calidad no es sólo responsabilidad de quienes trabajan en la escuela, sino también de la comunidad que le presenta sus demandas.

Bernardo Blejmar (2005, pág. 45) afirma que gestionar es “hacer que las cosas sucedan” .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. La dimensión organizacional y la dimensión administrativo-financiera operan como andamios que sostienen nuestros deseos y que permiten que se plasme en el trabajo cotidiano.

Dimensión organizacional

Se compone del conjunto de aspectos estructurales que determinan un modo de funcionamiento. En esta dimensión se pueden analizar todas las cuestiones relacionadas con la formalización de la organización (organigrama, división del trabajo, canales de comunicación, uso del tiempo y de los espacios, etc.) Esta dimensión es la que caracteriza la forma particular en la que la escuela pretende alcanzar sus fines.

Lo curioso en esta dimensión es que en ella es frecuente sujetarse a los aspectos organizativos como si fueran condiciones inamovibles del funcionamiento escolar, y olvidamos que estos aspectos deberían estar en función de la optimización de la enseñanza y el aprendizaje y no al revés.

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. Es habitual desechar ideas por creer que son imposibles de llevar a la práctica, y resulta que la posibilidad de concretarlas depende de la flexibilidad que necesitamos tener para imponernos a los aspectos organizativos.

Dimensión administrativo – financiera

Integrar 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 la conforman.

Indudablemente, la carencia de recursos económicos para sostener la cotidianeidad escolar impacta sobre el trabajo pedagógico. No hay manera de escapar de ellas y sabemos que nos es lo mismo leer una experiencia de Ciencia en una fotocopia de un libro que realizar la experiencia con los elementos adecuados en un laboratorio escolar bien provisto. Los recursos didácticos bien utilizados permiten mejores logros.

Las condiciones de trabajo afectan la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, y esto constituye una obviedad. Las peores condiciones de trabajo, resultado de las carencias económicas, no nos eximen de los esfuerzos didácticos, sino que nos fuerzan a ello.

Muchas dimensiones y un solo director

Si bien cada una de estas dimensiones puede verse reflejada en roles específicos del organigrama, la responsabilidad del manejo de todas ellas recae en el director. El director será la cabeza visible que integra en su tarea cotidiana el entrecruzamiento de todas las dimensiones mencionadas hasta el momento.

Será indispensable delegar tareas y trabajar en equipo para alinear las dimensiones detrás de los objetivos pedagógicos. De todos modos esta delegación no lo exime de asumir la responsabilidad de lo que acontezca en la escuela.

Para Vázquez (2000, pág. 38) gestionar significa entender, adelantarse a las circunstancias, tratar velozmente con imprevistos e incidencias, buscar y encontrar posibilidades no imaginadas. Pareciera entonces que la gestión y la complejidad van de la mano. Sin duda, la gestión invita a asumir el desafío de comprender complejidades y decidir sobre ellas.

En un marco donde la organización escolar se concibe como una organización compleja, por momentos irracional e inestable, la gestión se desarrolla como una práctica que requiere habilidades específicas. Por este motivo, lejos de considerar al director como un “ejecutor de propuestas técnicas” es necesario definirlo como un

profesional reflexivo. Como tal, utiliza conocimientos técnicos-rationales que involucran conocimientos teóricos adquiridos fuera del contexto de la práctica misma y que, al mismo tiempo, los integra en un diálogo con aquellos conocimientos que se originan en las zonas indeterminadas de la práctica y lo llevan a mantener una conversación reflexiva con ellas (Schon, 1992). La complejidad de la gestión impone desafíos para conducir la mejora de todas las dimensiones que integran el trabajo escolar.

Recién en los últimos años se comenzó a reconocer que las tareas directivas tienen características propias claramente diferenciadas de las tareas docentes. Por tanto, las personas que las ejercen requieren de una especialización para poder desempeñar con éxito sus funciones y garantizar el progreso de la institución, las razones para esta exigencia, entre otras son:

- Mayores demandas sociales que exigen habilidades muy específicas y una atención especial a la calidad de las decisiones directivas.
- La creciente demanda de participación en la toma de decisiones de todos los grupos de la comunidad educativa que requieren de estilos de dirección colegiados y participativos (Braslavsky 1996 y Acosta 2001)
- La sociedad del conocimiento y el avance tecnológico generan cambios estructurales, sociales, políticos, culturales que influyen en la educación y sus fines; los directivos requieren conocer como promover y dirigir los cambios en el área educativa y para esto se requiere, a más de la experiencia, formación científica, técnica, humanística.
- La situación social y económica, que en nuestros países genera constantes situaciones de inestabilidad e incertidumbre y que requiere de un trabajo en equipo con colegas que desempeñen otros roles institucionales, para poder prever con racionalidad, aunque sea imperfecta, los escenarios futuros.

La propia formación y la discusión con colegas constituyen dos herramientas indispensables para afrontar los desafíos actuales.

Cuadro N.1 Esquema comparativo ente los modelos de la administración escolar y de la Gestión Educativa

Administración Escolar	Gestión Educativa Estratégica
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad en lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesional
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas.

Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Cap. II. IIFE Buenos Aires 2000

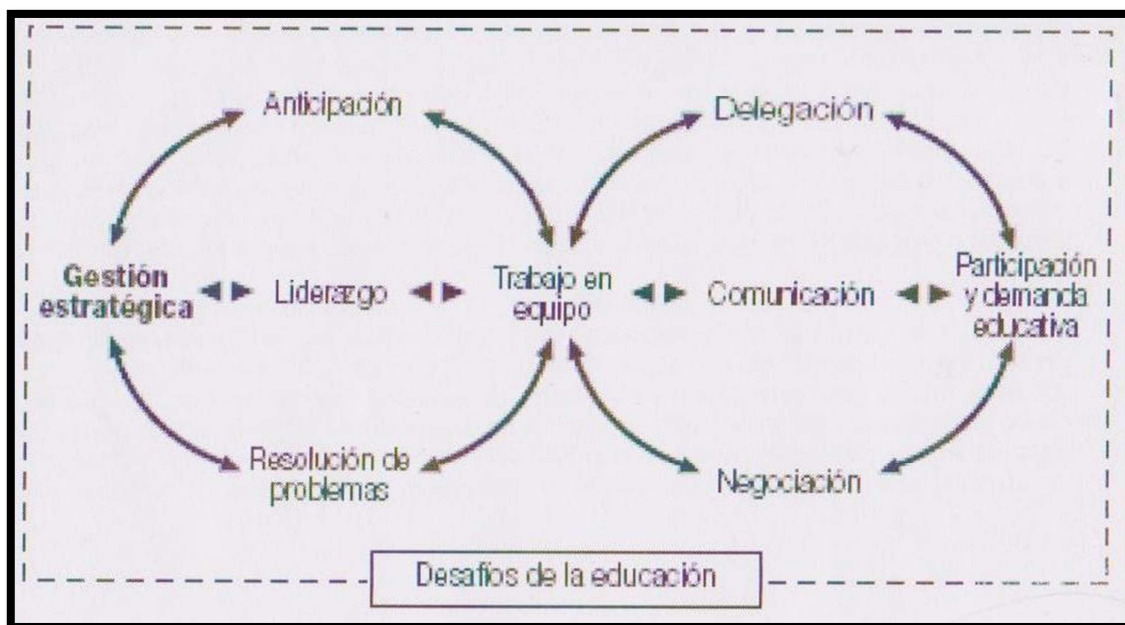
En el esquema, podemos apreciar el salto cualitativo que se da de la administración a la gestión educativa. Es un reto, en los actuales momentos, prepararnos para asumir la gran misión de hacer de los centros educativos verdaderos espacios de crecimiento personal y profesional.

Desde la teoría organizacional, la gestión educativa es concebida como un conjunto de procesos teórico-prácticos interrelacionados que tienen como objetivo máximo cumplir con las expectativas de la sociedad. Los gestores educativos analizan varios espacios organizacionales, sintetizan conocimientos, con principios éticos y eficaces que permiten el mejoramiento continuo de las instituciones mediante la innovación constante.

Los desafíos de la Educación, en los actuales momentos es crear las condiciones para que, a través de la Gestión Estratégica nos anticipemos a la solución de los problemas mediante el trabajo en equipo, la promoción de la comunicación

proactiva, la generación de un liderazgo compartido, la delegación de funciones para fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la consecución de los objetivos institucionales.

Esquema N1: Desafíos de la Educación



Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Cap. II . IIPE Buenos Aires 2000

Podemos entender a la gestión educativa como una nueva forma de observar, comprender, organizar y guiar la organización escolar. El concepto de gestión escolar se vincula al fortalecimiento, la integración, evaluación y retroalimentación constante del sistema educativo.

La gestión educativa supone la interdependencia de:

- Una combinación de saberes pedagógicos, políticos, estratégicos, sociales.
- Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno.
- Juicios de valor integrados a la toma de decisiones técnicas.
- Principios útiles para la acción
- Múltiples actores, en múltiples espacios de acción
- Temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas.

En la Gestión Educativa Estratégica son esenciales las siguientes estrategias:

Centralidad de lo pedagógico.- la esencia de todo sistema educativo está en las escuelas, centros educativos y sus procesos, estas unidades de organización tienen que ser el objeto de análisis y el lugar donde se apliquen las innovaciones pedagógicas, administrativas, tecnológicas, etc.

Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.- es importante fortalecer la cooperación, el trabajo en equipo, la comunicación como medios para promover la experimentación, la integración de funciones, la reorganización de estrategias que permitan aplicar las innovaciones en las instituciones. Para poder cumplir esta estrategia es necesaria una formación profesional integral de los gestores educativos y de todos los que hacemos educación porque las exigencias del medio educativo ya no se limitan a la transferencia de conocimientos, ahora somos promotores de cultura, de ciencia, de valores es decir, de vida.

Trabajo en equipo.- La creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de seguir aprendiendo han superado a la simple obediencia y mediocridad. Ahora los miembros de la institución tienen la posibilidad de comprender, planificar, participar con su reflexión y acción en la consecución de las grandes metas institucionales.

Apertura al aprendizaje y a la innovación.- Una institución que no está abierta a la innovación, que se cierra ante las diversas posibilidades de seguir aprendiendo está destinada al fracaso. Experimentar y aprender de ello, originar conocimientos y transferirlos a la práctica, aprender de los demás, son estrategias vitales para cualquier institución y con mayor razón para una institución educativa.

Asesoramiento y orientación profesional.- es necesario reflexionar sobre la práctica docente, pensar sobre las ideas que guían nuestro desempeño. Los círculos de estudio son espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, crear circuitos para identificar problemas generar soluciones inteligentes y compartidas. El intercambio de experiencias es una estrategia de aprendizaje indispensable en la formación de un docente.

Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.- cuando se comparte con todos los miembros de la comunidad educativa una sola visión del futuro institucional se supera muchas dificultades administrativas. Este compartir

permite clarificar objetivos, fomentar el emprendimiento y la creatividad individual y del equipo.

Según el documento Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Capítulo II. IIPE Buenos Aires 2000 los componentes de la gestión educativa estratégica son:

Pensamiento sistémico y estratégico.- Peter Senge (1995, pág. 49) afirma “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consisten en saber qué debe suceder” , es decir no solo dar respuesta a la situación que se presenta sino generar escenarios de emprendimiento para alcanzar los objetivos.

Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos? ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde vamos?

Liderazgo pedagógico.- Capacidad para acompañar, comunicar, motivar, educar, informar y promover la transformación educativa. El liderazgo compartido, solidario, coherente, exigente impide el apareamiento de conductas burocráticas basadas en autoridades formales, impersonales y permite actividades intencionalmente pedagógicas e innovadoras.

Aprendizaje organizacional.- El trabajo en equipo, la conformación de equipos de gestión permite el aprendizaje organizacional porque admite que las reflexiones y acciones tengan un mayor espacio de discusión y toma de decisiones. El aprendizaje organizacional promueve procesos intermedios de análisis de problemas, logros y demandas mediante la comunicación interna y externa que facilitan la retroalimentación permanente.

En el siguiente esquema podemos apreciar la interrelación directa de estos tres componentes de la gestión estratégica, y nos proporciona elementos de reflexión para ser analizadas y asimiladas en nuestros espacios para poder mejorar nuestra práctica educativa.

Esquema N.2: Componentes de la Gestión Educativa Estratégica



Fuente: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Cap. II. IIPE Buenos Aires 2000

Características de la Gestión en Fe y Alegría.

Al pertenecer nuestro Centro Educativo al Movimiento de Educación Popular y Promoción Social “FE y ALEGRÍA, tenemos características comunes en cuanto a la gestión se refiere.

Gestión humana y humanizadora:

Primero consideramos que nuestra mayor riqueza son las personas. Fe y Alegría es una organización humana. Por eso hablamos de gestionar una organización humana y humanizadora que conlleva el posibilitar actos de humanidad y humanización. Los responsables de la gestión debemos posibilitar y favorecer condiciones y los escenarios para que la humanización sea una realidad.

Con George B. Weber (2004, pág. 335) podemos decir que es tarea de los directivos y gestores el “cultivar las personas” y que eso implica “la creación y cultivo de un clima en toda la organización en el que a las personas se les conceda activamente la oportunidad de poner a prueba sus talentos y que sus destrezas, estén deliberadamente expuestas a dificultades progresivas, que se le imparta capacitación, se les ofrezcan oportunidades de estudio que amplíen sus perspectivas y aptitudes, y , lo que es quizá lo más importante de todo, se les asigne tareas de gestión y liderazgo que les permitan, a ellos y a la organización,

saber quién y qué son en relación con la misión de la organización”. Esto significa que la gestión va más allá de organizar las cosas para que lograr metas, hablamos aquí de un crecimiento personal integral que nos permita realizarnos como seres humanos.

Gestión Participativa:

Según el texto “Pensamiento de Fe y Alegría” que reúne las conclusiones de los Congresos Internacionales (Lima –Perú, 1988 y Quito-Ecuador 1989, pág. 32) La participación, además de ser un valor constitutivo del movimiento, es una exigencia desde la visión de Fe y Alegría. Los fundamentos de la participación en Fe y Alegría son claros:

- El derecho inalienable de todo ser humano a ser sujeto de su propia historia en relación a los demás;
- El derecho frecuentemente negado y obstaculizado a las diversas clases sociales marginadas y empobrecidas de defender y luchar por sus intereses.
- El compromiso de superar la actual sociedad con estructuras impuestas que excluyen y prescinden de la verdadera participación popular.
- La necesidad de construir una realidad comunitaria que implique compartir responsabilidades, promover la mutua colaboración, luchar por construir una sociedad igualitaria y participativa.

La gestión participativa concibe su trabajo como una tarea de equipos con el consiguiente reparto de responsabilidades y funciones entre instancias de la organización y las personas. Se basa en la participación y el desarrollo coordinado de la acción y se asume como una forma compartida de tomar decisiones. En otras palabras, es saltar de la cultura de la sub-ordinación a la cultura de la coordinación estructurada para asegurar la vertebración y sincronización de los equipos y de las personas de los equipos.

Frente a las exigencias del nuevo sistema educativo, de las exigencias de las jóvenes generaciones, es importante generar una GESTION QUE:

- ✓ Promueva la construcción de una organización creativa e innovadora.
- ✓ Privilegie la gestión de procesos educativos sobre las actividades administrativas.

- ✓ Privilegie el trabajo en equipo.
- ✓ Permita la delegación de responsabilidades y funciones entre instancias de la organización y los colaboradores.
- ✓ Asuma la participación y la colegialidad como principios fundamentales en la gestión educativa.
- ✓ Promueva la construcción de ambientes de confianza y autonomía revitalizando la práctica de la autoridad
- ✓ Favorezca la utilización de los recursos con equidad y responsabilidad
- ✓ Promueva la formación permanente a directivos, docentes, personal administrativo desde la práctica.

Como podemos apreciar en este pequeño resumen, la gestión es fundamentalmente la capacidad de hacer que las cosas sucedan desde la motivación, el trabajo coordinado y la toma de decisiones compartida.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto

Manuel Guillén Parra (2006 pág. 170) al plantear las raíces éticas del liderazgo cita el nombre de grandes personajes de la historia como Moisés, Gandhi, Mao Tse-Tung, Teresa de Calcuta, entre otros, para ejemplificar lo que un líder es capaz de hacer. La capacidad de influir, de convocar, de motivar para la consecución de uno o diversos objetivos.

“Los líderes son aquellas personas que “caminan adelante”, personas que están verdaderamente comprometidas consigo mismas y con sus organizaciones para llevar a cabo un cambio profundo. Lideran a través de la creación de nuevas destrezas, capacidades y comprensiones y proceden de muchos lugares de dentro de la organización” (Peter M. Senge, 2004, pág.75). Según Senge, el liderazgo se construye, la organización debe crear las posibilidades para su desarrollo. El liderazgo es una función distribuida y legitimada por los demás. Parte del convencimiento de que las capacidades necesarias para dirigir una institución no las tiene una sola persona. El liderazgo no necesariamente está en la cumbre de la pirámide, está repartido y se comparte. El liderazgo distribuido parte del compromiso e implicación de todos en el funcionamiento de la institución

Entendemos como liderazgo la capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. El líder posee autoridad, su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente. El líder es aquella persona que conduce a otras en libertad. Guillén (2008, pág. 171)

Es importante reflexionar sobre la frase “conducir a otros en libertad” ya que como educadores tenemos bajo nuestra responsabilidad generaciones enteras que están dispuestas a seguirnos e imitarnos en todos los aspectos, nuestra responsabilidad es infinita. El liderazgo educativo creará las bases para la consecución de los objetivos de formación integral que anhelamos para nuestros estudiantes, mediante la generación de trabajo en equipo.

El liderazgo educacional es un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las prácticas de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

El líder, sea este directivo institucional o docente debe procurar el cumplimiento de las siguientes funciones:

Analizar – Sintetizar.- El análisis de las situaciones concretas de la cotidianidad, la síntesis de los procesos de solución de conflictos, de los cambios planteados, son competencias directas del líder porque esto le permitirá incentivar la investigación y articular las necesidades con las intervenciones de mejora.

Anticipar – Proyectar.- La persona encargada de la gestión debe investigar metódicamente cada particularidad de la realidad en la que trabaja, para poder anticiparse y generar posibles avances de acción. Anticiparse quiere decir adelantarse estratégicamente y modelar un sistema de acción y una de contención enfocándose en los objetivos previamente definidos. A continuación el gestor debe proyectarse a futuro, tanto inmediato como a largo plazo, para ser capaz de tomar decisiones.

Concertar – Asociar.- En gestión es importante poder delegar y además generar nuevos espacio de trabajo, de esta manera se produce una tendencia positiva de los numerosos actores de una institución y de su participación colectiva.

Decidir – Desarrollar.- El gestor es la persona en capacidad de tomar decisiones, se responsabiliza de la dirección de organizaciones complejas y además se involucra con las personas y sus actividades. Requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. Un gestor se encuentra a cada momento con la necesidad de planificar, proyectar y diseñar estrategias y sistemas para seguir una línea de acción que conduzca al objetivo de la institución.

Comunicar – Coordinar.- Estas funciones se refieren a la habilidad de un gestor de calidad de orientar a un grupo de personas y de discernir la información importante para poder mejorar la calidad de aprendizaje, estas cualidades deben ser permanentes y desarrolladas a todo nivel.

Liderar – Animar.- Una persona en calidad de gestor de un grupo debe actuar como su líder, manteniendo la unidad interpersonal y el enfoque del grupo hacia la consecución de metas comunes, sobrellevando los problemas y los roces comunes del trabajo cotidiano. Además el líder no debe perder su capacidad de comunicar y convocar, manteniendo el espíritu del grupo en alto motivándolo a emprender, mejorar y transformarse.

Evaluar – Reenfocar.- El proceso de evaluación se realiza con el objetivo de conocer y detectar los avances reales, las demoras originadas, los cambios logrados efectivamente, y de esta manera mantener el enfoque de las necesidades reales de la organización, y de esta manera mantenerla abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo.

2.2.2. Tipos de liderazgo

Existen diferentes formas para definir los estilos de liderazgo, es en esta línea que se definen a tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

El líder autócrata: Es aquel que se adjudica toda la responsabilidad para la toma de decisiones y el direccionamiento de las acciones, en todo momento dirige, motiva y controla al grupo. La centralización del poder puede con llevar a considerar al líder

autócrata como el único capaz competente dentro de un grupo y el responsable de las decisiones importantes, relevando de esta manera al resto del grupo. Esto produce una disfuncionalidad en el grupo ya que puede considerarse que no puede guiarse por si solo. EL autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo: Un líder se considera participativo cuando considera la opinión del resto del grupo para la toma de decisiones, utilizando la consulta y el criterio. Es un líder que apoya y no asume una postura de dictador. No necesariamente delega su responsabilidad de tomar decisiones y direccionar las acciones, pero es capaz de complementar su opinión con la del resto de participantes, moldeando su criterio a la realidad del grupo. Un líder participativo debe aprender a escuchar, discernir y analizar prudentemente las ideas de sus subalternos para tomar las contribuciones lo más prácticamente posible, esto genera que cada miembro de la organización valore sus ideas y siembre un liderazgo personal, impulsando su capacidad de autocontrol y aumentando su responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: Se define como líder liberal a aquel que comisiona al resto de integrantes de un grupo la potestad de tomar las decisiones importantes. Confía en que sus compañeros de equipo asuman la responsabilidad de sus acciones basándose en su automotivación, guía y control.

En base a estos conceptos se estructura la definición de un verdadero líder educacional, que es esencialmente un docente en capacidad de adaptarse a las funciones y tareas de cada puesto de trabajo dentro de la institución, y además es capaz de mejorar el desempeño de la institución en cada puesto que se encuentre. Un líder educacional motiva el desarrollo de sus compañeros al crear oportunidades, descartar obstáculos, y crear un ambiente positivo para el trabajo.

Un líder educativo, cualquiera sea su posición: rector, director, inspector, coordinador o profesor, necesita de una preparación básica sobre gerencia educativa, una clara conciencia social-profesional y lo más importante debe ser ejemplo en el cumplimiento de sus funciones con responsabilidad, respeto y humanidad.

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 seguidor, las dos partes implicadas dentro de la relación. Cabe distinguir tres enfoques para el liderazgo (Guillén 2008, pág. 173.):

Liderazgo transaccional: Que se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

Liderazgo transformacional: Que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.

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

En el siguiente cuadro se muestran las principales características de estos tres enfoques de Liderazgo:

Cuadro N.2: Nuevos enfoques de Liderazgo

DEFINICIÓN	CONCEPTOS	DIMENSIÓN ÉTICA CARATERÍSTICA
Es aquella persona que conduce a otras en libertad, quien consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento.	LIDER	Honestidad e integridad Construye confianza científico-técnica, psico-afectiva y ética. Correcta racionalidad técnica y ética
Proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en la relación.	LIDERAZGO	Autenticidad, integridad Calidad ética personal, apoyada en la justicia. Discreción modestia o humildad
Relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.	LÍDER TRANSACCIONAL	Aspectos científico-técnicos y psico-afectivos propios del buen líder. Transacción justa y un tipo de transformación que contribuya realmente al desarrollo humano y al bien común.
Relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión	LÍDER TRANSFORMACIONAL	Calidad ética personal (prudencia, templanza, fortaleza y justicia. El líder se convierte en ejemplo digno de ser imitado por su excelencia humana.
Relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que le presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.	LIDERAZGO SERVIDOR	Excelencia humana con principios éticos, que practica virtudes, que busca el bien.

Fuente: Elaboración personal en base al texto Ética en las organizaciones de Manuel Guillén, 2008 Pág.

2.3. Diferencias entre director y líder

En el siguiente cuadro se puede apreciar los diferentes enfoques y cualidades que deben poseer un líder de equipo y el director de un grupo.

Cuadro N.3: Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
• El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros. • Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. • Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites. • Desconfía de los empleados que conocen su trabajo. • Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia. • Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber. • Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos. • En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.	• Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas. • Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. • Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo. • Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe en forma constructiva con los demás • Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo. • Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio. • Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos. • Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

Fuente: Sección Recursos Humanos en la página

Al realizar un análisis comparativo del cuadro podemos evidenciar que los conceptos de director y líder requieren contextos diferentes de acción. Mientras el grupo es un conjunto de personas que están organizadas por alguien para conseguir objetivos que les solicitan, el equipo es una unidad de voluntades para conseguir objetivos comunes. El director es reactivo, permite la participación de los miembros del grupo con limitaciones, crea desconfianza, no permite la comunicación abierta y horizontal, no le interesa el progreso de sus subalternos. El líder es proactivo, estimula la participación, el trabajo creativo, participativo, facilita los espacios para que la gente se involucre, reconoce los logros individuales e institucionales. Mantiene niveles de comunicación abierta y flexible. Es importante reflexionar si somos directores o líderes.

2.4. Los Valores y la Educación

El término valor está conectado directamente con la existencia propia de cada persona, y por ende afecta su conducta, alinea y modela sus principios, condiciona sus sentimientos y compromete sus decisiones.

Para Rubíes 1980 “Es imposible educar sin principios educativos y sin valores. Es impensable la existencia de una escuela sino tiene unos principios, si en esta escuela no se respetan unos valores que den sentido a la idea del hombre, del mundo, de la vida y del sentido de la historia“. Esta afirmación de Rubíes pone de manifiesto la trascendencia de la formación humana, de la educación para la vida en sociedad y en medio de la naturaleza.

La Educación debe enfocarse en el educar para la reflexión. Se busca la formación de seres humanos racionales no de máquinas programadas, en este contexto se debe procurar que el conocimiento no quede como simple información transferida y fomentar la capacidad de discernir, discriminar, juzgar, tomar decisiones y crear. Se debe enseñar a convivir con lo fugaz a desarrollarse al ritmo global pero al mismo tiempo a sustentar las decisiones en una base sólida de principios y valores. La educación en valores consiste en esencia en contribuir con la competencia para estimular a los estudiantes sin perder la cooperación y solidaridad que fortalecen a la sociedad.

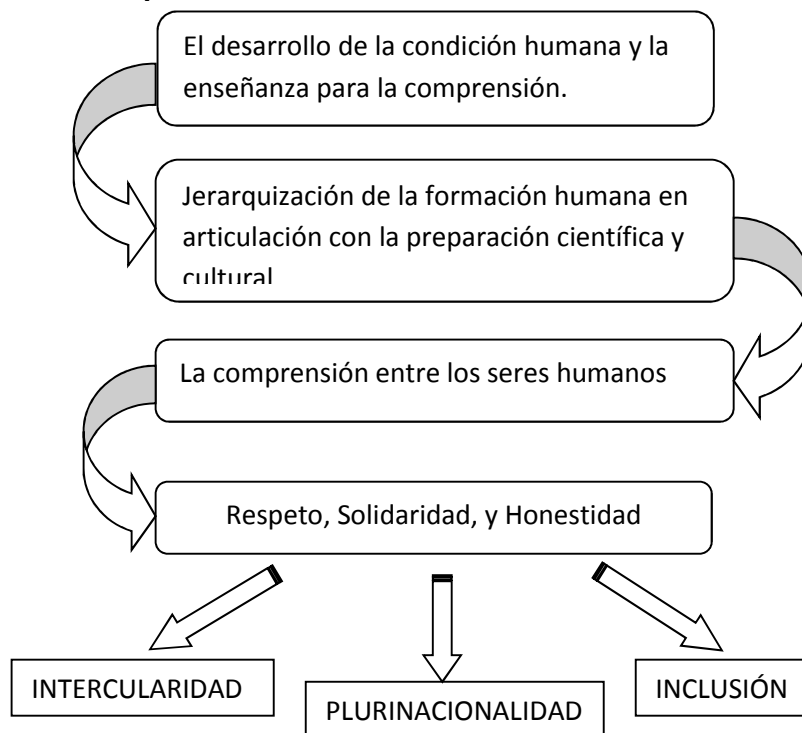
El mundo actual nos condiciona al éxito, generando estereotipos de niños y jóvenes eficientes, emprendedores, decididos, hábiles, agresivos, dinámicos, sin embargo en

el mundo no se puede hablar de gente exitosa. Esta imagen del éxito entonces se ve distorsionada por el individualismo. Se crea en los estudiantes un miedo al fracaso que genera actitudes de egoísmo y soledad, contra la cual la única solución para no perder la perspectiva es motivar al niño desde los valores para que sea una persona triunfadora en el ámbito profesional pero principalmente a nivel personal.

Para ser un verdadero maestro en esta generación de jóvenes y sociedades enajenadas por la globalización, se necesita no solo de un nivel académico excelente sino de la adecuada comprensión y valoración del otro. Un maestro debe ser respetuoso para enseñar a respetar, debe luchar por la dignidad para formar personas orgullosas.

Según el Ministerio de Educación del Ecuador, el nuevo proceso de Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica en el país está direccionado a “desarrollar y conservar la CONDICIÓN HUMANA”, y preparar personas capaces de comprender y reflexionar. Y dentro de esto se estima que el accionar educativo se oriente a la preservación y práctica de valores fundamentales indispensables para el desenvolvimiento de una sociedad, estos son; RESPETO, RESPONSABILIDAD, HONESTIDAD y SOLIDARIDAD, principios básicos de la teoría del Buen Vivir.

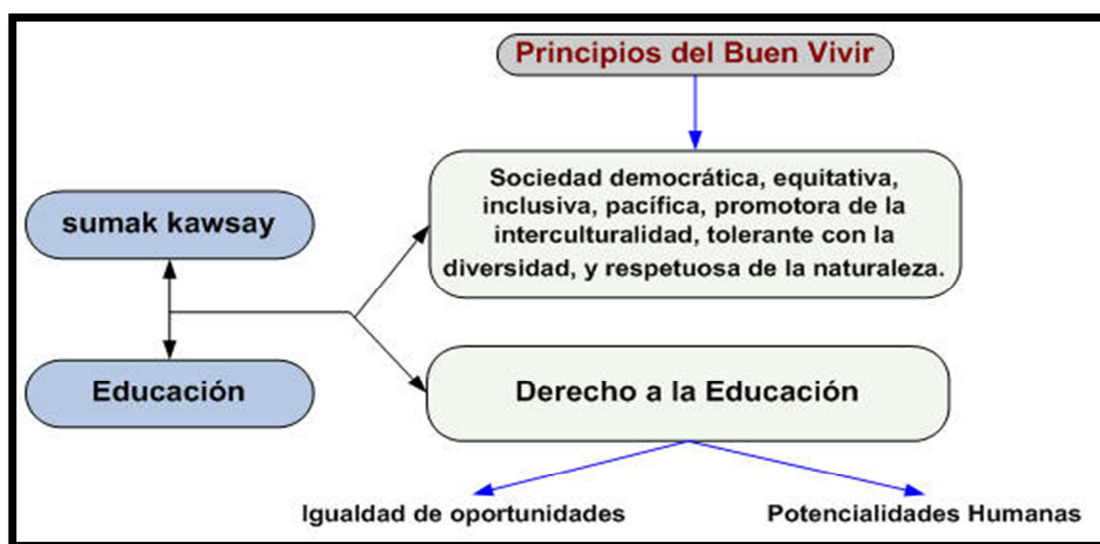
Esquema N.3 : Principios de la Educación orientada al Buen Vivir



Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador

Cabe mencionar cuál es la concepción precisa del Buen Vivir dentro de la Educación Ecuatoriana según lo planteado por el Ministerio de Educación: “El Buen Vivir, es un principio constitucional basado en el SUMAY KAWSAY, una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes. Como tal el Buen Vivir está presente en la Educación Ecuatoriana como principio rector del sistema educativo y también como hilo conductor de los ejes transversales que forma parte de la formación en valores.”

Por un lado, la educación como derecho constitucional es un elemento básico para la teoría del Buen Vivir, ya que su misión es garantizar el desarrollo de las potencialidades humanas y generar oportunidades equitativas. Y en otro aspecto la educación se debe sustentar en el principio del Buen Vivir correlativamente para que el proceso educativo genere ciudadanos preparados y consientes; valiosos para los intereses del país y el progreso del pueblo.



Esquema N.4: Principios del Buen Vivir.

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador

El Buen Vivir, como sustento de la educación, abarca una serie de principios relacionados entre sí, que no pueden ser ignorados en la práctica del aula de clases. Entre ellos se encuentran:

LA INTERCULTURALIDAD.- Ecuador es un país multiétnico y pluricultural por lo tanto la Interculturalidad implica conocer, respetar, aceptar y valorar las necesidades, opiniones, conocimientos y prácticas de los distintos grupos humanos que tienen su propia historia, y que habitan y conviven en el territorio ecuatoriano. Este término favorece la integración y convivencia, fomentando una relación de

mutuo aprendizaje. En nuestra sociedad ha sido difícil acoplar una mentalidad de total respeto, sin embargo es necesario continuar con este tipo de procesos basándose siempre en el diálogo, la escucha y la concertación.

Esquema N.5: Relaciones de la Interculturalidad



Fuente: Ministerio de Educación

FORMACIÓN DE UNA CIUDADANÍA DEMOCRÁTICA.-Se centra en generar una población incluyente que se interese por los problemas y los avances nacionales, para lo cual se debe fortalecer los valores cívicos, concientizar acerca de los derechos y obligaciones como ciudadanos, y desarrollar la identidad nacional en cada miembro de la comunidad educativa.

Las instituciones educativas tienen el compromiso de ser comunidades democráticas, donde se impulse el desarrollo de valores humanos universales como: identidad ecuatoriana, deberes y derechos ciudadanos, convivencia dentro de una sociedad intercultural y plurinacional, respeto a los símbolos patrios, a las ideas de los demás y a las decisiones de la mayoría, y una cultura que genere la paz como un proyecto comunitario.

LA PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE.- Incluye la concientización acerca de la problemática ambiental y de las alternativas para enfrentarla. Además de la comprensión de las múltiples, constantes y recíprocas relaciones entre el ser humano y la naturaleza.

Es importante fomentar en los centros educativos el desarrollo específico de capacidades cognitivas, de equilibrio personal, de relación interpersonal e inserción social para que los estudiantes adopten un comportamiento responsable y solidario frente a la conservación de nuestra “casa grande”.

ELCUIDADO DE LA SALUD Y LOS HÁBITOS DE RECREACIÓN DE LOS ESTUDIANTES.- Incluye aspectos de desarrollo biológico y psicológico según la realidad de cada niño y niña o de cada joven en concordancia con las edades y el entorno socio-económico. En este aspecto se debe trabajar desde el currículo los aspectos mentales, afectivos, sociales, culturales y ambientales.

Es necesario proponer actividades para el uso creativo y saludable del tiempo libre.

LA EDUCACIÓN SEXUAL EN LOS JOVENES.- El desarrollo de una sexualidad sana, con conocimientos y libre. La única forma de prevención es la correcta información. La capacitación de docentes y estudiantes acerca del tema y como tratarlo. Respetando la integridad del cuerpo y la mente, sembrando una identidad sexual digna y respetuosa. Generar conciencia de las responsabilidades de la maternidad y la paternidad.

La propuesta del Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador en lo referente a la Formación en Valores es bastante amplia y contempla a la persona en su integralidad, a la naturaleza y a la sociedad. Es importante planificar en cada una de nuestras actividades cotidianas, las actividades curriculares y extracurriculares que cristalicen en la práctica la formación es responsabilidad, solidaridad, convivencia pacífica tan venida a menos en los últimos tiempos.

3. METODOLOGÍA

La investigación se realizó en el Jardín – Escuela – Colegio Fiscomisional “Gonzalo Cordero Crespo”. Formamos parte del Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social FE y ALEGRIA, el mismo que es una organización que busca entregar a las niñas, niños, adolescentes, padres, madres de familia, docentes y población en general una Educación Popular de Calidad y desarrollar al mismo tiempo procesos de Promoción Social.

El Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” desde su creación, en 1972, ha buscado ser una institución de Educación Básica que brinde oportunidades de formación a todos los niños, niñas y jóvenes del sector de La Colmena, a través de la práctica de principios como:

INCLUSIÓN.- a nuestro centro ingresan todos los estudiantes que deseen hacerlo, no hay ningún tipo de discriminación y generamos a través del proceso de becas la facilidad de ingreso de los menos favorecidos.

EDUCACIÓN DE CALIDAD Y CALIDEZ.- mediante el manejo de procesos didácticos constructivistas que garantizan el aprendizaje significativo y promueven en los estudiantes el desarrollo del pensamiento crítico y creativo.

TRABAJO CON LA COMUNIDAD.- nuestro trabajo no se limita a los estudiantes, desarrollamos Escuela para Padres y Madres, porque estamos convencidos de que una familia organizada y feliz es el primer paso para el éxito del alumno-a. Además mantenemos contacto con el Comité Barrial para cooperar activamente en la solución de problemas del sector.

3.1 Participantes (población total de docente y estudiantes)

Tabla N. 1 Distribución del Personal Directivo por edad y sexo.

Rangos por edad	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
25-35 años	0	0	2	33.3
36-46 años	1	100	2	33.3
47-60 años	0	0	2	33.3
TOTAL	1	100	6	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina institucional.

Tabla N. 2 Distribución del Personal docente por edad y sexo.

Rangos por edad	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
25-35 años	0	0	5	27.7
36-46 años	1	50	7	38.8
47-60 años	1	50	6	33.3
TOTAL	2	100	18	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina institucional

Los resultados proporcionados nos permiten concluir que tanto a nivel de directivos como de docentes el género que tiene mayor porcentaje de participación corresponde al género femenino con el 86% en el área directiva y el 90% en el personal docente. Si bien es cierto, no coincidimos exactamente en el porcentaje a nivel nacional pero sí con la tendencia ya que de acuerdo al último censo realizado al magisterio nacional en el año 2000 se establece que el 38.76% son hombres y el 61.24% son mujeres.

También hay coincidencia en la edad, a nivel nacional la edad promedio es de 42 años, en la institución la edad promedio es de 44 años. Lo cual es un indicador de un personal maduro con un mínimo de 20 años de servicio. Este dato es fundamental tomar en cuenta el momento de proponer una alternativa de cambio.

Tabla N.3 Distribución del Personal administrativo y de servicio por edad y sexo.

Rangos por edad	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
25-35 años	0	0	0	0
36-46 años	0	0	1	50
47-60 años	0	0	1	50
TOTAL	0	0	2	100

Fuente: Datos recopilados de la nómina institucional

La totalidad del personal administrativo y de servicio es de género femenino y la tendencia en la edad es similar a la del personal docente.

Tabla N.4 Distribución de la población estudiantil por edad y sexo

Rangos por edad	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
11-13 años	5	50	5	50
14-16 años	5	50	5	50
TOTAL	10	100	10	100

FUENTE: Libro de matrículas del año lectivo 2010-2011

En la institución no existe el bachillerato, por lo tanto los estudiantes que serán encuestados pertenecen al séptimo año y al décimo año.

Para que haya equidad la población escogida tiene igual porcentaje encuestados masculinos y femeninos.

Tabla N. 5 Distribución de la población de Padres y Madres de familia por edad y sexo.

Rangos por edad	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
25-35 años	2	28.6	6	46
36-46 años	5	71.4	5	38.46
47-60 años	0	0	2	15.4
TOTAL	7	100	13	100

FUENTE: Libro de matrículas del año lectivo 2010-2011

Hay mayor presencia de población femenina ya que es un indicador de lo que sucede en la realidad, las madres de familia tienen mayor vinculación con el centro educativo.

3.2. Materiales e instrumentos

Los materiales e instrumentos que se utilizarán en la investigación “Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” son:

ENCUESTA: es una de las técnicas más utilizadas que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. Las encuestas permiten la generalización al resto de la población, en la que pueden compararse subgrupos o contextos diferentes.

El objetivo fundamental de las encuestas fue obtener información veraz del personal directivo, del personal docente, de los estudiantes y de los padres-madres de familia sobre el tema de investigación a través de un cuestionario estructurado de manera específica para obtener la información requerida.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA: Como técnica puede cumplir diversas funciones: diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora. En este caso la función primordial será investigativa y será aplicada exclusivamente al personal directivo. Las preguntas están estructuradas para obtener información relacionada con la comunicación, el liderazgo, la práctica de valores en el centro educativo.

OBSERVACIÓN: Es una técnica muy utilizada en el campo de las ciencias humanas. Se convierte en una técnica científica cuando:

- Sirve a una objetivo ya formulado de investigación
- Es planificada sistemáticamente
- Está sujeta a comprobación de validez y fiabilidad
- La observación se realiza en forma directa sin intermediarios que podrían distorsionar la realidad estudiada.

En este caso, a través de la observación, análisis y reflexión de los documentos curriculares se obtuvo información relacionada con el marco teórico que orienta la práctica educativa del centro.

3.3. Método y procedimiento

La investigación es **Exploratoria y Descriptiva** porque se ocupa de la situación actual de la institución en lo referente a explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores. Este tipo de investigación describe la realización, las actitudes, los comportamientos u otras características de un grupo de sujetos. Un estudio descriptivo pregunta *qué es o qué fue*; presenta las cosas de la manera *cómo son o eran*. La investigación de este tipo no implica el manejo de variables independientes, por lo que una limitación importante es que las conclusiones relacionales (de relaciones entre variables) no están garantizadas.

En la investigación descriptiva, es importante prestar gran atención a la naturaleza de los sujetos y de las pruebas. Las técnicas de recolección de datos deben ser validas y fiables, para lo cual es importante especificar los procedimientos de toma de información, es decir cuándo se recogieron los datos, por quién y bajo qué circunstancias.

En el proceso de investigación se requerirá también del método **Analítico-sintético**, pues facilitará la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor para acceder a la toma de decisiones que permitan mejorar la situación actual.

El método **Estadístico**, hará factible organizar la información lograda, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitará los procesos de tabulación, graficación e interpretación de la información para garantizar su validez y confiabilidad.

El método **Hermenéutico**, permitirá la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y, además, facilitando así el análisis de la información empírica.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación se procederá a la tabulación, organización, análisis e interpretación de la información requerida a directivos, docentes, alumnos, padres-madres de familia, proceso que se realizará siguiendo el orden de las preguntas establecidas en los instrumentos y se organizará mediante tablas estadísticas que registren los datos correspondientes a las preguntas planteadas.

Esta información será analizada e interpretada con criterios desarrollados en el marco teórico, y con el aporte de los representantes de la comunidad educativa para, a partir de los resultados obtenidos, establecer mecanismos que contribuyan al mejoramiento de la gestión del liderazgo y promoción de valores en el centro educativo en mención. Se realizará un informe con los resultados de la investigación así también se planteará conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones institucionales.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

El manual de organización es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa. Sirve para definir y establecer la estructura orgánica, funcional, formal y real. Así como las tareas de control, responsabilidad y los canales de comunicación que permiten una funcionalidad administrativa de la institución.

En el Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” no existe un manual de organización, estrictamente hablando, lo que existe es un listado de funciones para las autoridades, el mismo que transcribo, específicamente los aspectos relacionados con gestión, liderazgo y valores.

Las funciones de la rectora se enfocan en la planificación, la organización institucional

el cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, disposiciones emanadas desde el Ministerio de Educación y desde la Oficina Nacional de Fe y Alegría.

El Vicerrector coordina la planificación y ejecución de documentos curriculares como el PEI, PCI, POA, determina y evalúa los aspectos pedagógicos-curriculares.

El Equipo Directivo, asume las funciones del Consejo Directivo con las funciones señaladas en el Art. 107 del Reglamento General de la Ley de Educación anterior, estas funciones serán revisadas, cuando se expida el nuevo Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe

Las funciones de los docentes tienen como base los Arts. 135, 136 137 138, 139, 271, 772 del Reglamento General de la Ley de Educación.

Al describir las funciones que tienen autoridades y personal docente se puede percibir un objetivo común, que es la formación integral de los estudiantes, se da importancia a la comunicación, a la planificación a la interacción y a la creación de

valores como la responsabilidad, la cooperación y responsabilidad en el cumplimiento de funciones. Es importante resaltar el numeral 23 de las funciones del docente: “demostrar en todo momento integridad moral, buen ejemplo y responsabilidad”, este debe ser un principio que todos los miembros de la comunidad educativa deberían tener presente en su práctica cotidiana.

4.1.1.2. El Código de Ética

El Código de Ética Profesional de la institución constituye un instrumento diseñado para facilitar el cumplimiento y puesta en práctica del ideario de Fe y Alegría que enfatizan la ética como valor central de los docentes. Su objetivo general es regular el quehacer profesional con acento en la propuesta de ser testimonio de respeto, solidaridad, compromiso con lo menos favorecidos, el servicio.

CÓDIGO DE ÉTICA

El personal directivo, docente, administrativo y auxiliar debe:

En sus relaciones con los estudiantes:

- Respetar la dignidad humana, evitar todo tipo de discriminación y maltrato.
- Fomentar el respeto, la comunicación proactiva, el servicio.
- Estimular la práctica de la solidaridad y el compromiso con sus compañeros/as y el entorno
- Promover la eficacia, eficiencia y la ética en el desarrollo de las actividades de enseñanza- aprendizaje.

En sus relaciones laborales:

- Cumplir la normativa establecida en las leyes, reglamentos de Educación
- Participar en el proceso de diseño, creación, construcción, implementación y seguimiento de las actividades pedagógicas.
- Aplicar la “regla de oro” en la convivencia.
- Promover el debate, respetar criterios diversos, generar la crítica constructiva para construir en conjunto la calidad.

En sus relaciones con la comunidad:

- Fortalecer el desarrollo local respetando la idiosincrasia del lugar.
- Respetar los valores culturales.
- Leer, comprender, cumplir y hacer cumplir el Código de Ética

El código de ética de la institución engloba el respeto a la diversidad, el trabajo compartido y en equipo, el intercambio de ideas, el diálogo fraterno, es decir el trabajo creativo y constructivo; sin embargo se puede evidenciar una deficiencia en la puesta en práctica en el quehacer diario.

4.1.1.3 El Plan Estratégico

El Plan Estratégico del centro educativo es un documento que plantea diversas estrategias o caminos a seguir para lograr los objetivos institucionales. Está constituido por Objetivos Estratégico, Estrategias, una Matriz de Aplicación de las Estrategias y un cuadro detallado de los Proyectos Estratégicos que se desarrollan en la institución.

Dentro de los objetivos estratégicos se destaca el interés por lograr una comunidad educativa que trabaje en conjunto, para desarrollar una educación con calidad y calidez. La capacitación permanente y sistemática del profesorado y del personal administrativo es otro objetivo estratégico; ya que así se garantiza el desempeño docente que garantice la adquisición de destrezas cognitivas, procedimentales y actitudinales que faciliten el desarrollo del pensamiento lógico, crítico y creativo de los estudiantes.

Finalmente, el establecer relaciones de cooperación mutua con los miembros de la comunidad del barrio, es un objetivo que tiende a abrir las puertas de la institución hacia los miembros de la comunidad exterior para lograr un enriquecimiento mutuo.

Las estrategias utilizadas priorizan el fortalecimiento del Equipo Directivo, del Gobierno Estudiantil, del Comité Central de Padres y Madres de Familia a través de la formación específica que garantice eficiencia y eficacia en sus funciones . Por otro lado, se busca la aplicación del currículo actual para fortalecer el desarrollo de las destrezas con criterio de desempeño, además se potenciará el seguimiento y acompañamiento pedagógico para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Considero importante adjuntar el cuadro de los Proyectos Estratégicos de la institución porque nos permiten tener una visión amplia de las estrategias utilizadas por el centro para el logro de sus objetivos.

Cuadro N 4: Proyectos Estratégicos

	ARGUMENTACIÓN
1. PROYECTO DE LECTURA Y EXPRESIÓN	Toda la comunidad educativa utilizará la lectura como un medio de recreación, a la par, desarrollará estrategias de comprensión lectora y escritura de textos. Se crearán espacios lectores en toda la institución y se tendrá una hora a la semana en la cual todos los miembros del centro educativo leeremos al mismo tiempo.
2. PROYECTO SUMA Y SIGUE	Uso de material concreto, fomento del cálculo mental, implementación de concursos y participaciones internas. Creación de ferias de comercialización para practicar operaciones matemáticas.
3. PROYECTOS DE AULA	Un problema se solucionará con la participación activa de padres, madres, estudiantes y maestros. El proyecto de aula es integrador, productivo.
4. CÍRCULOS DE ESTUDIO DE DOCENTES	Es importante la reflexión del hecho educativo, el intercambio de experiencias y la capacitación sistemática y permanente. Nos reuniremos una vez por semana, luego de la jornada laboral.
5. ESCUELA PARA PADRES	Papás y mamás requieren un espacio de formación e intercambio de experiencias para crecer como los primeros responsables de la educación de sus hijos. Nos reuniremos tres veces en el año con una planificación definida específicamente, con cada grupo según los años de básica.
6. AMIGOS DE LA	Una comisión conformada por representantes de

FRATERNIDAD (MANUAL DE CONVIVENCIA)	alumnos, docentes y padres de familia realizarán la socialización del Manual de Convivencia mediante dramatizaciones, trípticos, conferencias, veedurías...
7. USO DE LAS TICs	Se realizarán proyectos cooperativos entre la maestra del aula y el profesor de computación para que los estudiantes utilicen los recursos existentes en el centro. Con los alumnos de los años superiores se implementará el uso del correo electrónico para el envío de tareas.
8. JORNADAS MATEMÁTICAS	Una vez al mes, por años de básica, se realizarán concursos, exposiciones, ferias, que acerquen el conocimiento matemático a la resolución de problemas de la vida cotidiana.
9. CONCURSOS INTERESCOLAR ES	A nivel de los centros de Fe y Alegría se organizarán concursos de poesía, oratoria, matemática, cuento.
10. MI TIEMPO LIBRE, yo lo aprovecho	El área de Cultura Estética y Cultura Física implementará talleres de danza, expresión corporal, arte.

Como se puede apreciar, las estrategias utilizadas pretenden lograr una formación integral. Abarca aspectos pedagógicos, curriculares que se orientan a la superación de las diferentes dificultades que enfrenta el centro educativo. Incluso se puede apreciar una atención especial al área de Cultura Estética y Expresión Corporal con los talleres de danza, arte, así también se toma en cuenta el aspecto de la comunidad.

4.1.1.4 El plan Operativo Anual (POA)

El Plan Operativo de la Escuela “Gonzalo Cordero Crespo” al ser un documento formal en el que se enumeran las actividades, los responsables y el tiempo en el cual se desarrollarán los diferentes procesos, está organizado en cinco dimensiones: Administrativa-Financiera, Pedagógica- Curricular, Vivencial-Comunitaria, Organizativa, Organizacional y Comunitaria, Pastoral. Este plan operativo es

revisado año tras año. La planificación y ejecución está a cargo del Equipo Directivo y de la dirección.

La actividad central del Plan Operativo, al igual que en el Plan Estratégico, es la formación integral de los estudiantes, Para esto se programa sendas reuniones de capacitación docente, relacionadas con los Proyectos de Lectura-Expresión, el Pensamiento Lógico Matemático, la divulgación del Código de Convivencia, el Proyecto de Valores.

Otro de los aspectos que se planifica es la apertura del centro al barrio. Se plantea coordinar acciones con el Comité Barrial para erradicar problemas sensibles como la inseguridad del sector y la basura. Una de las actividades que me parece importante resaltar es el Campeonato Deportivo de Adultos, como una estrategia para estrechar lazos de amistad por medio del deporte y la disciplina deportiva.

El Plan Estratégico y en el Plan Operativo Anual son instrumentos orientadores de la práctica institucional en los cuales se observa la planificación del trabajo organizado por dimensiones, a pesar de que en la práctica se continua trabajando por comisiones. Otro aspecto relevante que se observa en la planificación son los objetivos que buscan la formación integral de los estudiantes para que dispongan de las herramientas que les permita ser promotores de su desarrollo y el de su comunidad. Lamentablemente en la práctica educativa cotidiana no hay un proceso de seguimiento y sistematización de las experiencias, lo que genera un incumplimiento parcial de lo planificado.

4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

El Jardín – Escuela – Colegio “Gonzalo Cordero Crespo” es parte del Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social FE y ALEGRIA, el mismo que es una organización que busca entregar a las niñas, niños, adolescentes, padres, madres de familia, docentes y población en general una Educación Popular de Calidad y desarrollar al mismo tiempo procesos de Promoción Social.

El Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” desde su creación, 1972, ha buscado

ser una institución de Educación Popular Integral que brinde oportunidades de formación a todos los niños, niñas y jóvenes del sector de La Colmena, a través de la práctica de principios como:

INCLUSIÓN.- A nuestro centro ingresan todos los estudiantes que deseen hacerlo, no hay ningún tipo de discriminación y generamos a través del proceso de becas la facilidad de ingreso de los menos favorecidos.

EDUCACIÓN DE CALIDAD Y CALIDEZ.- Mediante el manejo de procesos didácticos constructivistas que garantizan el aprendizaje significativo y promueven en los estudiantes el desarrollo del pensamiento crítico y creativo.

TRABAJO CON LA COMUNIDAD.- Nuestro trabajo no se limita a los estudiantes, desarrollamos Escuela para Padres y Madres, porque estamos convencidos de que una familia organizada y feliz es el primer paso para el éxito del alumno-a. Además mantenemos contacto con el Comité Barrial para cooperar activamente en la solución de problemas del sector.

La Escuela nació con dificultad y esperanza a partir de la iniciativa del padre jesuita

Oswaldo Carrera y de la Congregación de Misioneras Dominicanas del Rosario en un terreno donado por la orden salesiana en la Ciudadela Bermeo, en el cual con mucho esfuerzo y dedicación de las hermanas misioneras se construyó una infraestructura digna para garantizar un aprendizaje efectivo. Desde su origen se convirtió en una alternativa de formación humana y cristiana tanto para los estudiantes como para su familia y el barrio.

En el año 2000 bajo la dirección de la Hna. Concepción Gómez, se crea el Primer y el Octavo año de Educación Básica, para dar respuesta a las necesidades educativas del sector.

Actualmente trabajamos con los 10 años de la Educación General Básica, 22 docentes, 560 estudiantes desarrollando procesos correspondientes a una metodología dinámica, participativa y sobre todo que garantiza la formación integral de todos los miembros de la Comunidad Educativa.

Los valores promulgados y trabajados en la institución son:

RESPECTO.- Valoración de las diferencias individuales para potenciar a cada uno de acuerdo a su capacidad y fomentar el trabajo productivo desde la diversidad.

RESPONSABILIDAD Y LIBERTAD.- Para formar personas progresivamente autónomas capaces de sentir, pensar, proponer, que sepan que forman parte de una comunidad y por lo tanto tienen derechos y deberes.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.- Porque los procesos pedagógicos se orientan al desarrollo de la inteligencia y a la solución de problemas

SOLIDARIDAD.- Porque es un principio básico de nuestra fe cristiana católica para promover la sensibilidad y el compromiso con los más necesitados

HONESTIDAD.- Es necesario fortalecer y exigir la coherencia entre lo que pensamos, sentimos y actuamos.

CUIDADO DEL AMBIENTE.- Para sentirse responsables del cuidado y protección de nuestra casa grande y trabajar en contra de la contaminación con la promoción de la reforestación, el buen uso del agua, etc.

TRABAJO EN EQUIPO.- Para garantizar el aporte y el compromiso de todos los miembros de la Comunidad Educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de los procesos. El trabajo en equipo tiene como objetivo máximo el empoderamiento, la participación consciente y la corresponsabilidad.

CALIDAD.- Porque trabajamos en la búsqueda constante de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de nuestros objetivos para lograr satisfacer los intereses de nuestros estudiantes y sus familias.

Dentro de las políticas educativas se considera el respetar y cumplir las reglamentaciones del Ministerio de Educación y el cumplimiento con todas las normas del comportamiento ético. Un aspecto que considero importante es el que aparezca como política institucional la formación espiritual de toda la comunidad educativa. Se hace hincapié en este aspecto porque se considera la columna vertebral de la institución.

En el PEI se describen aspectos, que considero importante transcribirlos, porque representan la esencia del centro educativo, la misma que orienta la práctica de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la formación de seres humanos responsables, sensibles, críticos, productivos, creadores mediante procesos didácticos científicos integradores, dinámicos, participativos para que contribuyan a la construcción de una sociedad de justicia y solidaridad.

POLÍTICA DE CALIDAD

La calidad se sustenta en dos aspectos: la coherencia y la formación integral. La primera, significa que la propuesta pedagógica y curricular debe responder a las necesidades, intereses y problemas de nuestros estudiantes; y la segunda, que la formación se orienta a desarrollar destrezas cognitivas, procedimentales y actitudinales con criterio de desempeño.

Los perfiles de docentes, estudiantes, padres y madres de familia, también se enuncian en el PEI. Recordemos que el perfil del estudiante es de salida, por lo tanto se considera que un egresado del Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” será una persona desarrollada, libre, participativa, realizada en todas las dimensiones y con un compromiso por el cambio social.

El perfil del docente es de entrada, por lo tanto para ser maestro del centro se requiere alta formación científica, técnica y humanística, disposición para la innovación y la investigación y sobre todo poseedor de una alta sensibilidad ante la injusticia.

El administrador educativo debe ser líder democrático, humanista, que promueva la participación activa de todos los miembros. En este aspecto hay una deficiencia, ya que hay dificultad para lograr la participación activa, el compromiso auténtico y el empoderamiento.

En lo referente a los padres, madres de familia, se solicita dentro del PEI, representantes que sean ejemplo de vida cristiana y compromiso fraterno.

Lamentablemente esto es casi imposible lograr en el ambiente en el cual se desarrolla la escuela, ya que existe un altísimo porcentaje de familias disfuncionales.

COMPONENTE CURRICULAR

El Modelo Pedagógico es una construcción teórica formal que fundamenta científica e ideológicamente la interrelación entre los valores, los principios pedagógicos, el proceso de enseñanza- aprendizaje, la concepción de escuela, de maestro, de estudiante, las estrategias pedagógicas y la evaluación del hecho educativo, de acuerdo a una necesidad histórica concreta.

El Modelo Pedagógico implica las mismas interrogantes que se plantea al currículo, solo que a un mayor nivel de generalidad y abstracción. Un aspecto importante que aborda todo modelo pedagógico es la relación entre el educando, el saber y el educador. Por todo esto es importante construir un modelo pedagógico que nos identifique. Luego de sesiones de trabajo y reflexión con todo el personal docente hemos diseñado un esquema del modelo que será analizado y aplicado desde este año lectivo (2010-2011)

Cuadro N 5: Modelo Pedagógico Institucional

MODELO PEDAGÓGICO DEL JARDIN-ESCUELA-COLEGIO "GONZALO CORDEROCRESPO"	
ASPECTOS	MODELO PEDAGÓGICO
VALORES	Respeto Responsabilidad y libertad Creatividad e innovación Solidaridad Inclusión Equidad Acción Liberadora y Transformadora Justicia Calidad
PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS	Partir de la práctica, reflexionar la teoría y retornar a la práctica Basados en el amor y el servicio Pedagogía dialogal Pedagogía de la pregunta

	Pedagogía crítica Basados en la Psicología, Sociología y Antropología Coincidencia del currículo oculto con el currículo explícito
ENSEÑANZA- APRENDIZAJE	El proceso de enseñanza-aprendizaje busca la formación científica-tecnológica en base a la formación humana-fraterna. Es un proceso transformador. “Aprender es encontrar soluciones” El aprendizaje es una construcción
ESCUELA	Espacio comprometido con la construcción de una nueva sociedad, buscando un mundo más solidario y justo. Espacio de encuentro y creación. Es una comunidad de vida, de participación, de diálogo, de trabajo permanente y aprendizaje.
MAESTRO/A	Ser con un nivel alto de humanidad, busca el reencuentro del sujeto consigo mismo, con su hacer individual y social. Investigador, innovador, comprometido con la transformación social hacia la búsqueda del bien común. Líder democrático, generador de sueños y realidades.
ESTUDIANTE	Ser integral, desarrollo de dimensiones: Psicoafectiva: (Pedagogía del amor y la alegría) capaz de desarrollar una identidad personal, familiar y social, que le ayude a conocerse, quererse emprender el camino de su propia realización con los demás. Intelectual: (Pedagogía de la Pregunta y de la Investigación) capacidad crítica, analítica, reflexiva, creativa, lógico-matemática, de resolución de problemas y proposición de nuevas cosas e ideas. Corporal: (Pedagogía de la salud, valoración y cuidado del cuerpo) Comprende y asume la importancia del cuidado de la salud y del medio ambiente en un marco de hábitos y formas de vida positivas. Estética: (Pedagogía de la expresión y la creatividad) Posee elementos (instrumentos) que le permiten explorar y desarrollar su capacidad expresiva y simbólica en sus diferentes

	manifestaciones: literarias, musicales, teatrales, plásticas, gráficas, etc. Productiva: (Pedagogía del trabajo y desarrollo sustentable) Proporciona soluciones a situaciones problemáticas, comprende y maneja adecuadamente distintos sistemas organizacionales, productivos, entendiendo su funcionamiento de manera dinámica y propositiva. Cultural: (Pedagogía de la inculturación, la interculturalidad y la multiculturalidad) Conoce, acepta y valora sus raíces, su mundo cultural, sus orígenes, su historia , su familia, su comunidad, su región, su país; y a la vez valora y respeta la diversidad cultural y las diferencias entre personas , naciones y regiones. Ética: (Pedagogía de los valores) Posee criterios éticos y conocimientos suficientes que le permitan actuar contra las injusticias sociales y económica y rechazara aquellos antivalores que siembran la discordia e impiden un mundo de justicia y verdadera paz. Espiritual: (Pedagogía Evangelizadora) Conoce, identifica y sume los valores evangélicos en su vida cotidiana, consigo mismo y con el prójimo. Sociopolítica: (Pedagogía del diálogo y la participación) Resuelve conflictos mediante la negociación y el diálogo valorando y aceptando las diferencias culturales, de raza, de género, de edad, entre otras, en un marco de respeto, justicia e igualdad al servicio de la sociedad en su conjunto. Histórica: (Pedagogía de la identidad y de la esperanza). Muestra capacidad de leer la realidad actual y entender sus posibles consecuencias a través de la recuperación histórica y asume su responsabilidad de contribuir a una sociedad más justa y solidaria
ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS	Se ajustan al nivel de partida y al ritmo de aprendizaje del alumno. Promueven la participación activa de todo el alumnado.

	Promueve el trabajo en equipo y el aprendizaje cooperativo. Facilitan la reflexión metacognitiva sobre el propio aprendizaje. Acompañan al alumno en su aprendizaje y le ayudan en la dificultad. Se orientan a la transferencia (saber usar el conocimiento)
EVALUACIÓN	Se evalúa el sistema de enseñanza-aprendizaje (docentes y estudiantes) Se evalúan los procesos y resultados de los alumnos (evaluación continua). Se evalúan no sólo saberes, sino también actitudes y habilidades (integral) Se evalúan con perspectiva inclusiva; para la promoción y la retención de alumnos. Se evalúa para aprender y mejorar (retroalimentación) Se promueve la autoevaluación (conciencia metacognitiva) Los resultados de la evaluación dan lugar a iniciativas de mejora o de ayuda.
PEDAGOGÍA	Pedagogía.- es un conjunto de saberes que se encarga de la educación como fenómeno típicamente y social y específicamente humano. Es una disciplina con carácter interdisciplinario que toma conceptos y principios de otras ciencias como la Psicología, Sociología, Antropología, Lingüística, etc., para emitir teorías y conceptos propios, que tienen como meta la formación humana. El objetivo de la pedagogía es reflexionar la teoría y práctica educativa para impulsar acciones concretas de transformación y lograr un modelo congruente que responda, tanto en la teoría como en la práctica a las intencionalidades y a los contextos.
SOCIEDAD	La sociedad es el conjunto de individuos que comparten una cultura, y que se relacionan interactuando entre sí, cooperativamente, para formar un grupo o una comunidad.

El Modelo Pedagógico Institucional se ha convertido en el orientador de la práctica pedagógica del centro, lamentablemente la implementación es un proceso largo que

requiere un seguimiento continuo en el aula ya que aún persisten, en las prácticas docentes, el tradicionalismo y el protagonismo del docente. El concebir al estudiante de manera integral y poseedor de dimensiones corporales, estéticas, espirituales, culturales, éticas, psicoafectivas, productivas, sociopolíticas, históricas, exige un cambio de actitud de los hacedores de la educación y de su entorno.

4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones

En el Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo”, existe un Reglamento Interno y un Código de Convivencia, documentos que fueron estructurados en el año 2009 y que serán replanteados próximamente, cuando sea expedido el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Como principio básico de estos documentos se expresa que la Educación tendrá por objeto el desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales.

Los fines se resumen en desarrollar la autodisciplina como una norma de comportamiento que garantice un ambiente armónico en la comunidad educativa y fortalecer la cooperación social para el logro de los objetivos.

El objetivo general se centra en la formación integral de los y las estudiantes para formar seres humanos responsables, solidarios, participativos conscientes de sus derechos y deberes.

Los objetivos específicos orientan el fortalecimiento de la espiritualidad de Fe y Alegría, la práctica administrativa y docente para entregar a la sociedad seres humanos, críticos, competentes y reflexivos, además se propende al desarrollo del pensamiento crítico y la práctica de valores.

Para estructurar el Reglamento Interno se ha tomado como base los diferentes artículos del Reglamento General de la Ley de Educación, que ya no está vigente, específicamente para el régimen disciplinario los Arts. 265, 266, 267, 268, 269, 270.

Del Reglamento Interno únicamente se han seleccionado los aspectos relacionados con la Gestión, el Liderazgo y los Valores. Como podemos apreciar las normativas son claras y precisas y buscan crear y fortalecer ambientes de corresponsabilidad y crecimiento personal e institucional, dentro de un marco tradicional y normativo.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y Visión

VISIÓN

El Jardín – Escuela – Colegio “Gonzalo Cordero Crespo” Fe y Alegría, al año 2015 se consolidará como una institución de Educación Básica de prestigio, formadora de líderes con un alto desarrollo de la inteligencia emocional y cognitiva. Nuestros egresados son lectores competentes, gestores de humanidad y constructores de su propio desarrollo.

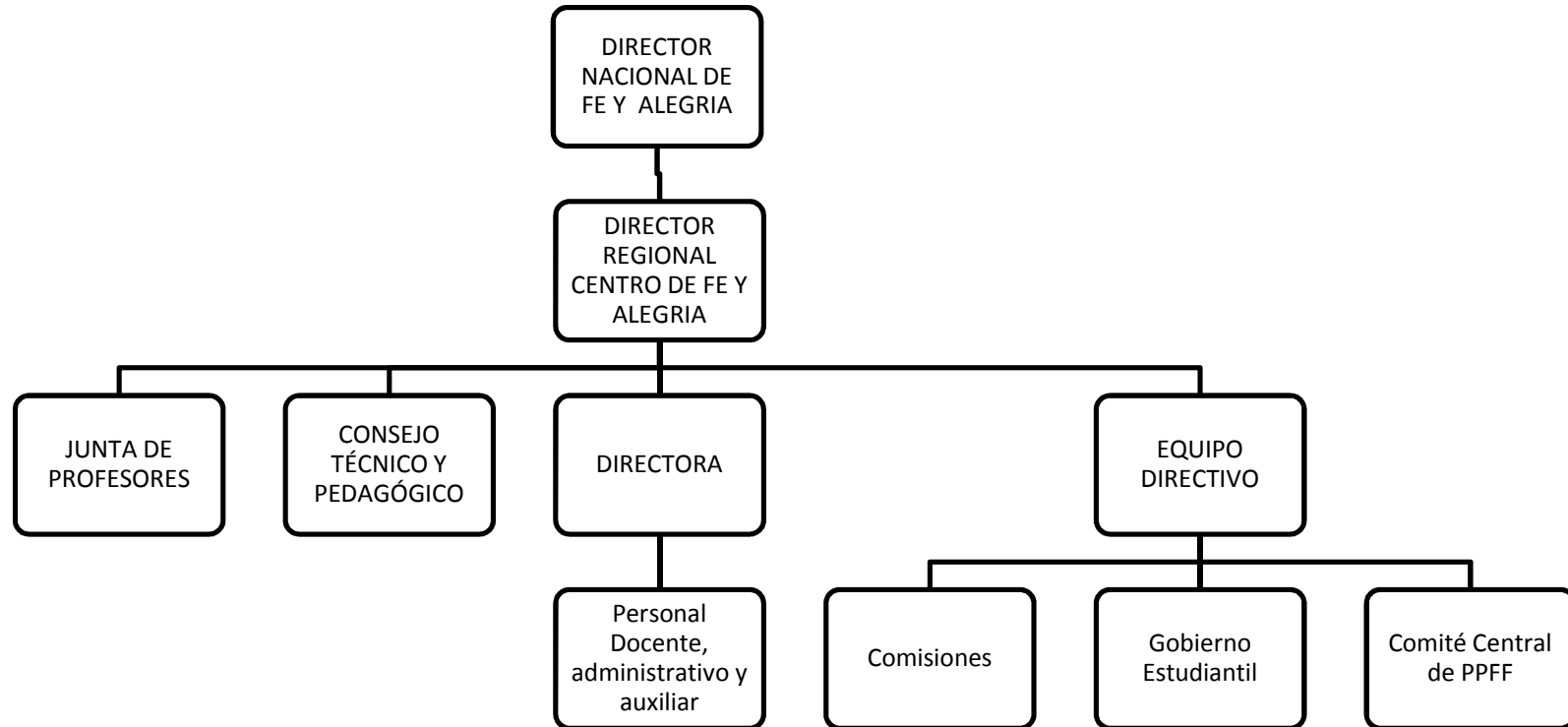
MISIÓN

El Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” Fe y Alegría es una institución de Educación General Básica, localizada en la parroquia La Magdalena. Proporciona servicios educativos de calidad y calidez basados en la Fe Cristiana a niños, niñas y jóvenes. Desarrolla capacidades intelectuales y emocionales a través de procesos metodológicos innovadores que fomentan la lectura crítica, el pensamiento reflexivo-creativo, para formar hombres y mujeres capaces de interactuar y transformar positivamente su entorno.

En estos parámetros institucionales se evidencia el sentido de humanidad de la educación impartida en el centro “Gonzalo Cordero Crespo”, junto a la búsqueda de la excelencia académica para el desempeño exitoso de los egresados en la sociedad a la cual pertenecen. Este desempeño debe estar cimentado en la reflexión, la creatividad y la capacidad de aportar positivamente en la transformación de su realidad.

Considero que un elemento relevante de la Misión, son los principios de la Fe Cristiana, porque esta característica le proporciona una identidad especial al centro educativo dentro de su contexto.

4.1.2.2. El organigrama



En el organigrama se puede percibir una igualdad y correlación de fuerzas entre la directora y el Equipo Directivo; sin embargo este último no asumen en la práctica, su rol protagónico dentro de la organización de la institución educativa. La junta de profesores y el Consejo Técnico Pedagógico cumplen los roles estipulados por la Ley de Educación.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

La institución no está organizada por departamentos, mantiene una organización tradicional. Se trabaja por comisiones, las mismas que se encargan de desarrollar las diversas actividades del Plan Operativo. Cada comisión tiene autonomía de acción en la medida que responda a las necesidades organizacionales. Enumero el nombre de las comisiones y la función de cada una, expresada en el objetivo general:

1. Equipo Directivo: Fortalecer los procesos administrativos, pedagógicos, comunitarios para garantizar el desarrollo organizacional.
2. Comisión de Salud y Medio Ambiente: Promover la práctica de hábitos y normas de orden, limpieza, disciplina que garanticen la conservación de la salud y el cuidado del medio ambiente.
3. Comisión Deportiva: Fortalecer el espíritu deportivo y la práctica de actividades físicas como medio para afianzar el uso adecuado del tiempo libre.
4. Comisión Socio-Cultural: Desarrollar actividades que promuevan el pensamiento crítico, creativo.
5. Comisión de Gobierno Estudiantil y Derechos del Niño/Niña: Fomentar el liderazgo infantil y juvenil con la estructuración de organizaciones infantiles y juveniles que sean espacio de participación ciudadana.

Este esquema por comisiones, considero que limita las expectativas y el campo de acción.

4.1.2.4.- El clima escolar y convivencia con valores

El literal i del Art. 2 Del Capítulo Único de la Ley Orgánica de Educación Intercultural referente a los Principios y Fines considera que la Educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el

respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia. Este es un principio que guía toda la propuesta del Buen Vivir en la práctica educativa.

El único documento específico que plantea este tema es el Código de Convivencia Institucional. En él se plantea la necesidad de crear lazos de fraternidad, responsabilidad, equidad. Se destaca el fortalecimiento de otros valores como la solidaridad para garantizar un clima escolar armónico. Se enuncia como aspectos totalmente alejados de la práctica educativa cualquier tipo de discriminación.

4.1.2.5.- Dimensión pedagógica curricular y valores.

El Modelo Pedagógico del centro, conciben a la Pedagogía como “un conjunto de saberes que se encarga de la educación como un fenómeno típicamente social y específicamente humano que tiene como objetivo la formación integral”. Considero que esta expresión engloba los valores institucionales del respeto, la solidaridad, la inclusión, entre otros.

En el Código de Convivencia institucional se habla del maestro como una persona digna de respeto, consideración y apoyo de autoridades, de sus colegas, de estudiantes, de padres y madres de familia. Dentro de sus responsabilidades está la puntualidad, el mantenerse como una persona íntegra, ecuánime, justa, creativa e innovadora.

El Currículo Generador Flexible diseñado por Fe y Alegría es aplicado en la institución en coordinación con el Currículo Oficial. Los principios que lo rigen son la innovación, la investigación y la formación de personas con criterio propio, creativas, autónomas.

Parte esencial del objetivo pedagógico del centro es desarrollar personas que tengan una responsabilidad social, es decir que desde el análisis de su realidad puedan regresar a ella para transformarla positivamente.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

De igual manera que en los puntos anteriores, en el Código de Convivencia se plantea directrices que permiten tener una idea de la dimensión organizativa y su relación con los valores. Se clarifican términos como:

DISCIPLINA.- Entendida como un principio de vida basado en valores sociales y personales interiorizados por la persona, con lo cual se ejercita la práctica responsable de la libertad que conduce a la conquista de la autonomía. En la disciplina la persona actúa guiada por sus propias motivaciones e intereses, sin que nadie la obligue.

AUTORIDAD.- Es el reconocimiento de la capacidad de una persona o grupo para orientar y dirigir procesos, tareas; es el poder que una persona o grupo otorga a alguien.

RESPONSABILIDAD.- Es la disposición para asumir un compromiso personal con una tarea conjunta de manera libre y espontánea.

PARTICIPACIÓN.- Entendida como toda acción colectiva de individuos orientada a la satisfacción de objetivos comunes. La consecución de tales objetivos supone la existencia de una identidad compartida que se basa en valores, intereses y motivaciones que dan sustento a la existencia de un “nosotros”

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

La honestidad, la responsabilidad y la lealtad son valores básicos en el ejercicio de la administración de procesos pedagógicos y financieros.

Dentro de los deberes de los directivos especificados en el Código constan:

- a. Propiciar un clima de respeto y consideración entre los colaboradores.
- b. Tratar a todos y todas con calidez, equidad y justicia.
- c. Promover la capacitación docente.
- d. Acompañar los procesos de aula.
- e. Reconocer la dedicación, responsabilidad y eficiencia en las tareas y roles asignados.

- f. Dialogar con la persona involucrada en desacuerdos y situaciones conflictivas.
- g. Asesorar para la toma de decisiones.
- h. Respalda la acción del docente.
- i. Motivar, estimular, capacitar para que el personal docente se involucre en los proyectos institucionales.

En el manejo de los recursos financieros predomina el principio de la austeridad, se gasta exclusivamente aquello que es necesario y se promueve la autogestión.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

La comunidad es el espacio para convivir; es decir para respetar, aceptar y valorar a las demás personas, al medio en el que vivimos y la cultura. Convivir es la posibilidad de vivir armónicamente, en base a la comunicación al respeto dialogal, centrándonos en la construcción de sueños, perspectivas, situaciones y proyectos personales y grupales. Así se concibe en la Gonzalo Cordero la participación comunitaria.

El ámbito de convivencia en la institución investigada, pretende lograr un ambiente humano, participativo, que permita el ejercicio de los derechos ciudadanos donde los aprendizajes significativos sean posibles para el crecimiento personal, comunitario y la construcción de un mundo más justo y solidario.

La principal dificultad que enfrenta el centro educativo para logra cristalizar, en la práctica estos principios, es el individualismo reinante entre los vecinos del sector. Al tener todos los servicios básicos satisfechos no consideran importante el organizarse y más bien se han convertido en una comunidad poco responsable en el tema de la salubridad y el cuidado del ambiente.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- Ser parte del Movimiento de Educación Popular y Promoción Social “Fe y Alegría”.
- Contar con un personal docente con títulos profesionales, capacitados y dispuestos a asumir retos.

- Proyectos institucionales: Lectura y expresión, Proyecto de Vida, Valores.
- Contar con un modelo Pedagógico Institucional.

Debilidades:

- Falta participación activa de los miembros del Equipo Directivo en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones.
- Carencia de un manual de funciones.
- Escaso desarrollo de la expresión oral y escrita de los estudiantes.
- Falta promover el desarrollo del razonamiento lógico, pensamiento crítico y creativo de los alumnos.
- Alto porcentaje de familias disfuncionales.
- Falta aplicar el Código de Convivencia.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades:

- Capacitaciones emitidas por Fe y Alegría y el Ministerio de Educación
- Apoyo del Centro de Salud N 6
- Apoyo en infraestructura y materiales del Consejo Provincial del Municipio de Quito, Unidad Ejecutora

Amenazas:

- Alcoholismo y drogadicción
- Violencia
- Pobreza espiritual y económica
- Abandono a la niñez y a la juventud.

4.1.3.3. Matriz FODA

DIAGNÓSTICO INTERNO

DIAGNOSTICO EXTERNO

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Alto porcentaje de familias disfuncionales.	Ministerio de Educación Departamento de Pedagogía de la Regional Centro de Fe y Alegría
FORTALEZAS	AMENAZAS
Escuela para Padres, Madres y representantes	Pobreza , alcoholismo Abandono infantil.
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<u>Escasa formación y participación del equipo directivo.</u> Ausencia de un profesional para atención permanente en Psicología	Dirección Regional Centro de Fe y Alegría UTE 6 EDUCANET. Municipio del Distrito M. de Quito
FORTALEZAS	AMENAZAS
Dirección estable y participativa Secretaria y colecturía eficientes Participación activa de Padres y Madres de Familia	Inseguridad en el sector. Terreno abandonado, muro propenso a derrumbarse.
DIMENSIÓN PASTORAL	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Falta de seguimiento en los procesos de formación en la Fe. Escaso número de convivencias con Padres, madres, estudiantes y maestros.	Departamento de Pastoral de la Regional Centro.
FORTALEZAS	AMENAZAS
Personas comprometidas con la formación en la Fe.	Escaso formación en la fe de la familia. Pérdida de valores.

	Uso inadecuado del tiempo libre (T. entretenimiento electrónico, pandillas en el sector.
DIMENSIÓN COMUNITARIA CONVIVENCIAL	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Escasa práctica del Código de Convivencia.	DOBE de la Regional Centro Centro de Salud N 6
FORTALEZAS	AMENAZAS
Código de Convivencia estructurado y difundido en la Comunidad Educativa. Ambiente de trabajo solidario y fraterno	Inestabilidad laboral de los padres/ madres de familia. Ventas ambulantes al exterior del centro educativo.
DIRECCIÓN ORGANIZATIVA-ORGANIZACIONAL-SISTÉMICA	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Falta aplicar el Código de convivencia. Escasa comunicación con los dirigentes del barrio Falta coordinar actividades con el Gobierno Estudiantil	Regional Centro de Fe y Alegría
FORTALEZAS	AMENAZAS
Documentos elaborados por consenso: PEI CÓDIGO DE CONVIVENCIA PROYECTOS DE: VALORES SEXUALIDAD LECTURA Y EXPRESIÓN COMISIONES: Socio- cultural Deportiva Salud y Medio Ambiente Pastoral	Niños /niñas pasan mucho tiempo solos en sus hogares. Botadero de basura Inseguridad en el sector Moradores indiferentes a las problemáticas del barrio.

Para estructurar la Matriz FODA, he seleccionado aquellos aspectos que se relacionan exclusivamente con el tema de investigación, Gestión, Liderazgo y Valores. Podemos ver que una de las debilidades es la escasa formación y participación del Equipo Directivo. Esta agrupación tiene fines específicos; sin embargo dentro de la práctica institucional todavía se establece una relación vertical desde la dirección. Muchos de los procesos tanto pedagógicos como administrativos no tienen seguimiento porque todo depende de los lineamientos que da la dirección. Esta situación es la que pretendemos cambiar desde la propuesta de innovación.

4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS y ENTREVISTAS

4.2.1. ENCUESTAS A DIRECTIVOS

Tabla N.6: Forma de organización de los equipos de trabajo en la Institución

Forma de organización	F	%
El director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestres	0	-
Coordinadores de área	1	14,28
Por grupos de trabajo	4	57,14
Trabajan individualmente	0	-
Otros	2	28,57
Total	7	100

Se evidencia una tendencia muy marcada por el trabajo en equipo para desarrollar las diversas actividades. A pesar de no existir una organización por áreas o departamentos las comisiones ejercen las funciones pertinentes. Se planifica y ejecuta desde el grupo.

Tabla N. 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	F	%
El número de miembros en la institución	2	28,57
Los resultados obtenidos en la institución	4	57,14
El valor y tiempo empleados en la institución	0	-
No contesta	1	14,29
Otros	0	-
Total	7	100,00

El 57% considera que la institución no se mide por el número de miembros sino por los resultados obtenidos, esta es una visión que permite trabajar por logros y eso en la actualidad es fundamental para el desarrollo de las organizaciones.

Tabla N. 8: Las tareas de los miembros de la Institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Si	7	100,00
No	0	-
Total	7	100,00

La institución no tiene un manual de normas, como tal; sin embargo, cada uno de los miembros conoce su función ya que está el Reglamento Interno como guía y orientador de las actividades que se desarrollan en el centro.

Tabla N 9: Liderazgo en la toma de decisiones y el consenso

Líderes	F	%
Director	3	42,86
Rector	0	-
Consejo Directivo	2	28,57
Otros	2	28,57
Total	7	100,00

El 42,86% de los directivos considera que es la directora la que dirige el proceso de toma de decisiones. Este alto porcentaje es un indicio de la estructura vertical que se mantiene en el centro. Apenas el 28,57 considera que se promueve el consenso y la participación de otros organismos como el Consejo Directivo.

Tabla N 10: Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Si	4	57,14
No	3	42,86
Total	7	100,00

En las respuestas de la tabla 9 y 10 se puede evidenciar una contradicción porque el 57,14 % considera que para la solución de conflictos se delega a un grupo de colaboradores, ya no es la directora la que toma las decisiones. Es importante resaltar que en la institución la delegación de la toma de decisiones a los colaboradores, permite mayor objetividad y pertinencia.

Tabla N 11: La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a.	Excelencia académica	7	100	0	-	0	-
b.	El desarrollo profesional de los docentes	7	100	0	-	0	-
c.	La capacitación continua de los docentes	7	100	0	-	0	-
d.	Trabajo en equipo	7	100	0	-	0	-
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	7	100	0	-	0	-
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	6	85,71	1	14,29	0	-
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	14,29	6	85,71	0	-

Este resultado es favorable para la administración del centro ya que se considera que los procesos relacionados con alumnos y docentes en la búsqueda de la calidad educativa están bien cimentados; sin embargo no se percibe un liderazgo compartido porque apenas en un 14.29% afirma que se delega la autoridad a los grupos de decisión.

Tabla N12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
a.	Son innatas	1	14,29	5	71,43	1	14,29
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	28,57	5	71,43	0	-
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	5	71,43	2	28,57	0	-
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	28,57	5	71,43	0	-
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	6	85,71	1	14,29	0	-

La capacitación constante que relaciona la teoría, la práctica y la reflexión obtiene el 85,71%, lo cual nos permite conocer que los directivos de la institución educativa

comprenden la importancia de estos elementos para evitar la improvisación y la falta de planificación en la gestión de una institución.

Tabla 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	7	100	0	-	0	-
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	0	-	0	-	7	100
c.	La mejora de los mecanismos de control	4	57,14	3	42,86	0	-
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	85,71	1	14,29	0	-

Para los directivos el conocer, reflexionar y tomar decisiones en bases a los resultados de procesos de evaluación a los miembros de la comunidad educativa son esenciales para garantizar el progreso de la institución escolar

Tabla N14: Organismos que integran la Institución

Orden	Organismos	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a.	De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	4	57,14	3	42,86	0	-
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	14,29	0	-	6	85,71
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	14,29	0	-	6	85,71
d.	Técnico (departamentos, equipo docente, etc.)	5	71,43	0	-	2	28,57
e.	Otros	0	-	0	-	7	100

En la institución es pequeña, no hay organismos específicos, todos los procesos son gestionados desde la dirección.

Tabla N 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores

Orden	Actividades	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	28,57	4	57,14	1	14,29
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	71,43	2	28,57	0	-
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	14,29	5	71,43	1	14,29
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	57,14	2	28,57	1	14,29

Es preocupación constante del Equipo Directivo el crear las condiciones que garanticen una convivencia agradable en la institución, a pesar de no tener una intervención directa en la solución de conflictos.

Tabla N16: Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	71,43	2	28,57
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	85,71	1	14,29
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	71,43	2	28,57
d.	Mantener actualizada la metodología	6	85,71	1	14,29

e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	57,14	3	42,86
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	57,14	3	42,86
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	6	85,71	1	14,29
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas el equipo directivo	5	71,43	2	28,57
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	71,43	2	28,57
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	71,43	2	28,57

Observación: En una encuesta se mencionó que la institución correspondiente no tiene un departamento didáctico por lo que las actividades se manejan desde la dirección con los maestros en el aula, debido a esta especificación se tomó sus respuestas como negativas.

Los directivos contestaron esta pregunta de forma afirmativa porque son actividades que se las realiza desde la dirección.

Tabla 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	57,14	3	42,86-

No hay un porcentaje muy favorable en la alternativa positiva, lo cual manifiesta un desacuerdo entre los directivos frente a la pregunta relacionada con el contexto y su influencia en el accionar pedagógico del centro.

Tabla N 18: Material de planificación educativa

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	4	57,14	3	42,86
b.	Plan estratégico	5	71,43	2	28,57
c.	Plan operativo anual	7	100	0	-
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	42,86	4	57,14

La respuesta al literal a, no corresponde a la realidad porque en el centro no se ha realizado una reingeniería de procesos y sería muy importante realizarlo como una actividad innovadora que permita reconocer lo positivo y cambiar los aspectos que se realizan, incluso por rutina. Considero que el error de produjo por el desconocimiento del término entre los directivos. El 71,43 % de porcentaje positivo en el Plan Estratégico es un indicador de que las acciones institucionales están orientadas hacia la consecución de objetivos.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Matriz 2

Nr o.	Pregunta	Respuesta Positiva		Respuesta Débil	
		<u>E</u>	<u>%</u>	<u>f</u>	<u>%</u>
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	6	85,71	1	14,29
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién	3	42,86	4	57,14

	debe realizar las tareas de liderazgo?				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	7	100	0	-
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	85,71	1	14,29
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	5	71,43	2	28,57
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	57,14	3	42,86
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	85,71	1	14,29
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	4	57,14	3	42,86

La institución no tiene un documento específico en el cual se señale con precisión cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo por eso el porcentaje superior al 50% en este aspecto. Constituye un factor favorable el porcentaje del 100% en la respuesta positiva referente a la forma de resolver conflictos entre la dirección y el grupo de docentes, este es un indicador de respeto, responsabilidad.

Los antivalores que subsisten en la institución, de acuerdo a las personas entrevistadas, son los niveles de agresividad entre los estudiantes, el irrespeto a lo ajeno y la falta de tolerancia entre docentes.

4.2.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Tabla N 19: Resultados de la encuesta a docentes.

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	F	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	40,00	1 2	60,0 0	0	-
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.	17	85,00	3	15,0 0	0	-
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general; la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	19	95,00	1	5,00	0	-
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres- representantes del consejo comunal; con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	14	70,00	6	30,0 0	0	-
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	10,00	1 4	70,0 0	4	20,0 0
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio en la metodología de enseñanza-aprendizaje.	17	85,00	3	15,0 0	0	-
7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje, los	20	100	0	-	0	-

valores, son el eje transversal de la formación integral del estudiante.						
8. Resistencia en los compañeros o director cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	-	9	45,0 0	11	55,0 0
9. Sentirme poco integrado en la escuela o entre mis compañeros.	0	-	3	15,0 0	17	85,0 0
10. Estar en desacuerdo continuo con el director del Centro Educativo.	1	5,00	1 0	50,0 0	9	45,0 0
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	55,00	8	40,0 0	1	5,00
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del Centro Educativo.	16	80,00	3	15,0 0	1	5,00
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	70,00	5	25,0 0	1	5,00
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	17	85,00	3	15,0 0	0	-
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	19	95,00	1	5,00	0	-
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	19	95,00	1	5,00	0	-

La aplicación de nuevos métodos de enseñanza y el desacuerdo con la dirección tienen un porcentaje elevado de la opción “a veces” lo cual es un indicador de una falencia a nivel de comunicación o de aceptación del liderazgo de la directora.

4.2.3. Resultados de la Encuesta a Estudiantes

Tabla N 20: Resultados de los/ las Estudiantes.

DECLARACIONES	Completamente de acuerdo		De acuerdo		En Desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	14	70,00	5	25,00	1	5,00	0	-
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	3	15,00	13	65,00	2	10,00	2	10,00
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	7	35,00	12	60,00	1	5,00	0	-
4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases	3	15,00	4	20,00	5	25,00	8	40,00
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la	3	15,00	6	30,00	2	10,00	9	45,00

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	35,00	7	35,00	5	25,00	1	5,00
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	1 2	60,00	7	35,00	0	-	1	5,00
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	1 2	60,00	5	25,00	2	10,00	1	5,00
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	1	5,00	0	-	7	35,00	12	60,00

10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	1 3	65,00	6	30,00	1	5,00	0	-
11. El profesor es quien decide qué se hace en la clase.	8	40,00	9	45,00	1	5,00	2	10,00
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	35,00	1 1	55,00	2	10,00	0	-
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	1 1	55,00	7	35,00	2	10,00	0	-
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	1 6	80,00	4	20,00	0	-	0	-

Los resultados obtenidos en la pregunta 11 contradicen algunas de las preguntas anteriores, porque al afirmar en un 95% que es el maestro quien decide lo que se realiza en clase, se reconoce que el alumno acepta, ejecuta, cumple lo que dicen y no

es un protagonista del proceso de enseñanza- aprendizaje. Este resultado constituye un reto fundamental para la institución porque si no se cambian las prácticas pedagógicas con los estudiantes, no se puede hablar de formación integral, ni de desarrollo de inteligencias. Es importante incrementar el seguimiento pedagógico en las aulas, ya que es la única forma de fortalecer las prácticas cotidianas.

4.2.4. Encuesta a Padres de Familia

Tabla 21: Resultados de la encuesta de Padres/ Madres de familia.

CRITERIO	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
1. Se promueve la participación de la Comunidad Educativa en las diferentes actividades institucionales.	14	70,00	6	30,00	0	-
2. En el manejo de conflictos se toma en cuenta la opinión de los padres-madres de familia y/o representantes.	12	60,00	8	40,00	0	-
3. En la institución se genera la formación de los PPFF por medio de la escuela para padres.	12	60,00	7	35,00	1	5,00
4. Las actividades culturales, deportivas, sociales y/o artísticas en la institución facilitan la promoción de valores.	17	85,00	3	15,00	0	-
5. El clima escolar se caracteriza por el respeto, la cordialidad, el buen trato.	16	80,00	3	15,00	1	5,00
6. La toma de decisiones se caracteriza por ser democrática.	15	75,00	5	25,00	0	-
7. Los PPFF conocen sus derechos y deberes.	18	90,00	2	10,00	0	-
8. El Código de Convivencia es un instrumento de convivencia pacífica y responsable.	16	80,00	4	20,00	0	-
9. En la institución se desarrollan proyectos encaminados a mejorar la calidad de la educación.	16	80,00	4	20,00	0	-
10. La innovación y la práctica de metodologías nuevas son aplicadas en la educación de sus hijos.	16	80,00	4	20,00	0	-
11. Los padres y madres de familia colaboran en todas las iniciativas que propone el centro	14	70,00	6	30,00	0	-

educativo para garantizar una educación con calidad y calidez.						
12. Hay participación activa de los PPFF en la realización de convivencias y actos encaminados a formarnos como padres y madres de familia	14	70,00	6	30,00	0	-
13. Se promueven los valores institucionales en todas las actividades organizadas por el centro educativo.	14	70,00	5	25,00	1	5,00
14. La formación integral de los estudiantes es una preocupación constante de autoridades y profesores.	19	95,00	1	5,00	0	-
15. Las organizaciones institucionales como el Comité Central de PPFF y el Gobierno Estudiantil influyen en las decisiones institucionales.	10	50,00	7	35,00	3	15,00

De acuerdo a los resultados obtenidos es necesario fortalecer las organizaciones de los padres/madres de familia y de los estudiantes para que sean participantes activos en la toma de decisiones institucionales.

4.2.5. Matriz de problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Centralismo del poder en la dirección. El equipo directivo no tiene una participación activa en la planificación, ejecución y toma de decisiones.	✓ Esquema organizacional tradicional	Rol protagónico de la directora. Toma de decisiones individualizada.
	✓ Falta formación integral en los miembros del Equipo Directivo.	No hay seguimiento, sistematización y evaluación continua. Todas las decisiones recaen en la dirección.
	✓ Inexistencia de un manual de funciones	No se conoce con exactitud lo que cada uno de los protagonistas tiene que hacer
Problema 2. Los antivalores que subsisten en la institución, de acuerdo a las personas entrevistados, son los altos los niveles de agresividad entre los estudiantes, el irrespeto a lo ajeno y la falta de tolerancia entre docentes	No se ha realizado una socialización del Código de Convivencia.	Los miembros de la Comunidad Educativa desconocen los aspectos fundamentales del Código.
	Falta de protagonismo de las organizaciones escolares y de PPFF para promulgar el Código.	No se ha generado liderazgo en este aspecto
	Falta establecer acciones educativas disciplinarias en caso de incumplimiento de los acuerdos.	Al no haber sanciones el incumplimiento es reiterativo.
Problema 3.	No se cumplen en su totalidad las	Clases tradicionales

La aplicación de nuevos métodos de enseñanza y el desacuerdo con el director tienen un porcentaje elevado de la opción “ a veces” lo cual es un indicador de una falencia a nivel de comunicación o de aceptación del liderazgo de la directora.	planificaciones didácticas.	
	No se innova en las estrategias didácticas utilizadas	Protagonismo docente en el interior del aula.
	Falta comunicación horizontal entre el directivo y los docentes.	Desniveles en la comunicación lo que genera un ambiente no armónico.

5. DISCUSIÓN

La Gestión como proceso participativo se basa en el desarrollo coordinado de la acción y se asume como una forma compartida de tomar decisiones. El asumir responsabilidades que den lugar a la coordinación estructurada y dejen a un lado la cultura de la subordinación es un desafío que surge al finalizar esta investigación.

Los resultados de las encuestas a los estudiantes, padres de familia, docentes arrojan resultados alentadores para la gestión que se desarrolla en el centro; sin embargo es importante resaltar que las principales debilidades referentes a la gestión se encuentran en las respuestas que da el grupo de docentes que forman el Equipo Directivo.

El constatar que la institución no cuenta con una organización dinámica, innovadora que responda a las nuevas exigencias de la Educación sino que se mantiene con organismos tradicionales como la dirección, un equipo directivo que no ha logrado dar un salto cualitativo y se mantiene como un ente legalista para cubrir, las exigencias del Ministerio, con unas funciones descritas en el Reglamento de la Ley de Educación vigente; las comisiones con actividades específicas y hasta cierto punto repetitivas, me permite reconocer la situación de la institución y buscar un cambio radical.

Una de las fortalezas que se enuncia en el FODA es el hecho de pertenecer al Movimiento de Educación Popular y Promoción Social Fe y Alegría, organismo que tiene una trayectoria de innovación y propuestas interesantes en el ámbito educativo que van desde la creación del Currículo Flexible hasta la organización de las instituciones educativas por dimensiones y la existencia de un EQUIPO DIRECTIVO comprometido con el desarrollo y progreso de la institución. Esta premisa me sirve de base para establecer la problemática institucional que para mí, es crítica y requiere atención urgente. No puede ser que, siendo parte de un equipo de decisión se desconozca los procesos que se viven. Es lamentable reconocer que el 57% de las personas que conforman el directorio expresen que la institución carece de proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, cuando desde Fe y Alegría, constantemente se realizan este tipo de actividades. Quizá la pregunta no fue entendida o no nos consideramos parte de los procesos que se realizan en la escuela.

El mismo porcentaje considera que no se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. Este resultado me permite reconocer que la estructura organizativa tradicional impide las especializaciones, es decir; grupos de personas que atiendan específicamente las problemáticas de las áreas. Desde la dirección es imposible atender todos los requerimientos que una organización tan compleja como un centro escolar exige, de ahí la importancia de mi propuesta de innovación: Fortalecer el Equipo Directivo desde la visión de Fe y Alegría.

En este momento realizo una autocrítica, ¿me he comportado como un director de grupo o como un líder? Considero que he sido un excelente director de grupo. Mi interés por cumplir con los objetivos en curso me han impedido pensar en lo que podría obtenerse al plantear una reingeniería de procesos. He involucrado a las personas pero con determinados límites. He fallado en la práctica de la proactividad como un mecanismo de promover, inspirar el trabajo en equipo y el respaldo mutuo. El fortalecimiento del Equipo Directivo permitirá que la gente actúe en forma constructiva con los demás.

Apenas el 14% de las personas que conforman el equipo directivo considera que se trata coordinadamente los conflictos y que se establecen oportunas medidas para resolverlos. Considero que este porcentaje se da, porque dentro de la gestión de la dirección no se tuvo en cuenta el crear un ambiente interno en el cual todos los miembros de la comunidad educativa se involucrar totalmente. Como directora no manejé un buen nivel comunicacional, no transparenté procesos y, de pronto lo más importante; no inspiré, no transmití una visión clara del futuro y no reconocí la contribución de todos los involucrados. Es fundamental fortalecer la iniciativa individual y la creatividad en la consecución de los objetivos. Cuando las personas se identifican con los problemas institucionales se convierten en parte esencial de la solución de los mismos. Este principio orienta al personal a evaluar su desempeño y a compararlo con las metas y objetivos institucionales promoviendo de esta manera la búsqueda del mejoramiento de su competencia de sus conocimientos y experiencias. Este convencimiento me lleva ratificar mi propuesta de mejora.

La organización escolar es compleja, la gestión se desarrolla como una práctica de habilidades específicas. Por ese motivo, lejos de considerar al director como un “ejecutor de propuestas técnicas” es necesario definirlo como un profesional reflexivo porque utiliza conocimientos técnicos-rationales que involucran conocimientos teóricos adquiridos fuera del contexto de la práctica misma y que, al mismo tiempo, los integra en un diálogo con aquellos conocimientos que se originan en la zonas indeterminadas de la práctica y lo llevan a mantener un conversación reflexiva con ellas. Con esta introducción expongo un porcentaje muy cuestionador el 85% de los miembros del directorio considera que solamente “a veces” se delega la autoridad a los grupos de decisión. En el centro educativo, objeto de la investigación, no existen grupos de decisión específicos, todo se ha centralizado en la dirección, la misma que ha buscado apoyo en el equipo directivo, pero este no ha asumido su rol desde una perspectiva más participativa y comprometida con la realidad institucional.

Esta investigación es una oportunidad magnífica para reflexionar, en base a la práctica, las problemáticas institucionales y desde este análisis reflexivo buscar las alternativas de solución que estarán orientadas hacia el fortalecimiento del equipo directivo, la formulación de manuales de funciones que nos permitan disminuir el 42,86% de las personas del cuerpo directivo que consideran que no se hace nada para mejorar los mecanismos de control.

Es importante establecer metas que permitan guiar el proceso de mejoramiento continuo, reconocer y valorar los avances que se van ejecutando, esta será una de las tareas de la propuesta de fortalecer el equipo directivo. Crear el clima necesario en el Equipo Directivo para que cada uno de sus miembros desde su especificidad sea considerado elemento fundamental para la organización y su progreso.

Es necesario tener el conocimiento, exacto, suficiente y confiable de los procesos, no dar por sobreentendido que conocemos. Debe haber accesibilidad a la información y por medio del análisis compartido equilibrado se tomen las decisiones orientadas a la mejora continua de la institución.

Una de las debilidades que se presenta en la institución, por mantener una estructura centralizada en la dirección es que, muchos de los análisis que se realizan se quedan

en situaciones focalizadas, es decir, en las partes que conforman el todo, pero no se prioriza, por ejemplo suele pasar que los problemas de relación atrapan nuestra atención por sobre los problemas de rendimiento. La dirección detiene su esfuerzo en distintas áreas de trabajo y focaliza su atención en unas dejando a un lado otras, que de pronto necesitan de mayor preocupación. Al fortalecer el equipo directivo institucional esta situación cambiaría porque serán seis cabezas, seis voluntades que estarán guiando los procesos de la escuela.

Desde mi punto de vista, considero que la estructura organizacional por comisiones, con un Equipo Directivo, que cumple exclusivamente las funciones del conocido Consejo Técnico, con una dirección centralista es la razón para que muchos procesos interesantes que se desarrollan en el centro no tengan la fuerza necesaria para proyectarnos hacia la excelencia y la calidad que soñamos. Es por eso que mi propuesta innovadora se dirige exclusivamente al fortalecimiento del Equipo Directivo, como lo concibe Fe y Alegría.

Sé que el liderazgo es la relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromisos y adhesión; sin embargo, en mi equipo de trabajo he descuidado esa necesidad de “despertar compromisos y construir realidades” ahí está el error que he cometido como directora.

Un auténtico líder educacional facilita, anima, orienta, y regula procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios y demás personas que se desempeñan en la institución y su entorno. Las prácticas de un líder dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr la visión y la misión institucional. Con la propuesta que realizaré en el centro, lograremos capacitar al equipo directivo para lograr ese salto cualitativo y se convierta en el verdadero motor del centro.

Las encuestas realizadas a los Padres/madres de familia y estudiantes tienen respuestas satisfactorias para nuestra gestión, nos dicen que no estamos mal, pero que debemos y podemos mejorar.

Finalmente en el ámbito de “Los Valores y la Educación” coincidimos con Rubíes cuando afirma que “es imposible educar sin principios educativos y sin valores”. Los valores forman parte de la existencia propia de cada persona y por ende afecta su conducta, modela sus principios, condiciona sus sentimientos y compromete sus decisiones. En este aspecto, en nuestro centro tenemos un valor agregado que es la Pastoral, desde este ámbito trabajamos valores trascendentes como el amor, el respeto, la solidaridad; sin embargo, debido a la falta de organismos o departamentos específicos para cada área; hay un descuido en la divulgación del Manual de Convivencia y en la aplicación de acciones educativas disciplinarias en caso de incumplimiento de las normas. Este aspecto mejorará sustancialmente al fortalecer a los miembros del equipo directivo, porque uno de los objetivos de esta propuesta es generar especializaciones y atender de manera coordinada y planificada a todos los procesos del centro educativo.

El centro mantiene dentro de la carga horaria una hora destinada al estudio y reflexión de los valores porque consideramos que la Educación debe enfocarse en el educar para la reflexión. Buscamos la formación de seres humanos racionales no de máquinas programadas, en este contexto procuramos que el conocimiento no quede como simple información transferida sino que fomentamos la capacidad de discernir, discriminar, juzgar, tomar decisiones en una base sólida de principios y valores.

La práctica de los valores en Fe y Alegría es un eje transversal que está presente en todos los espacios de formación. En el Ideario de la institución se promueve la solidaridad, el compromiso con los menos favorecidos, la libertad, la equidad. En nuestra escuela, a pesar de los esfuerzos que se realizan, aún persiste un nivel de agresividad entre los estudiantes que no hemos podido erradicar por completo. La vivencia intrafamiliar es un problema persistente en las familias, la violencia en el barrio, influye para que esquemas de maltrato se repitan entre los estudiantes. Para enfrentar esta problemática trabajamos con los papás y mamás en escuela para padres y madres, con los niños realizamos convivencias y hoy estamos en la difusión del Código de Convivencia, como un mecanismo para motivar el buen trato y el buen vivir en el centro.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

- La investigación llevada a cabo en el Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” sobre Gestión, Liderazgo Institucional y Promoción de Valores, constituyó una herramienta fundamental para identificar como principal deficiencia del centro, las prácticas centralistas en la organización institucional.
- El análisis profundo de los conceptos de Gestión, Liderazgo y Valores permitió desarrollar las competencias necesarias para delinear las estrategias que faciliten mejorar los procesos internos del centro educativo.
- El generar iniciativas complementarias de solución a la problemática investigada en la institución, permitirá mejorar los procesos institucionales, ya que se fomentará el análisis del problema y la aplicación de soluciones factibles.
- La Gestión, Liderazgo y la vivencia de Valores en el Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” requiere ser reforzada con la implementación de un Plan de Fortalecimiento y Formación del Equipo Directivo para crear las bases de la participación, del trabajo en equipo y de la democracia
- Es necesario fortalecer la participación activa, creativa y crítica de todos los miembros del Equipo Directivo y de la Comunidad Educativa para garantizar el cumplimiento de los objetivos que nos plantea la identidad de Fe y Alegría.
- El Equipo Directivo se establecerá como un organismo rector de la institución, por lo que deberá asumir la gestión de procesos integrales dentro de la escuela, dejando a un lado la centralización y la subordinación.
- Las instituciones educativas, en la actualidad, tienen retos que van más allá de la transmisión de conocimientos, hoy se requiere la formación de líderes críticos que estén conscientes de su función en la sociedad; para lograr este objetivo los centros escolares requieren establecer una estructura organizacional innovadora, técnica y científica que motive la comunicación, la participación, el trabajo en equipo.
- La cultura de una institución educativa es el reflejo del contexto que le rodea, por eso es importante que la educación se base en el compromiso de transformar la realidad de injusticia y abuso mediante la promoción del liderazgo participativo donde se imparte y delega funciones para establecer puentes a través de la

comunicación entre los miembros de la comunidad educativa y la comunidad en general.

- Las actividades académicas, pastorales, sociales y culturales que se desarrollen en el centro tendrán como base primordial la promoción y práctica de valores porque un ser humano sin esencia no puede generar cambios positivos en su entorno.
- Para implementar y desarrollar la propuesta de mejora se requiere de la responsabilidad ética del líder institucional y de los miembros del equipo directivo para que las acciones planteadas en el ámbito de la gestión, el liderazgo y la promoción de valores cumplan con el objetivo de mejorar las prácticas institucionales.
- Al sustituir la organización tradicional centralizada de la institución por una organización que tiene como vértices el compromiso, la participación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones colegiada, se logrará tener mayor éxito en la consecución de los objetivos.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta:

El análisis de los resultados de la investigación me permite plantear como propuesta de mejora un Plan de Formación y Fortalecimiento del Equipo Directivo de la Escuela “Gonzalo Cordero Crespo” para encaminar el proceso de Gestión, Liderazgo y la práctica de Valores, basado en una democracia participativa.

7.2. Justificación

La sociedad actual está signada por el cambio constante y resulta imprescindible que las instituciones que la integran sepan adaptarse para no quedar ajenas al contexto que demanda cada vez más una intervención planeada y pensada. Para esto es fundamental formar personas líderes capaces de leer la realidad y actuar en consecuencia, con el objetivo de lograr una educación de calidad, con un papel importante en la construcción del bien común.

En la actualidad la Escuela “Gonzalo Cordero Crespo” mantiene una estructura no organizacional; es decir no se ha creado una estructura organizativa dinámica que permita salir de los esquemas de representación legal y el cumplimiento de normas establecidas desde organismos superiores. El Equipo Directivo, nombrado con una perspectiva de cambio, no ha logrado dar el salto cualitativo que pase de ser el grupo de maestros elegidos para que cumpla tareas específicas, por un tiempo determinado, al grupo de maestros conscientes de sus roles y funciones y de su papel primordial en la promoción de procesos innovadores que busquen el mejoramiento de la calidad de la institución educativa.

Se propone un cambio en el modelo de gestión, al pasar de una dirección unipersonal a un equipo de dirección. Con ello se procura generar un estilo de

conducción democrático en la organización de la escuela, que sea coherente con los principios de Fe y Alegría.

Apuesto por la construcción de liderazgos compartidos que nos lleven cambiar la cultura de la autoridad en el centro educativo, a pasar de un director o directora a un equipo directivo, de un líder personalizado a un liderazgo de equipo. Para ello hay que planear modalidades de acción que van desde un director que se apoya en un equipo de trabajo en el que delega responsabilidades y funciones que él no puede absorber y que por ese motivo encarga a otros, buscando personas que son más eficientes en un tema y descansando en ellas para resolver una situación específica, hasta un equipo donde todos deciden y todos equilibran responsabilidades y funciones coordinando acciones y decisiones institucionales.

El equipo directivo es capaz de democratizar la comunicación, la toma de decisiones, transparentando el accionar, generando igualdad de oportunidades en una escuela justa, donde se propone una educación común, favoreciendo la apropiación y construcción personal y colectiva de conocimientos, de actitudes y competencias a través de procesos participativos, concientizadores, eficaces, eficientes, relevantes, pertinentes, creativos, equitativos para que sean capaces de mejorar su propia calidad de vida y comprometerse con los procesos de la sociedad.

Según el Plan Estratégico de Fe y Alegría 2010-2014 (2010, pág.10-38) con el Equipo Directivo, se puede:

- ✓ Lograr un liderazgo democrático que permita repartir responsabilidades y funciones mediante la participación y el desarrollo cooperativo de las actividades.
- ✓ Lograr la participación real y efectiva mediante el desarrollo de una inteligencia colectiva que facilite la interpretación y la apropiación de la realidad que se comparte.

- ✓ Lograr la creación de un ambiente de confianza por medio de la construcción de espacios de seguridad entre los miembros del equipo que coordina-gobierna la institución y de los otros frente a ese equipo.
- ✓ Lograr un equipo de trabajo permanente organizado en torno a tareas y proyectos, capaz de desarrollar procesos de gestión y ejecución, dinamizar y articular pedagógicamente la vida del centro.
- ✓ Lograr una mejor gestión institucional como la función de ejercer el gobierno de la escuela en el que la autoridad es un logro gracias al desarrollo de estrategias y actividades que aseguren la consecución de sus propósitos y objetivos.
- ✓ Lograr que al construir una cultura de participación colectiva el equipo directivos asuma un sentido real de pertenencia, distinguiéndola del sentido de propiedad.

7.3. Objetivos de la propuesta

GENERAL:

Formar, conformar y gestionar un equipo directivo del Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” con capacidad de leer la realidad, plantear principios objetivos y acciones concretas para mejorar la calidad de los procesos institucionales.

ESPECÍFICOS:

- Construir un modelo de gestión en la Escuela “Gonzalo Cordero Crespo” que favorezca el liderazgo compartido, que permita la democratización del poder y la toma de decisiones.
- Favorecer el crecimiento personal y profesional, y el aprendizaje individual y colectivo entre los miembros de la comunidad educativa.
- Construir sistemas de comunicación efectiva que permitan que el colectivo educativo cuente con la información necesaria y en el momento oportuno.
- Desarrollar nuevas prácticas sobre los modos de tomar decisiones, distribuir las tareas y dar cuenta de las responsabilidades asumidas (empoderamiento)

7.4. Actividades

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	RESULTADO	TIEMPO
INICIACIÓN Exponer resultados de la investigación Planificar la propuesta formativa medular. Encuentros formativos para desarrollar los temas: Eje de sensibilización Eje de conformación Eje Rol del Directivo Eje Principios que orientan nuestras prácticas Eje Gestión Institucional Eje Gestión Pedagógica Evaluación del Proceso Formativo.	Luego de la presentación de los resultados de la investigación a la comunidad educativa, se elaborará un currículo formativo para docentes y administrativos que nos oriente hacia la conformación del equipo directivo, desde la visión de Fe y Alegría	Computadora Proyector Colección de Formación de Directivos de la Federación Internacional de Fe y Alegría	Todos los representantes de la Comunidad Educativa del centro conocen el resultado de la Investigación realizada y están dispuestos a construir positivamente el cambio.	Octubre Noviembre Diciembre 2011

IMPLEMENTACIÓN Taller de sensibilización la Comunidad Educativa Definición de roles, perfiles, dimensiones y responsabilidades de los miembros de los equipos directivos. Conformación del Equipo Directivo del centro. Capacitación de miembros del equipo directivo sobre: Valores y principios que orientan nuestras prácticas: desafíos dilemas. La participación, Gestión de la confianza, Análisis de contexto Principios y herramientas y el análisis de casos para analizar la realidad. Pedagogía de la inclusión.	Encuentro de motivación para ser parte del equipo directivo institucional (1 representante de cada comisión, 1 representante del área administrativa financiera, la directora) Capacitación específica de los miembros del equipo directivo por medio talleres, paneles, video foros	Trípticos Computadora Proyector Libro “Los principios que orientan nuestras prácticas María Rossi y Cristina Allevato. Documentos de la Federación Internacional de Fe y Alegría	Los docentes toman conciencia de su rol dentro de la institución y se motivan a ser parte del Equipo Directivo institucional Se estructura el manual de roles y responsabilidades. 80% de los miembros seleccionados del Equipo Directivo institucional manejan la teoría básica de la visión de Fe y Alegría sobre los Equipos Directivos.	1 diciembre 2011 Diciembre 2011 Enero a marzo 2012
---	---	---	--	---

INSTITUCIONALIZACIÓN Gestionar el Proyecto Educativo Institucional de manera democrática y participativa Acompañar y seguir la ejecución de los Planes de Mejora del Centro Educativo Evaluar periódicamente el accionar del Centro Educativo Rendición de cuentas a la Comunidad Educativa.	Institucionalizar en la práctica toda la teoría reflexionada. Ejecutar proceso de cambio	Plan de mejora del centro PEI POA Código de Convivencia, Manual de roles y funciones.	En el centro educativo se trabaja en equipo con una gestión cooperativa, democrática y corresponsable Docentes cualificados e involucrados internamente con el cambio	Abril a junio 2012 Septiembre 2012 a julio 2013
---	---	---	--	--

7.5. Localización y cobertura espacial

El Centro Educativo “Gonzalo Cordero Crespo” Fe y Alegría se encuentra localizado al sur de la ciudad de Quito, en la Parroquia la Magdalena. El sector en el cual nos encontramos es la ciudadela “Bermeo” un barrio de clase media baja.

Con este Plan de Fortalecimiento del Equipo Directivo queremos convertirnos en una escuela piloto del sector para establecer un modelo de gestión coordinada, participativa en el cual se fortalezca la contribución colectiva y el reconocimiento al aporte individual para irradiar nuestra experiencia a distintas instituciones fiscales que nos rodean.

7.6. Población Objetivo

Con el desarrollo de este proceso de Fortalecimiento y Formación del Equipo Directivo se favorecerá a veinticuatro docentes, seiscientos sesenta estudiantes y un número similar de familias.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se requiere recursos de diferente naturaleza, entre los que citamos:

RECURSOS	DESCRIPCIÓN
HUMANOS	Personal: Directivo, docente, administrativo, de servicio
TECNOLÓGICOS	Internet, video conferencias desde la Plataforma de Fe y Alegría
MATERIALES	Computadoras, fotocopias, libros de la Colección Formación de Directivos de la Federación Internacional de Fe y Alegría
FÍSICOS	Instalaciones de la institución
ECONÓMICOS	Se calcula aproximadamente una inversión de \$1000
ORGANIZACIONALES	Departamento de Pedagogía de Fe y Alegría.

7.8. Presupuesto

La ejecución del proyecto tiene un presupuesto estimado de \$ 1000 (mil dólares), dinero que ya está asignado en el rubro de capacitación del centro.

Esta cantidad se desglosa de la siguiente manera:

Descripción	Costo
Fotocopias de documentos	\$ 200,00
Material de oficina	\$ 100,00
Elaboración de trípticos, y documentos impresos	\$ 300,00
Refrigerios	\$ 300,00
Movilización de asesores	\$ 100,00
TOTAL	\$1000,00

7.9. Cronograma

ACTIVIDADES TIEMPO	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
INICIACIÓN																																				
Diseño del currículo formativo	x																																			
Planificación de la propuesta formativa medular	x																																			
Encuentros formativos para desarrollar los temas:																																				
Eje de sensibilización		x																																		
Eje de conformación		x																																		
Eje Rol del Directivo		x																																		
Eje principios que orientan nuestras prácticas			x																																	

[illegible]

[illegible]

8. BIBLIOGRAFÍA

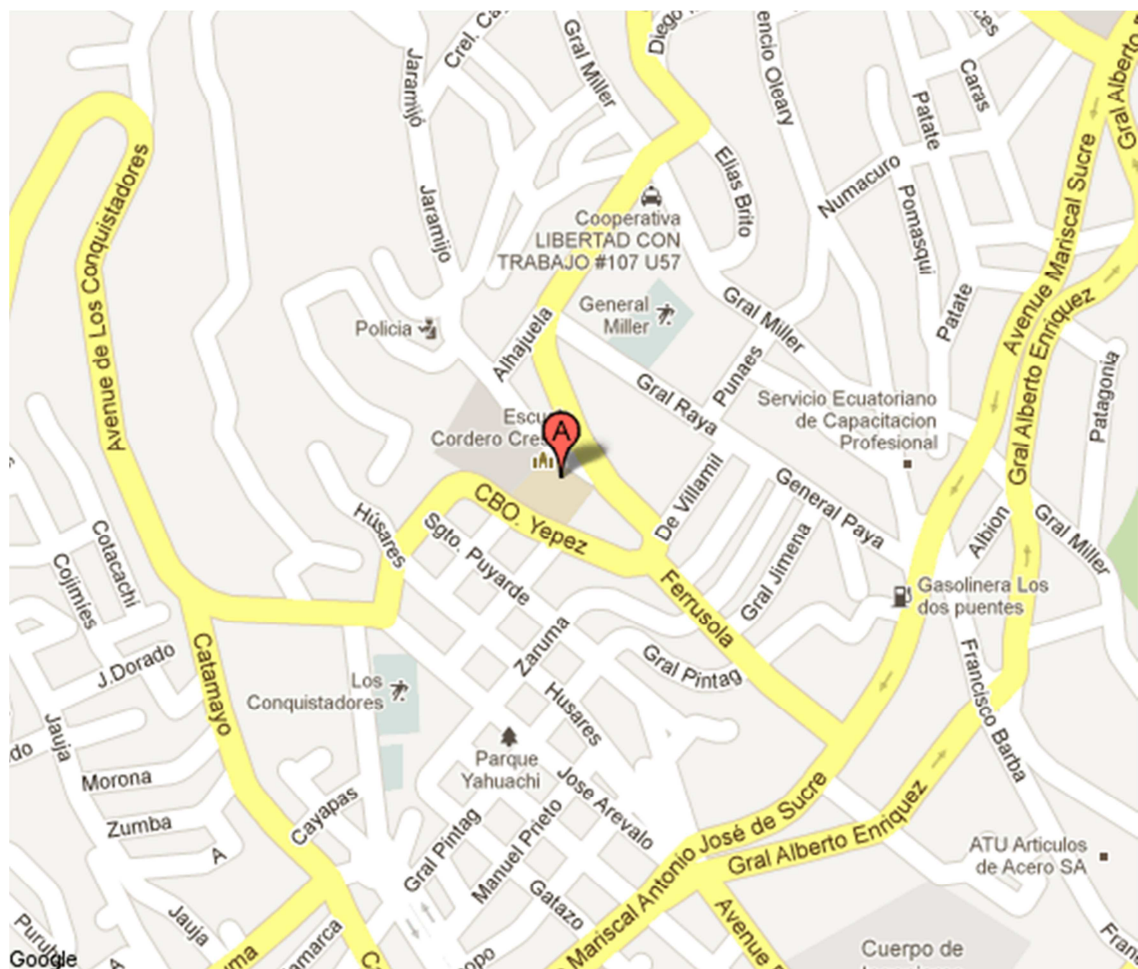
- ACOSTA, F. (2001) "El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina", Edit: Unesco IIEP, Buenos Aires, Argentina.
- ANTÚNEZ, S. (1993) Organización de centros escolares. Edit. Horsori. Barcelona, España.
- BLEJMAR, B. (2007) "Gestionar es hacer que las cosas sucedan" Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. Ed. Novedades educativas. Buenos Aires, Argentina.
- BLEJMAR, Z.(2005) Modernidad Líquida, Edit. FCE. Buenos Aires, Argentina.
- BRASLAVSKY, C. (1996) "Acerca de la reconversión del Sistema Educativo Argentino 1984-1995" En: Revista Propuesta Educativa N°14. Edit: Novedades Educativas – Flacso. Buenos Aires, Argentina.
- CARRIEGO, C. (2007), Gestión Institucional. Edición: Colección Formación de Directivos, "Fe y Alegría", Caracas, Venezuela.
- Centro Lasallista de Formación. Gestión y Liderazgo en educación (2005), Diplomado: *Liderazgo en la Institución Educativa Lasallista*. Tema central: Las acciones de los seres humanos están fuertemente influenciados por los marcos reguladores que operan a través de los mecanismos de gestión.
- Chamorro Fernando. "Educación en valores como sustento de la democracia" Ministerio de Educación-Ecuador. Fecha de consulta: diciembre 2010. Hallado en: <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article1505>
- Darromán S. y Velázquez L (2011) "El proceso de gestión y la gestión económica en las empresas" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 145. Fecha de consulta: febrero 2001. Hallado en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>
- FE y ALEGRIA, Plan Estratégico, 2010-2011, Federación Internacional, Quito, 2010
- FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA (2006) Memorias del Congreso de Paraguay. Asunción, Paraguay.
- FRIGERIO G. y POGGI M.(1992) "Las instituciones educativas Cara y Ceca" Edit: Troquel, Buenos Aires, Argentina.
- García C. y López J. (1997) Asesoramiento Curricular y organizativo en Educación, Edit. Ariel Educación, Barcelona, España.
- La educación en valores, Plan de acción tutorial Gades. Fecha de consulta: febrero 2001 Hallado en : http://www.cepmotilla.es/tutor/gades/gades_valores.pdf

- Mayorga Amabilia, (2003) "Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación" en Observatorio Ciudadano de la Educación-Colaboraciones Libres, última modificación: 15Ago 2003. Fecha de consulta: abril 2011 Hallado en : www.observatorio.org/colaboraciones/2004/GESTION%20-%20AmabiliaMayorgaM%203%20mar%2004.pdf
- Mayorga Amabilia, (2004) "Género y Gestión escolar" en Observatorio Ciudadano de la Educación-Colaboraciones Libres, última modificación: 05 Nov 2004. Fecha de consulta: abril 2011 Hallado en : www.observatorio.org/colaboraciones/2004/GESTION%20-%20AmabiliaMayorgaM%203%20mar%2004.pdf
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2011) Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe, Quito, Ecuador.
- Principios de La Gestión de la calidad- Norma ISO 9000:2000-Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario, y Norma ISO 9400:2000-Sistemas de Gestión de Calidad-Directrices para la mejora del desempeño. Fecha de consulta: diciembre 2010. Hallado en: <http://www.cass-salud.com.ar/calidad.pdf>
- Rebolledo G., **Gestión, Calidad y Agregación de valor en información** (Compilación) Fecha de consulta: febrero 2011. Hallado en : <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>
- SANTOS M. (1997) "La luz del Prisma". Edit: Aljibe. Málaga, España.
- Recursos Humanos. Liderazgo, fecha de consulta: febrero 2011. Hallado en: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>
- SENGE, M. (2004) "El liderazgo de las organizaciones de aprendizaje: lo temerario, lo útil y lo invisible". En HESSELBEIN, F.GOLDSMITH, M y BECKHARD, R. (2004) El líder del futuro Edit.Deusto. Barcelona, España.
- VÁZQUEZ, A. (2000) "La imaginación estratégica" Edit. Granica. Buenos Aires, Argentina.
- WEBWE, G. (2004)"El cultivo de los líderes del mañana". En HESSELBEIN, F.GOLDSMITH, M y BECKHARD, R. El líder del futuro Edit.Deusto. Barcelona, España.

9. APÉNDICES

APÉNDICE 1

CROQUIS DE LA INSTITUCIÓN



APÉNDICE 2

FOTOGRAFÍAS

NUESTRA INSTITUCIÓN:





MOTIVACIÓN, ENCUESTAS A PADRES/MADRES DE FAMILIA, ESTUDIANTES, DOCENTES.



APÉNDICE 3

ENCUESTAS APLICADAS EN LA INVESTIGACIÓN

ESCUELA “GONZALO CORDERO CRESPO” FE Y ALEGRÍA

ENCUESTAS A DIRECTIVOS

Sr.(a) Gestores Educativos

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento Educativo

.....
.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

PROVINCIA: CANTÓN:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ()
- b. 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	Excelente 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)			
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 cabos 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 en los alumnos.			

Las preguntas 12, 13, y 14 deben ser respondidas con términos SI o NO

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

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

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y 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. Una reingeniería de procesos (_____)

b. Plan Estratégico (_____)

c. Plan operativo anual (_____)

d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes (_____)

ESCUELA “GONZALO CORDERO CRESPO” FE Y ALEGRÍA

ENCUESTAS A DOCENTES

Sr. Profesor y Sra. Profesora:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU 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:

- | | |
|-------------------------|-----|
| f. Fiscal | () |
| g. Fiscomisional | () |
| h. Municipal | () |
| i. Particular laico | () |
| j. 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 las formas habituales de escolarización.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general; la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres-representantes del 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 decisiones de cambio en la metodología de enseñanza –aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje, los valores, son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela o entre mis compañeros			

10. Estar en desacuerdo continuo con el director del Centro Educativo			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del Centro Educativo			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo 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.			

ESCUELA “GONZALO CORDERO CRESPO” FE Y ALEGRÍA

ENCUESTAS A ESTUDIANTES

Estudiantes:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en el 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 las situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento Educativo

.....
.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

1. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
2. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
3. En caso de que existan antivalores en la institución. ¿Cuáles son estos?

IMIENTO EDUCATIVO

PROVINCIA: CANTÓN:

Sector: Urbano ()

Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

k. Fiscal ()

- l. Fiscomisional ()
- m. Municipal ()
- n. Particular laico ()
- o. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tienen 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 lleva 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. El profesor es quien decide qué se hace en la 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.				
13. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/Vicerrector/Director/Supervisor

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿En el Centro Educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. En caso de que existan antivalores en la institución. ¿Cuáles son estos?

APÉNDICE 4

RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN REALIZADA EN LA INSTITUCIÓN POR LA FUNDACIÓN “CREAM HELADO” EN EL 2009 (Aspecto Administrativo)

En esta hoja usted puede sistematizar la información recogida durante la aplicación de la encuesta de satisfacción en la **Gestión Administrativa**. Solo requiere ingresar la información de los cuadros grises, así:

1. En **C4** escriba el número total de padres de familia o acudientes encuestados, en **C6** el número total de estudiantes encuestados y en **C8** el número total de maestros, directivos y administrativos encuestados. Esta información se duplicara automáticamente donde se requiera.
2. Por cada pregunta y cada una de las poblaciones ingrese el número de encuestados que se encontraron en cada una de las calificaciones (cuadros grises).

Al final encontrará una tabulación total del área de gestión y un gráfico que le permitirá visualizar los resultados.

		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 19 ¿Cómo considera el proceso institucional de administración de los recursos financieros?	Padres de Familia ó Acudientes	100	42	47	8	2	1	100
		45,5%	42,0%	47,0%	8,0%	2,0%	1,0%	100,0%
	Estudiantes	100	42	26	18	2	12	100
		45,5%	42,0%	26,0%	18,0%	2,0%	12,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	20	6	13			1	20
		9,1%	30,0%	65,0%	0,0%	0,0%	5,0%	100,0%
	TOTAL	220	90	86	26	4	14	206
	PORCENTAJE		40,9%	39,1%	11,8%	1,8%	6,4%	100%
	SATISFACCIÓN			80,0%		INSATISFACCIÓN		13,6%

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 20 ¿Cómo considera la planta física institucional?	Padres de Familia ó Acudientes	100	30	53	14	2	1	100
		45,5%	30,0%	53,0%	14,0%	2,0%	1,0%	100,0%
	Estudiantes	100	39	25	18	14	4	100
		45,5%	39,0%	25,0%	18,0%	14,0%	4,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/ Administrativos	20	1	10	9			20
		9,1%	5,0%	50,0%	45,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOTAL	220	70	88	41	16	5	215
	PORCENTAJE		31,8%	40,0%	18,6%	7,3%	2,3%	100%
	SATISFACCIÓN			71,8%		INSATISFACCIÓN		25,9%

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 21 ¿Cómo considera el proceso de mejora y mantenimiento de la planta física institucional?	Padres de Familia ó Acudientes	100	41	44	9	6		100
		45,5%	41,0%	44,0%	9,0%	6,0%	0,0%	100,0%
	Estudiantes	100	41	31	22	5	1	100
		45,5%	41,0%	31,0%	22,0%	5,0%	1,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/ Administrativos	20	2	12	6			20
		9,1%	10,0%	60,0%	30,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOTAL	220	84	87	37	11	1	219
	PORCENTAJE		38,2%	39,5%	16,8%	5,0%	0,5%	100%
	SATISFACCIÓN			77,7%		INSATISFACCIÓN		21,8%

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 22 ¿Cómo considera las condiciones de seguridad y protección dentro del plantel educativo?	Padres de Familia ó Acudientes	100	35	43	18	2	2	100
		45,5%	35,0%	43,0%	18,0%	2,0%	2,0%	100,0%
	Estudiantes	100	61	18	11	7	3	100
		45,5%	61,0%	18,0%	11,0%	7,0%	3,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/ Administrativos	20		12	7	1		20
		9,1%	0,0%	60,0%	35,0%	5,0%	0,0%	100,0%
	TOTAL	220	96	73	36	10	5	215
	PORCENTAJE		43,6%	33,2%	16,4%	4,5%	2,3%	100%
	SATISFACCIÓN			76,8%		INSATISFACCIÓN		20,9%

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 23 ¿Cómo considera los servicios complementarios (cafetería, transporte, restaurante) del colegio?	Padres de Familia ó Acudientes	100	15	29	35	17	4	100
		45,5%	15,0%	29,0%	35,0%	17,0%	4,0%	100,0%
	Estudiantes	100	23	27	29	9	12	100
		45,5%	23,0%	27,0%	29,0%	9,0%	12,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/ Administrativos	20		1	12	3	4	20
		9,1%	0,0%	5,0%	60,0%	15,0%	20,0%	100,0%
	TOTAL	220	38	57	76	29	20	200
	PORCENTAJE		17,3%	25,9%	34,5%	13,2%	9,1%	100%
	SATISFACCIÓN			43,2%		INSATISFACCIÓN		47,7%

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 24 ¿Cómo considera el trato recibido por los diferentes colaboradores de la institución?	Padres de Familia ó Acudientes	100	34	47	11	6	2	100
		45,5%	34,0%	47,0%	11,0%	6,0%	2,0%	100,0%
	Estudiantes	100	51	38	6	3	2	100
		45,5%	51,0%	38,0%	6,0%	3,0%	2,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/ Administrativos	20		15	5			20
		9,1%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOTAL	220	85	100	22	9	4	216
	PORCENTAJE		38,6%	45,5%	10,0%	4,1%	1,8%	100%
	SATISFACCIÓN			84,1%		INSATISFACCIÓN		14,1%

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 25 ¿Cómo considera el nivel de capacitación del personal del colegio?	Padres de Familia ó Acudientes	100	40	43	10		7	100
		45,5%	40,0%	43,0%	10,0%	0,0%	7,0%	100,0%
	Estudiantes	100	63	22	7	3	5	100
		45,5%	63,0%	22,0%	7,0%	3,0%	5,0%	100,0%
	Maestros/ Directivos/ Administrativos	20		15	4	1		20
		9,1%	0,0%	75,0%	20,0%	5,0%	0,0%	100,0%
	TOTAL	220	103	80	21	4	12	208
	PORCENTAJE		46,8%	36,4%	9,5%	1,8%	5,5%	100%
	SATISFACCIÓN			83,2%		INSATISFACCIÓN		11,4%

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
Pregunta N° 26 ¿Cómo considera el proceso de atención y solución de quejas y reclamos?	Padres de Familia ó Acudientes	100	30	54	10	4	2	100
		45,5%	30,0%	54,0%	10,0%	4,0%	2,0%	100,0%
	Estudiantes	100	65	17	11	3	5	101
		45,5%	65,0%	17,0%	11,0%	3,0%	5,0%	101,0%
	Maestros/ Directivos/ Administrativos	20	3	12	5			20
		9,1%	15,0%	60,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOTAL	220	98	83	26	7	7	214
	PORCENTAJE		44,5%	37,7%	11,8%	3,2%	3,2%	100%
	SATISFACCIÓN			82,3%		INSATISFACCIÓN		15,0%

PREGUNTA		MUESTRA	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR	TOTAL
TOTAL	Padres de Familia ó Acudientes	800	267	360	115	39	19	800
		45,5%	33,4%	45,0%	14,4%	4,9%	2,4%	100,0%
	Estudiantes	800	385	204	122	46	44	801
		45,5%	48,1%	25,5%	15,3%	5,8%	5,5%	100,1%
	Maestros/ Directivos/Administrativos	160	12	90	48	5	5	160
		9,1%	7,5%	56,3%	30,0%	3,1%	3,1%	100,0%
	TOTAL	1760	664	654	285	90	68	1693
	PORCENTAJE		37,7%	37,2%	16,2%	5,1%	3,9%	100%
	SATISFACCIÓN			74,9%		INSATISFACCIÓN		21,3%

PREGUNTA	SATISFACCIÓN	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	NS/NR
Pregunta N° 19	80,0%	40,9%	39,1%	11,8%	1,8%	6,4%
Pregunta N° 20	71,8%	31,8%	40,0%	18,6%	7,3%	2,3%
Pregunta N° 21	77,7%	38,2%	39,5%	16,8%	5,0%	0,5%
Pregunta N° 22	76,8%	43,6%	33,2%	16,4%	4,5%	2,3%
Pregunta N° 23	43,2%	17,3%	25,9%	34,5%	13,2%	9,1%
Pregunta N° 24	84,1%	38,6%	45,5%	10,0%	4,1%	1,8%
Pregunta N° 25	83,2%	46,8%	36,4%	9,5%	1,8%	5,5%
Pregunta N° 26	82,3%	44,5%	37,7%	11,8%	3,2%	3,2%
TOTAL	74,9%	37,7%	37,2%	16,2%	5,1%	3,9%

