



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO FE Y ALEGRÍA “LA DOLOROSA” DE LA COMUNIDAD DE LLANO GRANDE, DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010 – 2011”.

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

ESTUDIANTE:

MARÍA CONSUELO DEL ROCÍO MORALES HUERTAS

DIRECTOR:

Mgs. Lupe Luzuriaga

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 6 de mayo del 2011

Mgs.

Lupe Luzuriaga

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Lupe Luzuriaga

CESIÓN DE DERECHOS

Loja, 6 de mayo del 2011

Yo, María Consuelo del Rocío Morales Huertas, 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”.

María Consuelo del Rocío Morales Huertas

AUTORÍA

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

f.....

María Consuelo del Rocío Morales Huertas

C.I. 1707566582

DEDICATORIA

EN LOS CAMINOS PARA CULMINAR ESTE PROYECTO

ENCONTRÉ ALGUNOS CONTRATIEMPOS,

PERO SOBRE TODO

MUCHO OPTIMISMO, APOYO INCONDICIONAL, ENERGÍA Y ALEGRÍA.

A MIS PADRES: ENRIQUE ARCENIO, MARÍA ROBERTINA

A MIS HIJOS: ANITA BELÉN, WILMER RAMIRO

VIVIANA ROCÍO

JOSÉ RICARDO, VERÓNICA PATRICIA

A MIS NIETOS: DANIEL ALEJANDRO

SALMA ANARELLA

MATIAS RAFAEL

A JOSÉ BAYARDO, MI AMADO ESPOSO Y COMPAÑERO

CON AMOR LES DEDICO ESTE COMPENDIO DE TENACIDAD

TRABAJO Y COMPROMISO CON TODOS LOS NIÑOS Y LAS NIÑAS

QUE HE FORMADO A LO LARGO DE MI LABOR DE MAESTRA.

MARÍA CONSUELO DEL ROCÍO.

AGRADECIMIENTO

**A DIOS, MI BIEN SUPREMO, POR PERMITIRME DISFRUTAR DE MI FAMILIA,
DE MI TRABAJO, DE MI CRECIMIENTO PROFESIONAL.**

A MI MADRE SANTÍSIMA POR SU EJEMPLAR ENTREGA.

**A LA FAMILIA FE Y ALEGRÍA EN LA QUE CREZCO
PERSONAL Y PROFESIONALMENTE.**

A MI UNIVERSIDAD EN LA QUE DECIDÍ SER MÁS PARA SER MEJOR.

**A LA UNIDAD EDUCATIVA FE Y ALEGRÍA “LA DOLOROSA” POR SU APOORTE
SIEMPRE GENEROSO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN DE ESTE
TRABAJO.**

**A TODOS LOS NIÑOS Y NIÑAS CON QUIENES HE COMPARTIDO
A DIARIO, ILUSIONES, SUEÑOS, LA BÚSQUEDA DEL CONOCIMIENTO.**

¡GRACIAS!



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

MSC. SUSANA GORDÓN
RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA FE Y ALEGRÍA
"LA DOLOROSA" – LLANO GRANDE
En su despacho.-

De mi consideración:

Maria Consuelo del Rocío Morales Huertas, maestra del sexto año "B" educación básica, de esta Institución, saludo a usted, respetuosamente y auguro toda clase de éxitos en sus diarias labores.

Por el presente, de la forma más comedida, solicito autorización para realizar un trabajo Investigativo a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Cursando el CICLO III de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo he iniciado el PROYECTO DE GRADO I, para lo cual debo realizar encuestas, entrevistas, observar, planificar y presentar el esquema del producto acreditable en la UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, el tema es "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS".

Además, de las encuestas, entrevistas y la observación, es necesario un análisis de los instrumentos curriculares, por este motivo, requiero una copia de:

- Manual de organización
- Código de ética
- Plan estratégico
- Plan operativo anual (POA)
- Proyecto Educativo institucional (PEI)
- Reglamento Interno
- Valores institucionales
- Planes de clase
- Plan Curricular Institucional (PCI)

Por la favorable aceptación a este pedido, expreso sentimientos de consideración y gratitud sincera.

Atentamente,

María Consuelo del Rocío Morales Huertas
MAESTRA DEL 6º. AÑO "B"

Autorizado para la
realización de la investigación

Susana Gordón R.



24-06-2010

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA	
CERTIFICACIÓN	i
ACTA DE CESIÓN	ii
AUTORÍA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vi
INDICE DE CONTENIDOS	vii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGÍA	5
3.1 Participantes	5
3.2 Materiales e instrumentos	12
3.3 Método y procedimiento	13
4. MARCO TEÓRICO	14
4.1 La gestión: Concepto, importancia, tipos	14
4.2 Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características	
de cada tipo	17
4.3 Diferencias entre directivo y líder	21

4.4 Los valores y la educación	28
5. DIAGNÓSTICO	33
5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	33
5.1.1 El manual de organización	33
5.1.2 El código de Ética	33
5.1.3 El plan estratégico	35
5.1.4 El plan operativo anual (POA)	37
5.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	38
5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones	40
5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa	42
5.2.1 Misión y Visión	42
5.2.2 El Organigrama	43
5.2.3 Funciones por áreas y departamentos	46
5.3 El clima escolar y convivencia con valores	47
5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores	47
5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores	49
5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores	51
5.3.4 Dimensión comunitaria y valores	51
5.4 Análisis FODA	53
5.4.1 Fortalezas y debilidades	53
5.4.2 Oportunidades y amenazas	53

5.4.3 Matriz FODA	54
5.5 Resultados	55
5.5.1 De los directivos	55
5.5.2 De los profesores	69
5.5.3 De los estudiantes	71
5.5.4 De los padres de familia	73
5.6 Discusión	78
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	83
7. PROPUESTA DE MEJORA	85
8. BIBLIOGRAFÍA	90
9. ANEXOS	

1. RESUMEN

Se entiende por gestión las acciones que se realizan para alcanzar un objetivo previsto, con la característica de un liderazgo compartido en equipo y un trabajo en valores para que sea posible lograr una institución de calidad.

La temática que se investigó es: “Gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo Fe y Alegría La Dolorosa de la Comunidad Llano Grande, de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, durante el año lectivo 2010 – 2011”. Esta Institución es fiscomisional, cuenta con 4 directivos, 39 docentes, 4 administrativos, 3 de servicio y acoge a 937 estudiantes.

Los instrumentos de investigación que se utilizaron fueron: entrevistas a directivos, encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, observación y análisis de los instrumentos curriculares.

Luego de haber realizado el diagnóstico se puede decir que el tipo de liderazgo que predomina en la dirección es un liderazgo democrático, participativo, social. En los docentes, un liderazgo participativo, solidario. En los estudiantes, un liderazgo activo.

Los padres de familia consideran que con la institución hay una buena comunicación, pese a que el plantel no ofrece programas después de la jornada escolar para estudiantes u otros miembros de la comunidad y hay cierta resistencia a la innovación del trabajo docente en el aula. El trabajo docente se sustenta en valores, lo cual es percibido por parte de los estudiantes.

La matriz FODA, permitió determinar dos aspectos preocupantes: el alcohol y las drogas, lo cual, siendo una problemática social, podría prevenirse generando interés en los niños, las niñas y los jóvenes, para utilizar el tiempo libre en actividades deportivas, recreativas.

La educación requiere formación, orientación, intencionalidad para formar a los estudiantes y que sean hombres y mujeres auténticos, que miren la realidad de manera lúcida, capaces de comprometerse en su transformación y la de su entorno social y político, por lo tanto el personal docente requiere de una Formación en liderazgo para lograr una formación integral.

2. INTRODUCCIÓN

En el presente estudio de investigación se realiza un análisis de los resultados de la gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo Fe y Alegría “La Dolorosa”, durante el año lectivo 2010 – 2011.

Esta investigación es fruto de la búsqueda bibliográfica de informaciones relacionadas con liderazgo educativo, actualmente, es innegable el liderazgo del profesor, su rol como líder ejerce gran impacto en el grupo escolar y se constituye en elemento necesario para la eficiencia del aprendizaje a nivel de aula.

De la observación y el análisis de los documentos curriculares, se deduce que el docente debe transformarse en modelo de conducta, líder de práctica social y ética, consejero personal de los educandos, gestor de autonomía y criticidad, sus labores no se circunscriben a preparar clases, corregir pruebas, actualizar su didáctica.

Sin embargo, no basta la aplicación de liderazgos eficientes para mejorar la calidad, es necesario considerar otros factores que frenan el desarrollo de conquistas deseables. La falta de infraestructura, la sobrepoblación escolar en las aulas, un inadecuado mobiliario, la desorganización familiar, son aspectos que impiden una gestión educativa de calidad.

En los tres últimos años se ha elaborado el código de convivencia, el reglamento interno, además se ha realizado una actualización del PEI. Así mismo, cada año se estructura el POA.

De acuerdo a los lineamientos de los diversos documentos curriculares, los Directivos de la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”, de Llano Grande conciben que una gestión de calidad exige un liderazgo de calidad y un buen líder está pendiente de las aspiraciones de sus colaboradores a nivel personal, familiar, social y profesional. Fundamentalmente, precisan que es necesario crear condiciones para que el personal institucional trabaje con optimismo, serenidad, con alegría y seguridad, conjugando los propios sueños con los sueños institucionales. Todo liderazgo debe ser creador de un clima de autorrealizaciones personales y sociales.

En esta unidad educativa, hay una búsqueda constante de la excelencia y el liderazgo, que en educación supone un ejercicio permanente de corresponsabilidad,

participación y confluencia de voluntades para tejer el entramado de intereses institucionales sobre la particularidad de los individuos.

En la institución no se han realizado investigaciones relacionadas con este tema, en el que se recogen aspectos tan importantes como son: gestión, liderazgo y valores, componentes esenciales para fortalecer el servicio educativo en el contexto del mejoramiento de las condiciones de vida.

Para forjar una nación de triunfadores se requieren líderes educativos que asuman el reto de cambiar su marco de referencia y el de los educandos, sus pensamientos y actitudes deben inspirar creencias firmes y positivas sobre el futuro personal y colectivo.

La circunstancia de ser parte de la obra de Fe y Alegría, facilitó la observación, el acceso a los documentos curriculares, la aplicación de las encuestas, la realización de las entrevistas. Así como, conocer el perfil del educador de Fe y Alegría, que entre sus puntos sobresalientes enlista: conoce a sus alumnos y su entorno, genera procesos democráticos de participación, brinda confianza y seguridad, es un forjador de líderes, porque piensa, actúa y habla como ganador, además tiene claros sus propósitos, sus expectativas y prioridades. Al docente de Fe y Alegría le inspira un ideal, una visión de gran futuro, está comprometido con la excelencia y la superación porque da siempre más, demuestra coherencia entre lo que dice y hace, es motivador de estrategias que respondan a la construcción de una comunidad justa y solidaria.

Este aspecto mantiene estrecha relación con el perfil del centro educativo: proyecto educativo contextualizado, evaluación y plan de mejoramiento continuo, gestión basada en el diálogo, un trabajo en equipo y comprometido con la transformación social.

No existieron limitaciones en el proceso, todo lo contrario, el compartir diario me ayuda a determinar las necesidades, expectativas y requerimientos de una administración que procura reestructurar los modelos de organización y conducción. En este desafío estamos involucrados todos, buscamos calidad, excelencia, liderazgo, una convivencia en valores, ello supone un ejercicio permanente de coparticipación y confluencia de voluntades para construir el bien colectivo.

La investigación realizada me ha permitido:

- ❖ Analizar la gestión y liderazgo de la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”.
- ❖ Determinar la necesidad de ejercer un liderazgo que permita adquirir cualidades directivas sustentadas en valores.
- ❖ Presentar una información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Institución investigada.
- ❖ Proponer una capacitación en liderazgo para el personal docente de la Unidad Educativa.

Preciso mencionar aspectos importantes como el interés del desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, la vivencia de valores institucionales y personales y en cuanto a la gestión, una reingeniería de procesos. Así como el criterio de que el centro educativo no plantea actividades extracurriculares mediante las que se promuevan, entre los niños, las niñas, los jóvenes, emplear el tiempo libre en actividades que afiancen: el respeto, la confianza, la solidaridad, la responsabilidad, la tolerancia, la justicia, la amistad, la honestidad.

Al tiempo que se reafirman valores en los estudiantes, un buen empleo del tiempo libre, puede ayudar a prevenir situaciones que complicarían el futuro de los líderes potenciales que se están formando en la actualidad en la Unidad Educativa, *...el liderazgo en los centros educativos de Fe y Alegría, se ejerce en equipo. Hablamos entonces de equipos directivos que ponen al servicio de la comunidad todas sus capacidades y habilidades para responder a las necesidades que se van presentando en el centro educativo*. (Rev. 5, Fe y Alegría, Calidad, Federación Internacional Fe y Alegría, 2010: 9).

La gestión, el liderazgo y los valores necesitan ser consolidados para que la institución educativa investigada ofrezca una educación de calidad.

En el presente trabajo se incluye una propuesta: “Capacitación en Liderazgo, Valores y Gestión al Personal Directivo, Administrativo y Docente de la Unidad Educativa La Dolorosa de Fe y Alegría”, de la Comunidad Llano Grande”, para fortalecer la acción educativa de esta institución.

Invito a todos y a todas a compartir mis vivencias en el centro educativo, y que se consignan en este trabajo investigativo.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

Esta investigación se realizó en la Provincia de Pichincha, ciudad de Quito, parroquia Calderón, Comunidad Llano Grande, en la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”, situada en la calle García Moreno y Astudillo. Es una institución educativa fiscomisional, completa, mixta y funciona en jornada matutina, laboran: 4 profesionales directivos, 4 personas en cargos administrativos, 3 de servicio, 39 docentes y acogen a 937 estudiantes.

Este Plantel pertenece al Movimiento de Educación Popular Integral y de Promoción Social “Fe y Alegría”, presente en 17 países latinoamericanos, en España con oficinas de apoyo, en Italia con IRFEYAL y actualmente en el Chad, África, se identifica por trabajar en los sectores populares, opta por los más pobres.

La muestra utilizada para la presente investigación se conformó de la siguiente manera:

Directivos.- Rectora, Vicerrectora, Inspectora, Directora.

Docentes.- 4 jefes de área, 21 profesores

Estudiantes.- 20 estudiantes de Séptimo Año de Educación Básica

Padres de familia.-15 miembros del Comité Central y comités de grado.

Los datos obtenidos se muestran a continuación:

Tabla No. 1

PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
	Menos de 25 años			0
26 - 30 años			0	0
31 - 35 años			1	25
36 - 40 años			0	0
Más de 40 años			3	75
Total			4	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

El equipo directivo de la unidad educativa investigada está conformado solo por mujeres, con el porcentaje más alto ubicado en más de 40 años. Esto indica que son personas maduras con experiencia considerable.

Tabla No. 2

PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	2	5,13	3	7,69
26 - 30 años	0	0	6	15,38
31 - 35 años	2	5,13	3	7,69
36 - 40 años	2	5,13	6	15,38
Más de 40 años	4	10,26	11	28,21
Total	10	25,65	29	74,35

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

De acuerdo a los resultados de este cuadro, en el plantel laboran más mujeres que hombres.

El mayor porcentaje, se refiere al personal femenino en el rango de edad, más de 40 años.

La edad entre los hombres, el mayor porcentaje, se ubica en más de 40 años.

En ambos casos, los porcentajes indican que los maestros tienen experiencia en el ejercicio docente.

Tabla No. 3

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE POR TÍTULO ACADÉMICO.

Título Académico	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Maestría	1	2,33	4	9,3
Licenciatura	2	4,65	25	58,13
Ingeniería	2	4,65	0	0
Tecnología	2	4,65	3	6,98
Analista en Sistemas	1	2,33	0	0
Bachiller	2	4,65	1	2,33
Total	10	23,26	33	76,74

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

En esta tabla podemos observar que el mayor porcentaje del personal docente y administrativo son mujeres.

El porcentaje más elevado corresponde a los docentes cuyo título académico es la Licenciatura en Ciencias de la Educación. Este dato refleja el interés por profesionalizarse.

Además, llama la atención, el porcentaje bajo en cuanto a estudios de postgrado, puesto que los cambios constantes que vivimos a nivel social, de comunicaciones, pedagógico, comercial, por la globalización, debe motivar la necesidad de realizar estudios más avanzados con lo cual se daría un mayor aporte a la gestión educativa.

Tabla No. 4

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS POR SEXO Y EDAD

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	0	0	0	0
26 - 30 años	1	14,28	0	0
31 - 35 años	0	0	0	0
36 - 40 años	0	0	2	28,57
Más de 40 años	1	14,28	3	42,86
Total	2	28,56	5	71,43

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

En lo que se refiere al personal administrativo y de servicio, vemos que los porcentajes más altos se ubican en las mujeres, con un promedio de edad entre los 36 y más de 40 años.

Tabla No. 5.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y EDAD

RANGOS DE EDAD	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 5 años	0	0	0	0
5 - 7 años	121	12,91	111	11,85
8 - 10 años	147	15,69	131	13,98
11 - 13 años	138	14,73	107	11,42
14 - 16 años	85	9,07	72	7,68
17 - 19 años	19	2,03	6	0,64
Más de 19 años	0	0	0	0
Total	510	54,41	427	45,57

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

En la tabla No. 5, se observa que el mayor porcentaje de estudiantes son hombres, la diferencia con el número de mujeres es mínimo.

El mayor porcentaje corresponde a los hombres entre 8 y 10 años, que corresponde al quinto año de educación general básica.

Los porcentajes más bajos se ubican entre los 17 y 19 años de edad, que corresponde al 3er. Año de bachillerato.

De forma general, la población masculina es mayor que la población femenina.

Tabla No. 6

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR AÑO DE BÁSICA

AÑO	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Primer Año de Educación Básica	35	3,74	37	3,95
Segundo Año de Educación Básica	43	4,59	39	4,16
Tercer Año de Educación Básica	43	4,59	35	3,73
Cuarto Año de Educación Básica	42	4,48	40	4,27
Quinto Año de Educación Básica	51	5,44	42	4,48
Sexto Año de Educación Básica	54	5,76	49	5,23
Séptimo Año de Educación Básica	51	5,44	47	5,01
Octavo Año de Educación Básica	52	5,54	24	2,56
Noveno Año de Educación Básica	35	3,74	36	3,84
Décimo Año de Educación Básica	42	4,48	31	3,30
Primero de Bachillerato	28	2,99	25	2,66
Segundo de Bachillerato	15	1,60	16	1,70
Tercero de Bachillerato	19	2,08	6	0,64
Total	510	54,47	427	45,53

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

En la tabla No. 6, la mayor cantidad de estudiantes corresponde al sexto año de educación básica. Los porcentajes que le siguen son los de octavo, séptimo y quinto año de educación general básica.

El porcentaje más bajo corresponde a las mujeres de tercer año de bachillerato.

3.2 Materiales e instrumentos

La recolección de datos para la presente investigación se ejecutó mediante una encuesta a: docentes, estudiantes, padres de familia y directivos, a éstos últimos también se hicieron entrevistas.

Así mismo, para tener una visión general del centro de educación se utilizó la técnica de la observación directa.

Además de la encuesta, entrevista, observaciones, se dispuso de los documentos curriculares:

- ❖ El manual de organización
- ❖ El código de ética
- ❖ El Plan estratégico
- ❖ Plan Operativo Anual (POA)
- ❖ El proyecto educativo institucional (PEI)
- ❖ Reglamento Interno y otras regulaciones

Éstos son un referente importante puesto que proporciona información muy importante acerca de la gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”.

Tanto la encuesta, como la entrevista y la observación se aplicaron con el fin de:

CONOCER:

- Las experiencias personales de los docentes en sus diarias labores.
- Las opiniones de los estudiantes acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo.
- La forma en que el padre de familia se involucra en aspectos específicos de la vida institucional.

EVALUAR:

- La percepción sobre el clima escolar que existe en el plantel.

ANALIZAR:

- La esencia de los documentos curriculares y su repercusión en la comunidad educativa.

ESTABLECER:

- La propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo.

La encuesta se estructuró en su primera parte para una información general del establecimiento, a continuación plantea las cuestiones a responder.

3.3 Método y procedimiento

Los métodos aplicados en esta investigación son:

EXPLORATORIO DESCRIPTIVO, facilitará conocer la realidad de la unidad educativa, la gestión de los directivos en el liderazgo educativo, distinguir los valores que sustentan los documentos curriculares, para identificar el problema como se presenta en la realidad, partiendo de los resultados de las encuestas.

ANALÍTICO SINTÉTICO, las experiencias de los docentes, el ambiente real del centro educativo, la forma de involucrar a los padres de familia, se revisará de manera ordenada, para explicar las relaciones entre estos elementos y el todo, lo cual nos permitirá una visión de unidad.

INDUCTIVO DEDUCTIVO, el estudio de los casos particulares nos faculta reconocer la realidad, determinar el aporte de todos los estamentos y llegar a conclusiones lógicas acerca del liderazgo y los valores en la Unidad Educativa.

ESTADÍSTICO, la organización de los datos en tablas estadísticas, es fundamental para la objetivización y comprensión de los datos obtenidos, además facilita los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

HERMENÉUTICO, es importante la interpretación bibliográfica al elaborar el marco teórico, para que este trabajo de investigación sea un aporte eficaz se precisan conceptos teóricos.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 La gestión: Concepto, importancia, tipos.

Concepto

Gestión.- acción dirigida a conseguir o resolver algo. Hecho de administrar u organizar algo.
(Diccionario Práctico del Estudiante, Santillana Ediciones Generales. 2009: 337).

Partiendo de este concepto gestión es la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio. En la gestión las personas son recursos activos. En una organización educativa, todos sus miembros desarrollan un conjunto de actividades, por lo tanto gestión también puede decirse que es la intervención de los miembros activos de una organización, teniendo en cuenta las metas, los fines, en general, los objetivos de la institución.

Debe entenderse que el gestionar, es ir construyendo una ruta, un camino hacia la calidad que mantiene elementos básicos que se relacionan, tales son: interacción de la gestión educativa, el proceso enseñanza-aprendizaje, la proyección a la comunidad, los valores a fin de construir una equilibrada ciudadanía.

Por lo tanto, la gestión en sí misma debe partir de una planificación, para luego implementarse, que se lleve un proceso de control y desde luego la evaluación. Dependerá de todos los estamentos de la comunidad educativa para que se creen las condiciones y que sea posible lograr una institución educativa de calidad.

En cuanto a la gestión educativa, sabemos que en nuestro país, ha existido una situación de crisis. Criterios acerca de centralización - descentralización, gestión pública - gestión privada, no son suficientes en miras a hallar la solución, puesto que es mucho más compleja que estos planteamientos. Un análisis de estas alternativas no garantiza una mejora de la gestión. Pienso que para la construcción de nuevas modalidades de gestión educativa no hay una receta precisa, depende de las condiciones concretas de la sociedad y del sistema educativo ecuatorianos. Una vez que se identifiquen los principales problemas que enfrenta hoy la conducción del sistema educativo, se podrían señalar algunas prioridades estratégicas para la

construcción de una gestión educativa orientada a mejorar la calidad educativa. *Una gestión de Calidad en los centros educativos y programas de Fe y Alegría debe considerar:*

- *Un equipo directivo que se responsabiliza por la animación, revisión, evaluación y reelaboración permanente del proyecto educativo, ejerce el liderazgo institucional en la gestión de acuerdo a la filosofía de Fe y Alegría, promueve una cultura democrática, participativa, de responsabilidad y rendición de cuentas.*
- *El acompañamiento formativo a los diferentes miembros de la comunidad educativa (docentes, padres y representantes, administrativos y personal no docente) y la creación de un ambiente motivador, de entusiasmo y comunicación.*(Riveros, 2011:78).

El sistema educativo ecuatoriano ha crecido en tamaño, pues actualmente, hay una gran cantidad de estudiantes, establecimientos y docentes. Muchas son las instituciones educativas que prestan servicio a muchos estudiantes, por lo tanto deben disponer de un equipo liderado por personas con alta capacidad para procesar información y tomar decisiones pertinentes. En este sentido cabe afirmar que ya no es posible gobernar centralmente todos los aspectos de la vida de los centros educativos.

La masificación además, supone mayor cantidad de alumnos nuevos, es decir nuevos tipos socioculturales de destinatarios, por lo tanto diversificación de las realidades sociales y culturales en las que el sistema debe operar. La consecuencia será, que por un lado se debe brindar una formación homogénea y una base común de conocimientos y valores que permita que los educandos se reconozcan formando parte de una comunidad nacional, que garantice la equidad y que contribuya a la construcción de una sociedad democrática. Por otro lado, el sistema debe desarrollar variedad y diversificación de propuestas que le permitan dar cabida a la diversidad de puntos de partida sociales y culturales, atender a la creciente diversidad de intereses y demandas de formación de los estudiantes, de manera individual y desarrollar estrategias diferenciales que permitan discriminar positivamente a quienes por su situación económica y social de origen se encuentran en desventaja en lo que se refiere al dominio de las capacidades cognitivas indispensables para el aprendizaje en la institución educativa.

Los mecanismos de organización y gestión idóneos para atender una población escolar relativamente homogénea, como lo era en las anteriores etapas del

desarrollo del sistema, no son los mismos que se requieren para hacer frente en las actuales circunstancias.

La realidad científica, tecnológica se ha transformado de forma sustancial, precisamos una gestión descentralizadora, en el rol desempeñado por las personas encargadas de la conducción de una organización educativa. Sobre todo veo necesario que se lleven adelante procesos de descentralización acerca de la toma de decisiones de carácter administrativo, curricular, pedagógico, de esta manera se incrementa la capacidad de quienes conforman la organización educativa, a fin de responder a las demandas del entorno, como consecuencia podría darse una diversificación de las propuestas educativas. Se abre campo a la experimentación e innovación educativas, se crean las condiciones para un incremento del compromiso de todos los actores en el escenario educativo.

Además la gestión participativa supone trabajo de equipos, entiende el liderazgo como una acción compartida. El conocimiento es compartido y la autoridad es traducida en responsabilidades. Cada miembro de la comunidad educativa trabaja por el cumplimiento y la búsqueda de la Misión y Visión del centro escolar, además del compromiso de una vivencia en valores, como: justicia, libertad, respeto a la diversidad, solidaridad.

Importancia

La importancia de la gestión radica en alcanzar la calidad, pues toda empresa busca satisfacer las necesidades del cliente, respondiendo de manera inmediata a sus solicitudes, cumplir las expectativas, renovar las necesidades del cliente, lograr productos y servicios con un mínimo de defectos para entregar un producto de satisfacción total, es decir la calidad apunta hacia la excelencia.

La gestión promueve la aplicación eficaz de herramientas que garanticen resultados favorables en el proceso. El desarrollo de estrategias, políticas, tácticas, planes de trabajo, fomento de trabajo en equipo, mantener un ambiente ameno, de justicia, honestidad, confianza, colaboración, involucrando a todo el personal promoviendo su capacitación, entrenamiento y mejoramiento continuo profesional y personal.

Para completar la relevancia de la gestión es imprescindible que se establezcan mecanismos de información y comunicación efectivos, una evaluación del desempeño estableciendo reconocimientos, es decir impulsar una cultura de mejora consecutiva e innovación que responda al tiempo y a los retos.

Las características que Fe y Alegría establece para la gestión: humana y humanizadora, se hace con creatividad, buscando la innovación, entiende el liderazgo no como exclusividad de una persona, se hace informando y comunicando a todos y de manera transparente lo que se hace y el cómo se hace, gestiona y afianza la imagen institucional. (Rev. 5, Fe y Alegría, Calidad, Federación Internacional Fe y Alegría, 2010: 5).

Tipos de gestión:

La gestión puede ser tecnológica, social, de proyecto, de conocimiento, de ambiente, estratégica, administrativa, gerencial, financiera, pública. En educación, la gestión es una labor necesaria para alcanzar los objetivos, propiciando un ambiente en el que todos los miembros de la organización estén comprometidos a conseguir resultados positivos, partiendo de las necesidades de los estudiantes, de los padres de familia, de los docentes y de la comunidad en general, para ello se requiere de la participación de los docentes, de los padres de familia, optimización de los recursos, y una comunicación efectiva, *...Fe y Alegría, entiende el proceso de Gestión Directiva, como aquello que posibilita que los demás procesos se den, que el centro educativo construya buenas relaciones, desde un proyecto educativo que surge de las necesidades de la comunidad, con un estilo de liderazgo que propicia la participación y la construcción colectiva.*(Rev. 5, Fe y Alegría, Calidad, Federación Internacional Fe y Alegría, 2010: 6).

4.2 Liderazgo educacional: Concepto, tipos, características de cada tipo.

Concepto

Para tener un concepto de liderazgo educacional, enunciaré los conceptos de los dos términos: liderazgo y educacional.

...el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. (Guía Didáctica, Liderazgo, valores y educación, UTPL. 2009: 15).

Educativo.- Que educa o sirve para educar, educacional, didáctico, formativo, instructivo, pedagógico. (Diccionario Práctico del Estudiante, Santillana Ediciones, 2009: 247).

Partiendo de estos conceptos, el liderazgo educacional se refiere a una interacción en una organización de carácter formativo, educacional. Quien ejerce este liderazgo, debe poner en práctica elementos esenciales de la administración. Un líder eficaz combina recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

La esencia del liderazgo son los seguidores y la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, la motivación dará paso a identificar lo que desea la gente y la razón de sus acciones.

Las instituciones educativas agrupan a varios estratos de personas que necesitan la conducción de directivos entrenados en liderazgo y calidad. Ser líder exige una preparación seria y permanente, a fin de ejercer autoridad en democracia participativa.

Dentro de la gestión de calidad educativa ejercer el liderazgo constituye un aspecto de gran importancia, por cuanto liderar equivale a educar y la tarea educativa conlleva la responsabilidad de conducir a la institución en el proceso continuo de mejorar.

Para el líder de calidad las personas son el centro de atención, se preocupa de sus necesidades, confía en sus potencialidades, está pendiente de sus problemas, valora sus ideas, felicita logros alcanzados, estimula a la acción de iniciativas en bien de la institución, responsabiliza tareas, comparte el poder de decisión, otorga importancia al ser de las personas antes que al hacer de las mismas; por esto, se preocupa permanentemente de su formación y crecimiento.

Un liderazgo de calidad denota creatividad, cordialidad con las personas, mantenerse al día en conocimientos sobre gestión, da testimonio en la vivencia de valores, denota equilibrio emocional, promueve la innovación, es motivador de comportamientos y actividades. Los docentes somos líderes porque en el aula es necesario poseer habilidades para promover los principios de calidad total, desarrollar la capacidad de autocontrol de los estudiantes, establecer sistemas de mejoramiento, monitorear el cumplimiento y evaluar; además, ejercemos un liderazgo educacional,

porque involucramos a nuestros estudiantes en la identificación con una cultura de calidad y en la solución de dificultades. El maestro también es un líder de calidad cuando es un conductor efectivo que colabora para que la institución logre las metas establecidas; por lo tanto planifica, organiza, coordina, evalúa y propicia el trabajo en equipo.

Hay que tomar en cuenta que las instituciones educativas de calidad son administradas por líderes de calidad como fruto de un proceso formativo de liderazgo, en cual se invierten tiempo y recursos; por eso, la tarea de los planteles es transformarse en instituciones de aprendizaje permanente, cultivando una cultura para el liderazgo que trabaja en equipos que reflexionan, evalúan, que dan cuenta de las decisiones tomadas, de los avances y retrocesos de los planes.

El concepto de liderazgo no es igual al de administración, a mi parecer son complementarias, pues el líder debe disponer de la capacidad de guiar, dirigir.

Cuando una organización educativa dispone de una planificación adecuada, control, procedimientos de organización, pero carece de un líder apropiado, no logrará sobrevivir. Caso contrario, ocurrirá, si la organización tiene una planificación deficiente, malas técnicas de organización y control, sin embargo, la presencia de un liderazgo dinámico, logra que esta organización sobreviva, *el nuevo imperativo es desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Así, es fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear a líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas.*(Chiavenato, 2007: 406).

El liderazgo es un factor clave para lograr la eficiencia en calidad educativa, cuando reconocemos el prestigio de una institución educativa, se da por entendido que detrás de esa buena calidad existe el trabajo y la organización de un gran líder, además de la cooperación de padres de familia, docentes, comunidad, estudiantes.

Las estrategias son el punto clave para llevar a cabo un buen liderazgo, el idear estrategias hace más sencillo el camino hacia la calidad. Un líder con estrategias es un líder con soluciones, un líder con colaboradores que ayudan a crear estrategias, es un líder que tiene todo el camino libre para ir progresando. Diseñar las estrategias con propósitos claros que se puedan cumplir, obteniendo el mejor beneficio, para ser reconocidos hay que trabajar en equipo y dar nuestro mayor esfuerzo y dedicación, *se entiende que esta capacidad humana, que tiene mucho que ver con la motivación de otros, constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las*

organizaciones, e incluso de las civilizaciones como se desprende de las narraciones de autores clásicos como Homero, Platón, Plutarco o Julio César.(Guillén, 2008: 170).

Además, la gestión del líder se orienta hacia una adecuada comunicación, para que en la solución de problemas, en la toma de decisiones, haya siempre una esencia humanista.

No existe un manual acerca del liderazgo, hay quienes piensan que el líder nace, pienso que el liderazgo también, puede ser aprendido, esta condición la pueden alcanzar quienes sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de su creatividad, Yolanda C. de Wilhelm dice acerca del líder: *... ejerce su autoridad en razón de su prestigio moral y de la influencia que emana de él, conoce el arte de despertar el interés en los demás, es hábil para organizar la experiencia de su grupo, hace ver a todos la importancia que tiene para el conjunto el trabajo de cada uno, en las decisiones no prevalece la opinión del líder sino de cada uno de los miembros, es una persona dotada de sensibilidad social, capta los problemas y se da cuenta de las necesidades sentidas...*(Botero, 1994:49).

El líder educacional siente la necesidad de mejorar la educación en equipo, anhela que hayan oportunidades para el cambio de las personas, es decir, busca mejorar el producto. En este caso, el accionar del líder y de sus seguidores, garantiza el desarrollo profesional de cada miembro de la comunidad educativa.

Tipos y características

El contexto actual se encuentra dominado por los medios de información y comunicación, el hecho educativo es un proceso de comunicación en el que intervienen y necesariamente deben interactuar, directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, la comunidad. Como en toda empresa, una persona está a la cabeza. En el aula, frente al grupo de niños, el docente es la persona que guía. En el grupo de estudiantes, entre los padres de familia, hay alguien que lidera, por tal razón, el liderazgo es la columna de las relaciones humanas, *el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos.* (Chiavenato, 1989: 137).

Retomo el término calidad, y menciono también otros, como: competencia, dedicación, metas, motivación, proceso, innovación, capacidad, excelencia, pues

todos estos son componentes del proceso educativo en el que el educando es el protagonista.

En el aprender a aprender, surge la presencia del LÍDER, conductor del proceso, el centro de todas las miradas, el que facilita el cambio, anima a la innovación, y está presto para prevenir las eventualidades que influyan negativamente en el proceso.

En el liderazgo educativo se distinguen dos tipos:

- el liderazgo pedagógico,
- el liderazgo transformacional.

El liderazgo pedagógico se basa en la instrucción, apunta a la misión académica, para lo cual hace un seguimiento de la enseñanza, del aprendizaje y de sus resultados.

El liderazgo transformacional es visionario, de futuro, hace una consideración individualizada, atiende de manera personal, estimula intelectualmente, apoya a la innovación, el optimismo y las altas expectativas son sus elementos de motivación, se basa en la visión, el respeto, la confianza, da importancia al trabajo en equipo. Este tipo de liderazgo es más sensible a las condiciones que se presentan en los veloces cambios que actualmente vivimos debido a lo que, en un principio, mencioné, estamos dominados por los medios de comunicación e información y las relaciones humanas deben ser consideradas de forma horizontal, conviene que se ejerza un liderazgo compartido.

4.3 Diferencias entre directivo y líder

Para establecer las diferencias entre directivo y líder es necesario que conozcamos la definición de estos dos términos.

Directivo.- De la dirección. Que tiene la función de dirigir. Directriz o instrucción normativa.(Diccionario Práctico del Estudiante, Santillana Ediciones Generales, 2009: 233).

Líder.- Persona a la que un grupo reconoce y sigue como su jefe o guía. Persona o entidad que va en cabeza entre los de su clase. (Diccionario Práctico del Estudiante, Santillana Ediciones Generales, 2009: 424).

La educación en los últimos tiempos se ha visto afectada por un conjunto de variables que exige cambios, y éstos deben ser significativos porque hay la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad exigente y cambiante. Algunas organizaciones educativas realizan esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad, por lo tanto adoptan nuevos conceptos y esquemas teóricos, orientados hacia la reestructuración funcional y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y de manera especial de los humanos.

El éxito de la organización es posible gracias a una destreza social: el liderazgo, porque ubica a quien se encuentra en el puesto gerencial ante el reto de lograr que la institución educativa quede libre de la mediocridad, y que el quehacer educativo se adapte a las condiciones políticas, sociales, económicas, tecnológicas.

La dirección consiste en mandar, influir en las personas para que contribuyan a la obtención de metas de la organización y del grupo.

De acuerdo a los conceptos, se pueden indicar las siguientes diferencias entre lo que es y hace un directivo y lo que es y hace un líder.

Directivo y líder:

El interés del directivo es cumplir con los objetivos, el líder es un visionario, acerca de lo que la gente puede lograr como equipo.

El directivo es reactivo con sus superiores, el líder es proactivo, inspira el trabajo en equipo.

El directivo, involucra a la gente en la planificación y la solución de problemas estableciendo límites, en cambio el líder, permite que la gente se involucre y actúe distinguiendo las oportunidades para trabajar en equipo.

El directivo desconfía de quienes hacen mejor su trabajo, el líder busca a quienes sobresalen y trabajan en forma constructiva.

El directivo piensa que es una pérdida de tiempo, la búsqueda de solución a los problemas, el líder considera que la solución de problemas es responsabilidad de todos los miembros del equipo.

El directivo, controla la información, el líder se comunica abiertamente, acepta las preguntas.

El directivo ignora los conflictos, el líder interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.

El directivo modifica los acuerdos por conveniencias personales, el líder mantiene los compromisos.

El directivo, ataca a quién está en desacuerdo, el líder procura que los logros individuales y los del equipo se reconozcan de manera oportuna.

Con el propósito de acercarme un poco más al reconocimiento de lo que es y hace un líder, me permito considerar además, la diferencia entre dirigente y líder.

Diferencias entre dirigente y líder

Es necesario identificar los términos dirigente y líder para hallar los puntos en los que se diferencian.

Dirigente.- El que dirige, el que hace que, alguien o algo vaya en determinada dirección o hacia un determinado lugar. Orientar o marcar las pautas de la realización o el desarrollo de algo. Guiar o disponer la actuación de alguien. Capitanear, guiar, mandar.(Diccionario Práctico del Estudiante, Santillana Ediciones Generales, 2009: 233).

Líder.- (Del ingl. Leader, guía). Com. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. //2. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva. //3. Construido en apos., indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.(Guía Didáctica, Liderazgo, Valores y Educación, UTPL, 2009: 15).

La gestión educativa, el liderazgo y los valores son premisas necesarias en la búsqueda de aumentar la calidad de la educación. La calidad no es un problema aislado, abarca a toda la organización educativa, en donde el bienestar del estudiante es lo más importante. El trabajo en equipo constituye una exigencia ineludible en el

desarrollo de una gestión de calidad. La comunicación efectiva determina eficiencia y éxito en las tareas de mejoramiento institucional. La preocupación principal es encontrar soluciones, no errores en los procesos.

Un plantel administrado dentro de los parámetros de calidad, establece redes comunicativas a todo nivel institucional a fin de organizar las actividades, alentar en los procesos, recibir sugerencias y dialogar para encontrar soluciones adecuadas a situaciones inesperadas en el quehacer educativo. Es importante para una gestión de calidad generar una cultura de trabajo grupal valorando el aporte de los individuos y corresponsabilizando la parte del todo que le corresponde.

En este aspecto, quien administra, no debe ser únicamente un guía, debe motivar a todos hacia la meta propuesta.

Dirigente y líder

El dirigente trabaja para obtener metas precisas de la organización, el líder trabaja para lograr metas del individuo.

El dirigente actúa de acuerdo a un proceso de imaginación, iniciativa, pensamiento lógico, acción y dominio sobre la acción, el líder actúa para motivar, tiene el poder para que las órdenes se acaten y no se discutan.

El dirigente descubre lo que es importante, ve el futuro, consigue cosas, el líder influye en la gente y logra que ésta se mueva en la dirección que él desea.

La acción del dirigente es medible y evaluable, el líder tiene el derecho para dirigir la acción de otros en el logro de las metas de la institución.

La función del dirigente se centra en la toma de decisiones, la función del líder es influir sobre la gente para alcanzar algún objetivo.

Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

Los educadores debemos asumir nuestra tarea como un medio privilegiado para transformar a las personas y transformar a la sociedad. Necesitamos con urgencia una educación capaz de enrumbar a este mundo que avanza a velocidades

vertiginosas, una educación que despierte al ser humano, nos ayude a construir la personalidad. Se trata de desarrollar la semilla de uno mismo, de promover ya no el conformismo y la obediencia, sino la libertad de pensamiento y de expresión, la crítica sincera, constructiva y honesta.

El objetivo de un sistema educativo no puede ser enseñar conocimientos y habilidades, promover a los educandos, sino que debe orientarse a formar personas plenas, a cincelar corazones fuertes, solidarios, a gestar ciudadanos capaces de comprometerse en el bien común, conscientes de que la sobrevivencia de la humanidad pasa por la convivencia.

Lo ideal sería convertir las organizaciones educativas en talleres de humanidad, la educación no puede ser un medio para ganarse la vida, tiene que ser un medio para provocar las ganas de vivir con sentido y con proyectos, con metas e ideales.

En el transcurso de la vida profesional del docente hay una idea, ésta se refiere al desarrollo de la institución educativa, para ello es necesario un cambio al que se puede llegar, mediante el desarrollo de los directivos, que es una condición muy necesaria y resultado del desarrollo de la organización. El trabajo en equipo, como parte de la creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones. El liderazgo como la herramienta decisiva para el logro de los fines propuestos.

El líder educativo es una persona que interactúa con aquellos con los que comparte normas, valores, tiene autoridad moral, es autoridad oficial. Su autoridad proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la organización, quienes aceptan la autoridad del líder, no son obligados, pues de ocurrir así, no estaríamos hablando de líder.

Requisitos del líder educativo:

- * Entusiasta y motivador.
- * Inspira con su visión de futuro.
- * Hábil en la toma de decisiones.
- * Saber intuir y prever los problemas.

- * Creador incesante.
- * Apasionado por el cambio.
- * Transmite energía.
- * Limpia el camino de la burocracia que hace lenta la acción.
- * El líder transmite historia.
- * Encara los objetivos de la colectividad.
- * Ser conciliador.
- * Capaz de aprender de los demás.

Cualidades del líder educativo:

- * Audaz e inteligente.
- * Vence el desánimo y las ideas negativas.
- * Es paciente y consistente.
- * Tiene buen carácter.
- * Lucha por la calidad.
- * Arrastra y no empuja.
- * Tiene autoridad moral.
- * Aprende constantemente.
- * Involucra a las personas.
- * Busca el desarrollo de los otros.
- * Sabe delegar.
- * Se apoya en la capacidad del equipo.

Habilidades del líder educativo:

- * Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como le gustaría que fueran.
- * Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos de tiempo presente y no del pasado.
- * Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- * Habilidad para confiar en otros, aún cuando el riesgo sea grande.
- * Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.
- * Habilidad para tomar la dirección correcta y actuar con precisión.

No es suficiente reunir los requisitos necesarios, acumular una larga experiencia docente y de dirección, el éxito se halla en la capacidad del líder para afianzar los mejores valores de lo humano, proyectarlos al futuro y combinar en su gestión: Un pensamiento estratégico y global, concentrar su atención en el logro de los objetivos, ser flexible en el análisis, adecuarse a las condiciones de la localidad, respetar las características específicas del personal que dirige, poseer un espíritu autodidacta para garantizar la eficiencia en la atención a las necesidades de los educandos.

En todas las épocas han existido personas que se han destacado más en ciertas actividades, que han influenciado en grupos para alcanzar las metas propuestas.

Como docentes, conocemos que en el aula, dentro del grupo de padres de familia, entre los compañeros, hay quienes se destacan. Su aporte al momento de planificar, organizar, ejecutar y evaluar será importante, toda vez que el gerente aplique las estrategias adecuadas a fin de que el trabajo conjunto se realice con entusiasmo para alcanzar los objetivos establecidos.

Según Carrasco Esquivel, un líder es quien posee habilidades para influir dentro de un grupo y esta habilidad ayuda a alcanzar los objetivos planteados en la institución.

Pienso que la simple influencia no es suficiente puesto que el logro de metas es posible cuando interactúan el líder y sus seguidores. Si la interacción hace posible,

la confianza, honestidad, capacidad de comunicación, creatividad, apertura a los cambios que vivimos a diario, se logrará el impacto deseado, es decir, el ideal, no son los logros del líder, sino valorizar toda la estructura de la empresa.

Dentro del liderazgo es importante hablar sobre la motivación, ya que el líder es un motivador. *No hay una auténtica motivación sino se atiende al verdadero ser de la persona que es desde donde debe plantearse la motivación, que no es para el gozo o placer pasajero, como se plantean en algunas ocasiones; sino, para mover a la persona en su esencia...*(Guía 2º.ciclo, Liderazgo, valores y educación UTPL, Anexo 2, María José Rubio, 2009: 54).

El aporte del líder en la organización es interactivo y motivador, los seguidores deciden trabajar por convicción, de manera libre, pues, hay un convencimiento unánime que, del desempeño de cada miembro depende la calidad del servicio y satisfacción de los clientes de la institución. Un signo para sentir que la institución camina hacia el éxito, es disponer de líderes que saben aprovechar las propias fuerzas internas y externas, así como también las de los seguidores.

La motivación cumple un proceso y se sustenta en base a diversas teorías, en las que no voy a profundizar, sin embargo pienso que es un factor importante al hablar de liderazgo, para concluir, cito a un autor que menciona: *las personas motivadas tienen tres impulsos básicos: la necesidad de logro, la necesidad de poder, la necesidad de filiación, o asociación estrecha con los demás. La necesidad de logro guarda relación con el grado de motivación que tienen las personas que ejecutan las tareas laborales.*(Atkinson, 1996:492).

4.4 Los valores y la educación

La tarea de educar no se limita al ámbito escolar. La familia, la sociedad son espacios comprometidos en esta responsabilidad. El educador contribuye a que el hombre se descubra a sí mismo, descubra su mundo y el significado profundo que éste tiene. Estoy refiriéndome a las competencias necesarias en los educandos para que sean capaces de analizar éticamente los acontecimientos y sucesos, conozcan los valores esenciales y afiancen sus vidas sobre ellos. Competencias para que puedan responsabilizarse de sí mismos y contribuir con su conducta a la gestación de un mundo mejor. Competencias para rechazar los anti valores (egoísmo, intolerancia, racismo, violencia, opresión, injusticia) que siembran la discordia e impiden un mundo de justicia y verdadera paz. Competencias para enjuiciar y superar el sistema

económico excluyente y promover una economía justa y solidaria que tenga como objetivo principal el desarrollo de todas las personas.

Es necesario exigir que la comunidad educativa tenga muy claro cuáles son aquellos valores que considera esenciales, además el compromiso de educadores y miembros de la familia de esforzarse por vivir dichos valores. Los valores y la educación deben integrar el pensar, el sentir y el actuar, *los principios éticos no sólo deben ser enunciados, sino personalizados como principios de vida. Deben penetrar en los sentimientos y aspiraciones y manifestarse en la conducta.* (La Educación Popular y su Pedagogía, Federación Internacional de Fe y Alegría, 2004:73).

Cada educador debe entender y asumir que no está bajo una camisa de fuerza entre el programa y la materia, sino que es maestro de humanidad, formador de personas.

Los educandos aprenden de sus educadores, y aprenden a sus educadores, cuando en el aula se explica lo que sabe, el docente enseña lo que es. Si buscamos y anhelamos estudiantes respetuosos, solidarios, cooperadores, el ejercicio educativo debe ser respetuoso, solidario, cooperativo. El énfasis educativo no puede estar en educar para, sino en educar en: educar en el respeto, educar en la solidaridad, educar en la cooperación.

El producto o el fruto que queremos recoger debe estar ya en el proceso, en la semilla. No lograremos estudiantes cooperativos y solidarios, por mucho que se proclame el objetivo, mientras se promueva el trabajo individual, la competitividad, la selección de los mejores.

La organización educativa debe concebirse y estructurarse como comunidades de vida, de participación, de diálogo, trabajo y aprendizaje compartido, de tolerancia, respeto, honestidad y responsabilidad. Comunidades educativas en las que se aprenden los valores porque se viven, porque se participa, se construyen cooperativamente alternativas a los problemas individuales y sociales, se fomenta la iniciativa, se toleran las diferencias, se respira un aire que alimenta la honestidad, el servicio, la cooperación, la solidaridad. Se trata en definitiva, de estructurar la institución educativa como pequeño microcosmos de la sociedad transformada que buscamos. *En cuanto educadores, debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.*(Chavarría, 2007:68).

Los valores son integrados al aprendizaje de manera intencionada, los conocimientos, las habilidades se relacionan con los valores. El conocimiento tiene un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es además, sentimiento y afectividad en el individuo.

Un buen uso del diálogo, los métodos participativos, el ejemplo del maestro, son condiciones necesarias para una adecuada labor de formación, pero también es necesario tener claros los fines que se proyectan en lo educativo y diseñar la realización del proceso de formación. La formación socio humanista tiene su propia significación y lógica y de lo que se trata es de incorporarla como parte del sistema educativo, no separarla de la realidad a la que se enfrenta el estudiante, es allí cuando el maestro debe prepararse y dirigir el proceso, no como producto de la casualidad ni de criterios particulares, sino como todo un proceso de formación y de la necesidad y exigencia que tiene la sociedad. *Para educar en los valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible.*(Chavarria, 2007: 68).

Como repercusiones de la educación en valores, se tendría que: desarrolla la capacidad valorativa en el individuo; desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad; desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.

Los valores no son resultado de una información pasiva, de actitudes conducidas. Es algo más complejo, pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración-reflexión y la actividad práctica. Hablando de valores, de su formación y desarrollo, me refiero al aprendizaje como cambio de conducta. La competencia no se determina sólo por lo que las personas saben o entienden, sino por lo que pueden hacer (capacidades), lo que tienen el valor de hacer y lo que son (personalidad y actitud).

En la actualidad confluyen diversas realidades. La inestabilidad emocional en hijos provenientes de matrimonios desintegrados por la migración; la escasez de diálogo a causa de la rigidez de los horarios de trabajo, del padre y de la madre; el

bombardeo de información inadecuada para nuestros niños, niñas y jóvenes; la inseguridad ciudadana a causa de la delincuencia y un mal que en los últimos años ha crecido de manera descontrolada, el uso de drogas y el consumo de alcohol.

Los docentes debemos convencernos de que la educación debe fundamentarse en una demostración silenciosa de entrega y sacrificio a favor de los educandos, pues ellos necesitan más seguridad, más confianza.

Por lo tanto, debemos buscar todos los recursos para ejercitar la confianza entre educadores y educandos para generar la confianza que deben tener en ellos mismos.

La falta de afecto, produce heridas psíquicas que pueden cicatrizar con paciencia y en un clima de amistad y grata convivencia.

El medio escolar ofrece posibilidades de convivencia social, de adaptación, de fortalecimiento de hábitos y de virtudes, de encuentro sincero conmigo mismo, de servicio a los demás y de valores, en general. El círculo sencillo del aula, del recreo escolar, del deporte, de las salidas pedagógicas, el momento cívico, las celebraciones culturales, la danza es un territorio maravilloso de convivencia humana, puede transformar, levantar la estima, potencializar ese tesoro que somos cada uno de nosotros.

El aula somos: el maestro, los estudiantes, el quehacer común. El aula es fuente de satisfacción, de confianza, por lo tanto de alegría. Estoy convencida de que el aula y el quehacer escolar son el mejor instrumento para “ser más”, la convivencia, contribuye a la acción formativa de la institución.

Todos los miembros de la comunidad educativa debemos procurar que la vida escolar tenga un caudal humanizador puesto que de la escuela deben salir generaciones vigorosas y optimistas.

El proyecto real de la educación debe ser que ayude a trazar un proyecto de vida eficaz, mediante el desarrollo de los valores, el razonamiento, los conocimientos y la motivación.

Una educación en valores aspira a lograr una personalidad que ha desarrollado el verdadero sentido de la vida, la idea del mundo que le rodea, su propia comprensión y valoración.

Los valores no se transmiten como conocimientos, es una praxis diaria que inicia en la familia.

¿En qué se nota que una persona, una familia o un pueblo, “tiene” valores?

Los valores se notan, entre otras cosas, cuando:

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

Todo esto tiene algo en común: es para bien de la persona, de la familia, del grupo social.(Chavarría, 2007:58).

5. DIAGNÓSTICO

5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores en la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”.

5.1.1 Manual de Organización

El manual de organización es un instrumento de apoyo, establece la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permitan la funcionalidad administrativa de la institución. En éste se establecen los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, necesarios para el funcionamiento organizacional. Su elaboración comienza con la recopilación de información para analizarla e integrarla en el documento.

En el manual de organización se define, describe y ubican los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas del plantel educativo. La información es muy importante para obtener los elementos básicos para el análisis y conocimiento de la situación orgánica, funcional y jurídica de la Institución.

Siendo un documento de enorme importancia dentro de una organización educativa, actualmente, el manual de organización de la unidad educativa se encuentra en la fase inicial de planteamiento, se ha elaborado un documento base, aún no se ha concluido el primer borrador, sin embargo, es preocupación de todos los estamentos, que éste, llegue a su conclusión, sea socializado y cumpla con el objetivo de dar a conocer la situación orgánica, funcional y jurídica del plantel.

5.1.2 Código de Ética

El Código de Convivencia Institucional se sustenta en la necesidad de crear un ambiente armónico de trabajo. Lo expuesto en este documento puede ser consultado para hacer cumplir lo acordado.

La negociación, el compromiso son los puntales para que todos participen, vivencien y evalúen el proceso de gestión que se quiere llevar a cabo, pues los padres de familia, la comunidad, los docentes, los estudiantes tienen la expectativa de contar con una institución educativa que forme para la vida y con proyección futurista, que una convivencia acertada conduzca a todos hacia la excelencia académica, física, humana, espiritual. También es un deseo que en esta institución se forme integral, académica, humana y cristianamente a los niños, niñas y jóvenes, para que al finalizar el bachillerato tengan desarrolladas sus capacidades, una autonomía fortalecida y que la permanencia en este plantel sea en una atmósfera de respeto de sus individualidades y colmado de afectividad. La comunidad sentiría mayor satisfacción al ver que esta institución garantiza calidad en la educación, que responda a la realidad económica de los moradores del sector.

Fundamentándose en la Ley Orgánica de Educación, el Código de Convivencia de la Niñez y Adolescencia se da cumplimiento a lo requerido por el Ministerio de Educación que dispone la realización de este documento, muy necesario para mejorar la convivencia de todos los actores de la comunidad educativa.

El capítulo I compila los deberes y derechos del Rector/a, Vicerrector/a, Director/a, Inspector General, del Docente, del DOBE, del Personal Administrativo y de servicio, de los estudiantes, de los Padres de familia.

En el capítulo II, se describe la construcción de acuerdos, consecuencias e incentivo, para lo cual se realiza una matriz de priorización de problemas. *Este código de convivencia para que se haga efectivo necesita de un constante seguimiento y cumplimiento de toda la comunidad educativa.* (Código de Convivencia, capítulo II)

El capítulo III, reúne los compromisos en tópicos como el relacionamiento, la disciplina, lo académico, la responsabilidad, además de los incentivos.

Termina este código, con las disposiciones para que la comisión de veeduría realice el seguimiento.

Lo más importante de este Código de Convivencia es que reúne los criterios de todos los miembros de la gran familia de la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”, el análisis crítico de los aspectos más urgentes y la necesidad de contar con un documento que haga realidad lo que algún momento dijo Pablo VI, *Si quieres paz, trabaja para la justicia.* (Currículo Generador y Flexible para los Centros de Fe y Alegría Ecuador, 2008:39).

Un enfoque de derechos y ciudadanía implica trabajar una pedagogía que reconoce que el ser humano es sujeto de su vida, con voz, espíritu y corazón, y que la dignidad humana es un valor sobre todo lo demás.

La gestión tiene estrecha vinculación con la planificación de todos los elementos que afectarán e influirán en los proyectos que la organización decida desarrollar. Los puntos tratados en el código, hay gestión de recursos humanos, pues todos los actores son tomados en cuenta. Se articulan las funciones, teniendo presentes las metas que posee la unidad educativa en conjunto.

Es importante recalcar que se enfoca la eficacia del liderazgo, pues se tienen siempre presentes las necesidades de todos, hay interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable.

5.1.3 El Plan Estratégico

El Plan Estratégico es un documento que rige para todas escuelas, unidades educativas de Fe y Alegría, a nivel nacional.

Cito las palabras textuales de Joseba Lazcano SJ., Director General de Fe y Alegría, Ecuador: *Hoy Fe y Alegría es una institución madura: corazón y razón, vigor de Movimiento y consistencia de Organización.*

Este Plan Estratégico 2010 – 2014 es fiel a nuestra realidad y a nuestras experiencias vividas, es expresión de nuestras construcciones participativas, y es además coherente con el III Plan Estratégico de la Federación Internacional de Fe y Alegría y con su propuesta de calida fundamentada en el círculo virtuoso de evaluación – reflexión – planificación – implementación – sistematización. (Fe y Alegría, Plan Estratégico 2010 – 2014:2).

Este Plan Estratégico se ha planteado para cuatro años, en su estructura consta: marco institucional, marco estratégico programático, marco operativo.

El marco institucional refiere, la Misión, la Visión, las Políticas, los Valores Institucionales.

El marco estratégico programático manifiesta, la Visión Estratégica, los Objetivos Estratégicos, los Procesos Estratégicos, los Proyectos Estratégicos.

El marco operativo está constituido por: Planes Operativos Anuales, Acompañamiento y Seguimiento, Evaluación.

MISIÓN

Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social, basado en los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, dirigido a la población empobrecida y excluida, para contribuir a la transformación de las sociedades.

VISIÓN

Un mundo donde las personas tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo sociedades en las que todas las estructuras estén al servicio del ser humano y la transformación de las situaciones que generan la inequidad, la pobreza y la exclusión.

(Fe y Alegría, Plan Estratégico 2010 – 2014:3).

Los objetivos estratégicos:

- Mejorar la calidad de la educación popular
- Favorecer la promoción social y comunitaria
- Dinamizar la acción pública e incidencia política
- Fortalecer la gestión institucional humana y humanizadora
- Ampliar los horizontes de trabajo

Cada uno de éstos, tienen su propio proceso estratégico y una intencionalidad específica.

En este Plan se mencionan los factores claves para el éxito: el trabajo en equipo, el acompañamiento y la autoevaluación, la construcción colectiva y democrática, la gestión humana y humanizadora.

Los Planes de Mejora de los centros educativos, en este caso, de la Unidad Educativa “La Dolorosa”, guarda estrecha vinculación con el Plan Estratégico.

Las Pedagogías y Vitalidades constituyen un componente del Plan y son:

1. Pedagogía del amor y la alegría, dimensión psico-afectiva.
2. Pedagogía evangelizadora, dimensión espiritual.
3. Pedagogía de la salud y la valoración y el respeto del cuerpo, dimensión corporal.
4. Pedagogía de la pregunta y de la investigación, dimensión intelectual.

5. Pedagogía del diálogo y la participación, dimensión socio-política.
6. Pedagogía del trabajo y el desarrollo sustentable, dimensión productiva.
7. Pedagogía de la expresión y la creatividad, la dimensión estética.
8. Pedagogía de la inculturación, interculturalidad y la multiculturalidad, la dimensión cultural.
9. Pedagogía de los valores, la dimensión ética.
10. Pedagogía de la Identidad y de la esperanza, la dimensión histórica.

Dentro de la intencionalidad de los procesos debo resaltar: La gestión que, privilegie la gestión de los procesos educativos sobre las actividades administrativas, el trabajo en equipo, que permita la delegación de responsabilidades y funciones entre instancias de la organización y los colaboradores, que promueva la construcción de ambientes de confianza y autonomía revitalizando la práctica de la autoridad, que promueva la formación permanente a directivos, docentes, personal administrativo desde la praxis.

5.1.4 Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual (POA), permite documentar de manera puntual el desarrollo de acciones. Éste se elabora a partir del diagnóstico de diferentes aspectos que se viven en la institución, se los realizará en el plazo máximo de un año lectivo. Consta de: diagnóstico, objetivos, actividades, recursos, responsables, tiempo, medios de verificación.

Este plan permite el seguimiento de las actividades para juzgar su eficacia y cuando no son satisfechas, proponer nuevas medidas.

Como aspectos constitutivos del plan operativo anual vigente, se plantea la necesidad de mantener la identidad de Fe y Alegría, para lo cual planifican actividades de inducción y reinducción del ideario.

La práctica de la lectura entre los docentes y estudiantes, proponiendo actividades que eleven el nivel de comprensión lectora, se encuentran en el plan.

Después de diagnosticar una falta de convivencia pastoral en la unidad educativa, se enuncian actividades tendientes a conocer el verdadero sentido de la pastoral.

En cuanto a crear espacios de convivencia en el centro educativo, se realizarán convivencias y reflexiones.

Una vez que se ha elaborado el código de convivencia, es necesaria una socialización, revisión y aplicación, seguimiento y evaluación, puesto que será un soporte para lograr una convivencia de calidad, y la construcción de una cultura de paz .

Es necesario afianzar los ejes transversales, para lo cual se emplearán los momentos cívicos, las carteleras, las excursiones, concursos, talleres, en los que se vivencien los valores que necesitan un refuerzo.

Con el apoyo de lo padres de familia, estudiantes, docentes y miembros de la comunidad, se realizarán mingas, para realizar mantenimiento a la infraestructura.

5.1.5 Proyecto Educativo Institucional

La Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”, está ubicada en la Comunidad de Llano Grande, Parroquia Calderón. Nace en el año 1962. Durante tres años estuvo a cargo del estado y era una escolita unitaria. A partir de 1965, encargaron la dirección a las Madres Lauritas. En 1970, la congregación de los Padres Jesuitas toma a cargo la escuela y pasa a ser “La Dolorosa” de Fe y Alegría. Funcionaban los seis grados de primaria.

Según el Acuerdo 184 del 20 de septiembre de 1991, con oficio No. 18285, se legaliza su funcionamiento como UNIDAD EDUCATIVA.

Actualmente cuenta con 937 estudiantes, distribuidos de la siguiente manera: Educación Básica 608 estudiantes; de 8º. A 3º. Bachillerato, 329 estudiantes.

Funciona el Primer Año Común y el Bachillerato es Técnico en Comercio y Administración, Especialización Aplicaciones Informáticas.

En esta Institución laboran: 4 personas cumplen funciones directivas, 7 en el área administrativa y de servicio, 39 docentes.

Este documento contiene un diagnóstico situacional por el que se conoce que debido a la explosión demográfica la comuna de Llano Grande, crece día a día, factores como el buen clima, bajo costo de vivienda, ha ocasionado que en este sector se asienten diferentes grupos étnicos. Este es una determinante en la demanda de cupos en todos los niveles de la institución. Favoreciendo así el enriquecimiento cultural. Además, se acoge a refugiados de Colombia.

El plantel cuenta con recursos físicos y humanos suficientes, sin embargo no puede atender toda la demanda, lo cual determina que su cobertura deberá ser ampliada.

El trabajo de su personal ha sido fundamental para los logros y prestigio institucional alcanzados. *El/la maestro/a debe ser profeta capaz de comprender el momento presente y de mirar al futuro, para que sus estudiantes con espíritu crítico tomen conciencia de su responsabilidad y puedan situarse frente a la vida.* (Proyecto Educativo Institucional, Perfil del docente 2.1.2).

El P.E.I. es una herramienta de trabajo en su elaboración participaron todos los miembros de la comunidad educativa, en éste, se establece un marco de referencia dentro del cual se proyectan, articular, ejecutan y evalúan, de forma integrada, las decisiones y acciones, para que la unidad educativa Fe y Alegría “La Dolorosa” mejore en todos los aspectos: infraestructura, organización, supervisión, desempeño docente, metodología, rendimiento académico, evolución de los programas de apoyo, organización de padres y madres de familia.

Como un soporte para la gestión, este documento expresa que el modelo educativo, los objetivos, las metas se dirigen para lograr que en esta Institución haya:

- ❖ una comunicación abierta;
- ❖ sentido de equidad;
- ❖ que la formación académica tenga base tecnológica;
- ❖ que por parte de la comunidad educativa haya compromiso con la sociedad y la cultura;
- ❖ que los niños y jóvenes reciban una educación en valores éticos, religiosos y cívicos.

Todo esto dentro del convencimiento de que el ser humano es capaz de:

- ❖ Integrarse a la comunidad;

- ❖ Tener conocimientos técnicos-teóricos-prácticos sustentables;
- ❖ Ser íntegro e integrador;
- ❖ Tener identidad propia;
- ❖ Vivir con firmes valores cristianos; y
- ❖ Amar su pasado, vivir el presente y trascender en el futuro.

5.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones

Es un documento que contiene obligaciones, deberes, derechos de los estamentos que integran la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”. Este reglamento contiene extractos de normas legales y responde a los propósitos de la institución.

El Reglamento Interno regula y norma las actividades administrativas, docentes, estudiantiles y de los padres de familia. Articula de forma coherente las disposiciones generales contenidas en la Ley y Reglamento General de la Ley de Educación y las necesidades internas de la Institución Educativa. *Art. 33) El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil está sujeto a las disposiciones de los artículos 123, 124, 125, 126 y 127 del Reglamento General de Ley de Educación y además ... (Reglamento Interno de la Unidad Educativa Fe y Alegría, Deberes del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, 2011: 21)*

Permite diseñar el futuro que se desea alcanzar y enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad. Mejora la planificación a nivel general.

Políticas Institucionales

Este documento es un extracto de normas que rigen el comportamiento cotidiano de los estudiantes de la institución a fin de regular aspectos que se refieren a disciplina y comportamiento, desempeño escolar y responsabilidades de los representantes.

Plan de mejoras

El Plan de Mejoras es una decisión estratégica que parte del análisis para identificar el área a mejorar, decidir acerca de cuáles cambios se deben incorporar a los diferentes procesos de la Institución, para que sean traducidos en un mejor servicio. Este plan permite el control y el seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, y aplicar los correctivos ante posibles acontecimientos contingentes. Una vez identificada el área de mejora, las causas del problema, se formulan los objetivos y se seleccionan las acciones.

Se involucra a todo el personal de la comunidad educativa, que planteará soluciones constructivas.

Este plan, tiene un objetivo general y objetivos específicos, los nudos críticos, tienen su respectivo objetivo estratégico y varios objetivos operativos, y como mencioné anteriormente, el Plan Estratégico tiene vinculación con el Plan de Mejoras.

En resumen, estos instrumentos de planificación y gestión se sustentan en una enunciación de: visión, misión, principios y valores consensuados que, requieren de un compromiso de todos los miembros de las comunidad educativa que permitirán en forma sistematizada, hacer viable la misión de la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”, de Llano Grande.

En los instrumentos de gestión educativa se hace una declaración acerca del futuro que se desea, es la expresión del sentido de las ideas-fuerza, o espíritu que anima a una institución. Mostrando la visión de un estado futuro ideal al cual se aspira a llegar o el cual se quiere construir.

Mediante los instrumentos de gestión educativa, todos los miembros de la comunidad escolar expresan cómo les gustaría que fuera la institución, la manera de relacionarse de las personas, la relación del plantel con la comunidad, la forma en que se formula el trabajo entre los diferentes estamentos, la relación profesor-estudiantes; la forma en que se integren los padres y apoderados a la enseñanza.

En todos estos documentos de gestión hay una declaración de compromisos con ciertas orientaciones, creencias y sobre todo los valores de toda la comunidad educativa.

Es necesario que todos los conozcan, pues participaron en su realización y los identifican con los deseos y sueños personales para la institución, además se comprometieron en acciones para lograr el mejoramiento de la Unidad Educativa. Es un compromiso del colectivo, en su definición todos participaron, es lo que les da más sentido a estos documentos, les otorga identidad.

Los VALORES forman parte de estas declaraciones y debe garantizarse su aplicación en la vida cotidiana de la Unidad Educativa, creando mecanismos que los sustenten, velando siempre por su realización.

5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”

5.2.1 Misión y visión

Misión.- La Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa” busca construir espacios de transformación social y del entorno, formando a sus estudiantes como emprendedores y gestores del cambio, con una educación integral de calidad y competitividad, con principios de fe cristiana y liberadora. Donde los niños y jóvenes eleven su autoestima, desarrollen su capacidad creativa y crítica para que sean nuevos líderes honestos que valoren su origen respetando la diversidad cultural, participando de su propio desarrollo y aplicando las nuevas tecnologías.

Visión.- La Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa” es una institución de carácter fiscomisional dedicada a formar integralmente a niños, adolescentes y jóvenes aplicando procesos de aprendizajes dinámicos mediante la práctica de pedagogías innovadoras promoviendo la competitividad e impulsando valores humanos y cristianos, contando con un equipo selecto de docentes, altamente capacitados y comprometidos con las nuevas exigencias educativas, respetando el entorno. (Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa” de Llano Grande, 2010)

La misión muestra la esencia de la unidad educativa. Ya que la sociedad actual reclama calidad, manifiesta la intencionalidad de contribuir al cambio social, mantiene constancia a su identidad como parte de un movimiento de educación popular y promoción social. Se centra en la persona y aprovecha los aportes tecnológicos.

La visión es la idealización del futuro del centro educativo, en síntesis es el sueño que se quiere lograr. La transformación social a través de la acción y la reflexión, produciendo nuevos saberes y nuevas iniciativas transformadoras.

5.2.2 El Organigrama

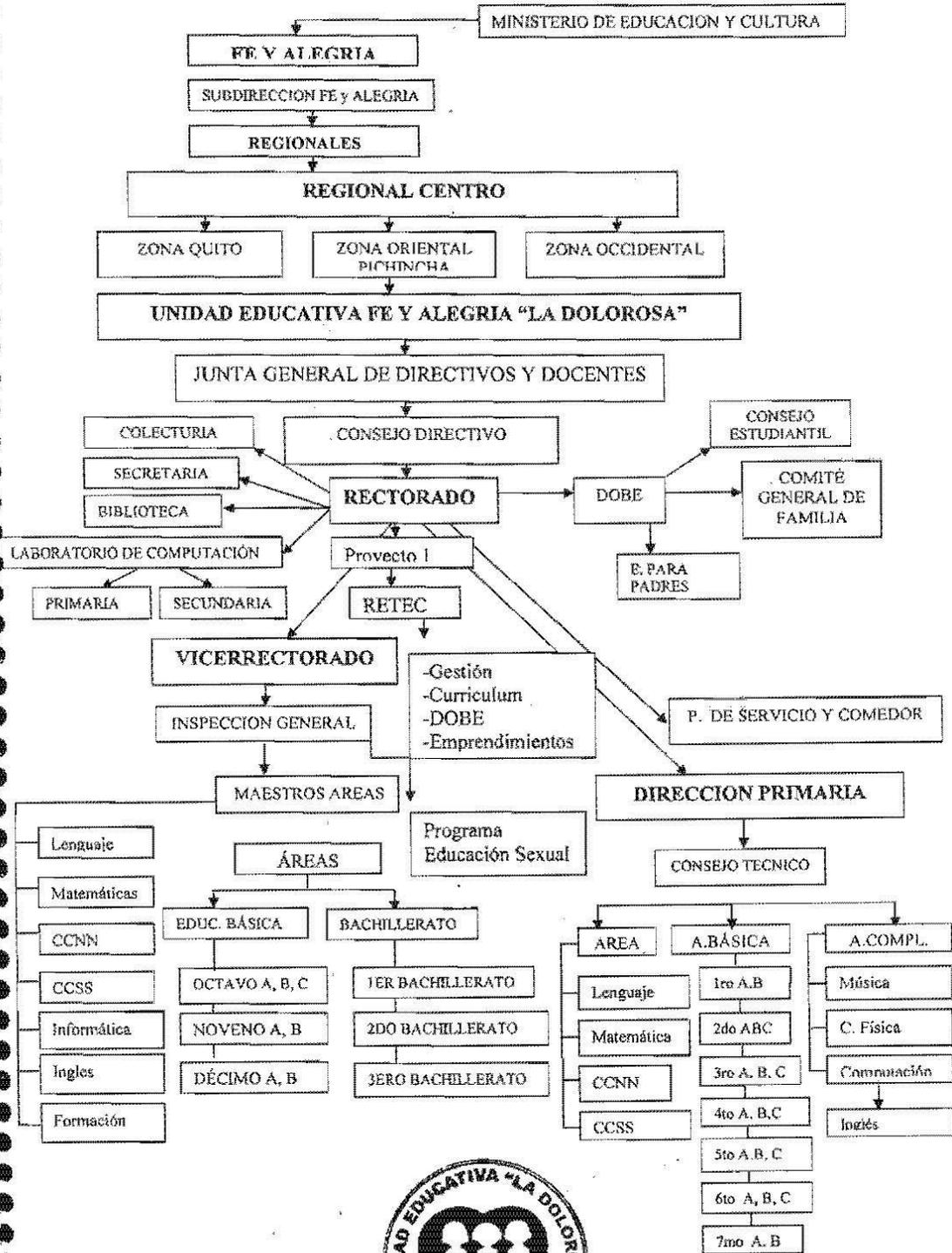
La Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”, pertenece a *un Movimiento Internacional de Educación Popular y Promoción Social. Deste este horizonte se interesa permanentemente, por generar proyectos y programas encaminados a responder al compromiso ético, político y social que tiene frente a la sociedad.* (Rev. 1, Fe y Alegría, Calidad, Federación Internacional Fe y Alegría, 2010: 3).

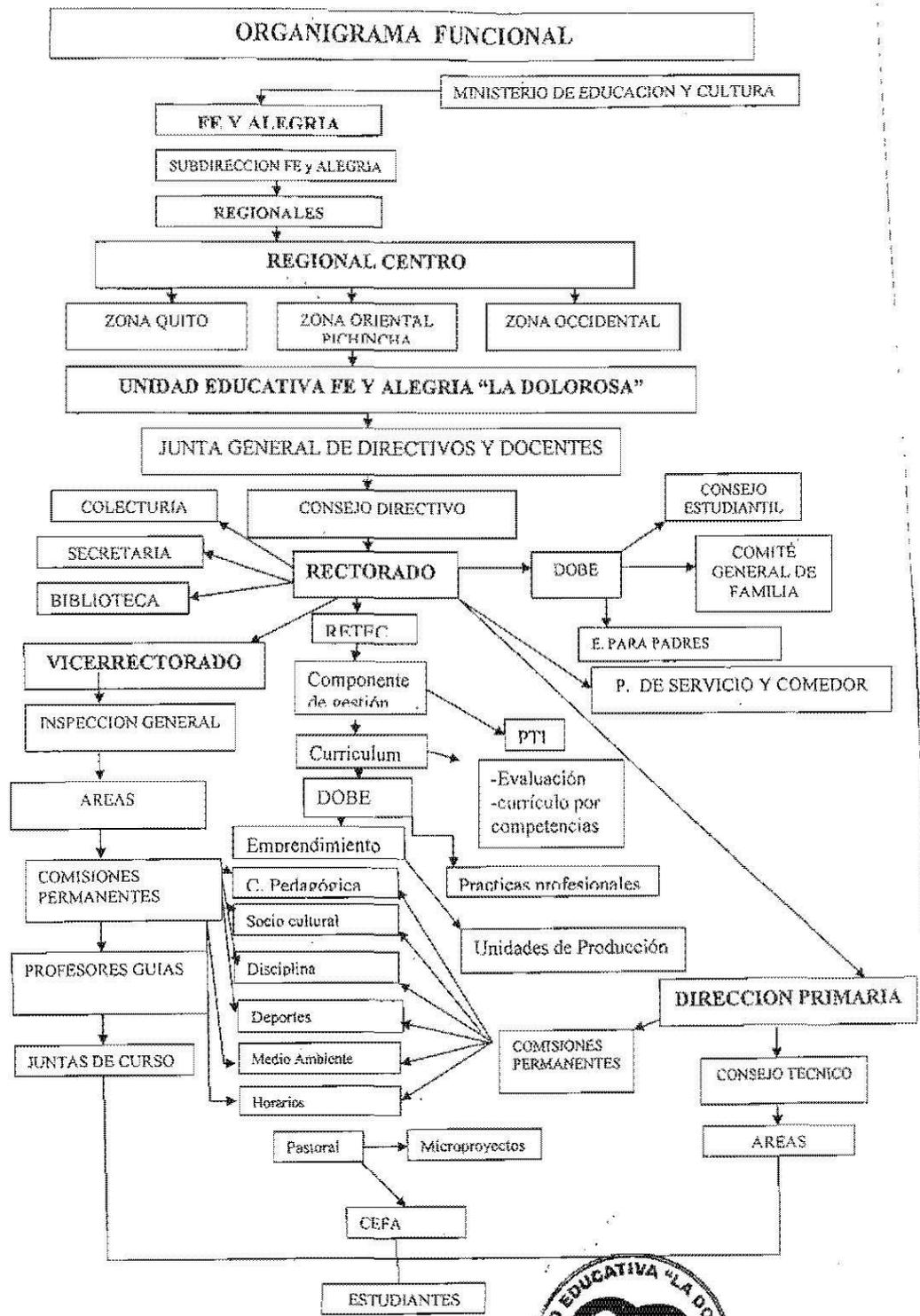
Fe y Alegría está presente en 17 países latinoamericanos, en España con oficinas de apoyo, en Italia con IRFEYAL y actualmente en el Chad, África.

En nuestro país, funcionan 90 planteles escolares, ubicados en diferentes provincias. En la ciudad de Quito, 21, su opción son los más pobres.

Se dispone de: el organigrama estructural y el organigrama funcional.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





Fuente: Archivo del Rectorado
 Elaboración: Equipo Directivo



Estos organigramas constan en el Proyecto Educativo Institucional. Expresan de manera gráfica la manera cómo está organizada la institución educativa, mostrando además los diversos niveles de jerarquía y su relación entre ellos. Estas representaciones desempeñan el papel de informar, son fáciles de entender y sencillas para utilizar.

Se visualiza que el Ministerio de Educación es el ente de mayor jerarquía, a continuación, consta la Dirección Nacional de Fe y Alegría, la subdirección y las regionales. La Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”, se ubica en la Regional Centro, Zona Oriental Pichincha. La Junta General de Directivos y Docentes abre el esquema, en el que constan todas las jerarquías y sus componentes.

5.2.3 Funciones por áreas y departamentos

En la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”, existen las siguientes áreas:

Lengua y Comunicación

Matemática

Ciencias Naturales

Estudios Sociales

Informática

Inglés

Formación Humana

Cada una de las áreas tiene un coordinador.

La Junta de Directores de área se regirá bajo los artículos 112 y 113 del Reglamento General de Educación, además elegirá un secretario que será la persona encargada de llevar las actas.

El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil en el que laboran una psicopedagoga y una trabajadora social. Este departamento está sujeto a las disposiciones de los artículos 123, 124, 125, 126 y 127 del Reglamento General de la Ley de Educación y entre otras: *Coordinar capacitaciones, talleres y actividades con diferentes*

temáticas de Escuela para Padres y estudiantes. (Deberes del departamento de orientación y bienestar estudiantil, Reglamento Interno: 21)

Las funciones de la junta de directores de área, entre otras, son:

- Elaborar una planificación anual.
- Evaluar las actividades y emitir el respectivo informe a la rectora del plantel.
- Revisar y aprobar los planes de trabajo de las juntas de área.
- Afianzar un trabajo coordinado entre las diversas áreas.
- Favorecer la utilización de materiales para reforzar el proceso educativo.
- Recomendar criterios de evaluación.

Sin embargo se debe promover la investigación, así como también una innovación y adaptación curricular, puesto que su gestión es necesaria para que los resultados de la institución sean mejores. Los fundamentos de Fe y Alegría pretenden que los niños, las niñas y los jóvenes cambien su forma de pensar, de ser, de vivir, puesto que la educación abre puertas para encontrar nuevos caminos y nos hace surgir en la vida.

5.3 El clima escolar y convivencia con valores

5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

El paso de una educación tradicional a una moderna se centra en el aprendizaje. La calidad está en lo que se enseña y en lo que se aprende, está en la forma de enseñar y en la de aprender. Con frecuencia enseñanza y aprendizaje no se mueven en la misma dirección y no se complementan en la realidad. Muchas veces no se aprende lo que se enseña y otras se aprende mucho más de lo que se enseña de manera intencionada y sistematizada. En consecuencia es necesario establecer un canal de comunicación entre enseñanza y aprendizaje.

El educando se encuentra con la predisposición de aprender, de ahí, que crear, construir, elaborar son principios determinantes que exigen principalmente un papel activo en el estudiante y en el educador.

El punto de partida es un enfoque distinto en la propuesta curricular, que desde las bases logre una transformación de la sociedad; para ello es necesario profundizar sobre la importancia de un currículo generador y flexible en el proceso educativo.

El currículo es el camino que se debe seguir en un proceso educativo, es un medio para comunicar principios esenciales de un propósito educativo, de manera que sea abierto y flexible, basado en la práctica, es el diseño que nos lleva a planificar las actividades formativas permitiendo la previsión de los procesos que se realizarán para posibilitar la formación integral.

El docente debe ser autónomo y libre, debe tener propósitos claros a través del desarrollo de la creatividad; el currículo lo capacita para probar sus ideas en la práctica, de esta manera, el maestro se convierte en un investigador de su propia experiencia de enseñanza.

En el ámbito educativo, el currículo es un componente del Proyecto Educativo Institucional, que se concreta en el conjunto de decisiones propias del proceso de aprendizaje, definiendo los medios y las características de la acción pedagógica de cada centro educativo.

Los sujetos del proceso curricular son:

- Educadores y educandos, que intervienen en la práctica educativa, son contrapartes activas del proceso, diagnostican, planifican, ejecutan el aprendizaje.
- Padres de familia, líderes de la comunidad, autoridades, personal administrativo, de servicio y demás personas que trabajan para la institución.
- Personas, instituciones.

La pedagogía de los valores exige que cada educador entienda y asuma que no es un mero docente de un determinado programa o materia, sino que fundamentalmente, es maestro de humanidad, formador de personas.

Los valores se manifiestan a través de la actividad humana que permite interiorizar de la realidad, las cualidades que satisfacen necesidades e intereses individuales y sociales.

Al desarrollar una pedagogía de la educación en valores se encamina el proceso docente-educativo hacia el modelo ideal de educación, una formación socio humanista. Se integra la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación.

Esta dimensión concentra la reflexión del profesor sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del valor del método.

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en un modelo de vida.

Los esfuerzos de Fe y Alegría se traducen en la preocupación permanente por revitalizar el proceso enseñanza – aprendizaje. Un complemento esencial al currículo son los proyectos en los que se involucran docentes y estudiantes. El aula se convierte en un pequeño laboratorio en el que se realizan proyectos de lectura y expresión, de pensamiento lógico-matemático, de valores, en los que se enfatiza la democracia, la participación ciudadana, la inclusión, el respeto a la diversidad.

Todos los espacios de la convivencia escolar son aprovechados para un reajuste permanente de los valores. El momento cívico permite la participación y expresión de los docentes y los estudiantes, la temática es diversa: actualidad nacional y mundial, fechas cívicas, prevención de enfermedades y adicciones, recreación. Concluyendo, la energía de la comunidad educativa procura generar competencias para combatir los efectos negativos de un sistema que promueve la pasividad, la superficialidad.

5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores

Esta dimensión se refiere a la organización interna del establecimiento educativo, comprendiendo subsistemas, tales como:

- Consejo Técnico

- Consejo Directivo
- Equipo docente
- Equipo de directivos
- Departamentos administrativos
- Áreas pedagógicas
- Comisiones
- Comités de padres de familia
- Consejo Estudiantil
- Gobiernos Estudiantiles

En la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”, estos subsistemas guardan interrelación y son el soporte de las otras dimensiones. Las funciones y atribuciones de los subsistemas se encuentran en el reglamento interno. La organización interna favorecerá el desarrollo de competencias para el servicio y la solidaridad y para oponerse a la injusticia, manipulación. Es decir, estos subsistemas son necesarios para que haya un mejor desenvolvimiento docente y docente.

El centro educativo es el lugar en donde se viven los valores, es necesario que se elija la combinación de los mismos, considerando los más propios y prioritarios en la comunidad, la lista no debe ser muy extensa pero sí, mostrar el sello característico de la institución y que esos valores sean vividos por todos los miembros de la comunidad educativa.

Para lograr una educación de calidad y calidez como lo menciona el Plan Decenal de Educación, es preciso que la organización interna se fundamente en una gestión participativa, en un liderazgo democrático y en los valores esenciales del ser humano.

5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores

Esta dimensión se refiere a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento, así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución.

El valor que debe primar en esta dimensión es la honestidad. Una gestión de calidad sabe invertir lo preciso, sabe aprovechar al máximo los recursos humanos y a los recursos materiales los emplea con eficacia.

En cuanto a lo administrativo, la selección y contratación del personal docente, administrativo y de servicio que labora en la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”, es responsabilidad de la Oficina Nacional de Fe y Alegría. Mediante entrevistas directas y la aplicación de pruebas, la persona es seleccionada, recibe una inducción y en el desarrollo de las actividades de la institución se realizan reinducciones a todo el personal con el fin de mantener en cada miembro de la institución, siempre vivo el ideario de Fe y Alegría.

La organización del tiempo se establece de acuerdo a la malla curricular y a la carga horaria correspondiente a cada nivel. Además se aplican actividades deportivas, culturales, recreativas, observaciones pedagógicas.

En cuanto a lo financiero, los padres de familia aportan con una pensión bastante módica y existe el compromiso de no solicitar valores extras, por ningún concepto.

Dentro del sistema de mejora de la calidad, uno de los componentes se refiere al manejo de los recursos, para Fe y Alegría la gestión y la administración del equipo directivo está al servicio de lo pedagógico, su interés primordial es la activación y optimización del capital humano.

5.3.4 Dimensión comunitaria y valores

Se refiere a las relaciones que establece la institución con los padres de familia, con las organizaciones sociales, culturales, entidades públicas, otras instituciones del sector, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

El plantel es el principal centro cultural de la comunidad, porque dirige positivamente el proceso pedagógico en la comunidad y se relaciona con ella.

La institución educativa funciona como un sistema abierto, es una entidad vinculada a un entorno, integrada en una comunidad, este es el proceso a partir del cual influye efectivamente en la comunidad, contribuyendo a los logros comunitarios e incorporando a la comunidad de manera consciente al cumplimiento de objetivos educativos.

En esta dimensión es oportuno destacar los valores básicos:

- Identidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Libertad y responsabilidad
- Respeto
- Criticidad y creatividad
- Calidez afectiva y amor

Para Fe y Alegría la proyección a la comunidad es un elemento clave, hay una influencia que posibilita desarrollar relaciones de cooperación, autogestión, además de ser un lugar de encuentro y expresión de múltiples manifestaciones culturales.

La historia de la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”, guarda en sus páginas el esfuerzo de los padres de familia que con trabajo solidariado, lograron erigir lo que actualmente es esta obra comunitaria en donde convergen la formación pedagógica, la formación de los nuevos líderes y la vivencia de valores . Después de 47 años de vida, el plantel siente la necesidad de estructurarse como una comunidad de vida, de participación, de diálogo , de trabajo, de tolerancia, respeto, honestidad. Una comunidad educativa en la que se aprenden los valores porque se viven, se construyen cooperativamente alternativas a los problemas individuales y sociales. Sin embargo, por la concentración de habitantes que actualmente existe en el sector, hace falta que se revisen las estrategias para que llegue a darse esa interrelación que abre los espacios y aumenta los niveles de participación de la

escuela en la comunidad y viceversa. La gestión, el liderazgo y los valores se reflejan también en la participación y el apoyo en proyectos conjuntos.

5.4 Análisis FODA

5.4.1 Fortalezas y debilidades

El FODA proporciona importante información diagnóstica. Las fortalezas y debilidades corresponden a la parte interna de la institución, son variables que le benefician, deben ser resaltadas para aprovecharlas. Las fortalezas y debilidades pueden ser materiales o humanas, importantes para el funcionamiento y desarrollo de todos los estamentos de la unidad educativa.

5.4.2 Oportunidades y amenazas

Las oportunidades y amenazas se encuentran en el ambiente externo, son factores que quitan valor a la gestión del centro educativo, lo importante es diferenciarlas para lograr minimizarlas.

5.4.3 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• La Institución tiene documentos de planificación educativa, según los cuales se desarrollan acciones que promueven la gestión y el liderazgo.• Vivencia de valores institucionales y personales.• Hay un ambiente escolar y laboral agradable.	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Participación de estudiantes y maestros en campamentos del CEFA.• Pasantías de estudiantes en diversas instituciones.• Participación en el RETEC (Reforma Educativa de Bachillerato Técnico) para capacitación a los docentes e impulso de microempresas.• Apoyo de la Policía Nacional para capacitación de los estudiantes:<ul style="list-style-type: none">○ Escuelas Seguras,○ Educación vial,○ Brigadas uso indebido de droga.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• No se ha realizado una reingeniería de procesos.• Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.• Escasa participación de los padres de familia en actividades programadas.• Algunos padres de familia se resisten a la innovación curricular.• La institución no ofrece programas después de la jornada escolar para estudiantes u otros miembros de la comunidad.	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Proliferación de juegos electrónicos.• Presencia de pandillas• Venta de licor y de cigarrillos a menores de edad.• Consumo de drogas entre los estudiantes del colegio.

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

5.5 Resultados

5.5.1 De los Directivos

Tabla No. 7

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	4	67
b. Coordinadores de área	2	33
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

En lo que se refiere a la organización de los equipos de trabajo, en el centro educativo, se observa que el mayor porcentaje, 67% se ubica en la persona del director que organiza las tareas en una reunión general cada trimestre, lo cual evidencia una menor participación de los coordinadores de área.

Considero que pese a que existe un equipo directivo, muchos aspectos de la gestión se concentran en la dirección, afectándose la esencia del trabajo en equipo.

En el porcentaje de los coordinadores, 33%, se evidencia que no hay liderazgo, por lo tanto, el trabajo será menos efectivo y coordinado.

Tabla No. 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. El número de miembros de la institución	4	67
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	33
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

En cuanto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización se han obtenido los resultados:

El número de miembros de la institución, tiene el 67%.

El 33% menciona que, son los resultados obtenidos en la institución.

A mi criterio, la cantidad de miembros no garantiza calidad, por otra parte, los resultados obtenidos pueden ser un indicador dentro de la gestión que se está realizando en el centro educativo. Los aprendizajes cognitivos y no cognitivos, serían el resultado, es decir, los procesos de enseñanza-aprendizaje, los de gestión, ejercicio de la ciudadanía y la proyección a la comunidad.

Tabla No. 9

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. SI	6	100
b. NO	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

El 100% de los encuestados, sabe que existe un manual de normas, reglas y procedimientos en el que se han registrado las tareas de los miembros de la institución.

En este aspecto, el solo conocimiento no es suficiente, puesto que, los documentos curriculares, los que norman la cotidianidad de la institución, deben tener un seguimiento, someterse a una evaluación para constatar que se están cumpliendo con los objetivos planteados.

TABLA No. 10

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	0
b. Rector	0	0
c. Consejo Directivo	6	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

El 100% de los encuestados expresa que es el Consejo Directivo quien lidera en la toma de decisiones, este aspecto es importante , ya que una gestión de calidad se caracteriza por un trabajo en equipo, enmarcado dentro del respeto y la participación colectiva.

La institución como centro de cambio significa que las decisiones no sean fruto de un criterio aislado, sino que sea un trabajo en forma colaborativa y coordinada.

Tabla No. 11

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. SI	4	67
b. NO	2	33
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

En la delegación de la toma de decisiones, el porcentaje más elevado es el 67% y corresponde al SI, es decir, los directivos autorizan para que en caso de ser necesario, sea un grupo quien decida acerca de asuntos que en ese instante no pueda asumir la dirección. Esta actitud favorece un liderazgo participativo que caracteriza a una institución que da valor al aporte de cada uno de sus miembros y confía en el trabajo conjunto.

Tabla No. 12

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	4	67	2	33	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes	6	100	0	0	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	5	83	1	17	0	0
d.	Trabajo en equipo	4	67	2	33	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83	1	17	0	0
f.	Participación de los PP.FF. en actividades programad.	2	33	4	67	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	50	3	50	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

El desarrollo profesional de los docentes con la opción siempre, tiene el 100%, seguido por la capacitación continua, la vivencia de valores institucionales y personales con el 83%.

El trabajo en equipo y la excelencia académica, tienen el 67%.

La delegación de autoridad a los grupos de decisión, tiene el 50% en las opciones siempre y a veces.

De estos resultados, defino que el aspecto pedagógico es la preocupación primordial del equipo directivo, lo cual debe incidir en un compromiso del personal docente y esto a su vez reflejarse en los resultados académicos de la población escolar.

Preocupa el porcentaje 33%, que es bajo para la participación de los padres de familia en actividades programadas. Diversos factores pueden ser los que ocasionan esta situación. Es necesario que se apliquen estrategias que logren la inserción de los padres de familia en las actividades que el centro educativa programa.

También es necesario trabajar en fortalecer el liderazgo para la delegación de autoridad a los grupos de decisión, puesto que si se propugna un liderazgo

participativo, el grupo de decisión también puede ejercer autoridad en una determinada circunstancia.

Tabla No. 13

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	5	83	1	17	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	6	100	0	0
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	6	100	0	0	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33	4	67	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50	3	50	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

Los directivos responden que las habilidades del liderazgo se adquieren a partir de la experiencia, en un 100%.

En un 83%, creen que son innatas.

Un 50% cree que la capacitación continua que combina práctica, teoría y reflexión es lo que define el liderazgo.

Según el criterio de algunas personas, el líder nace, otros piensan que el líder se hace.

En todos los momentos de la historia han habido personas con las características y habilidades de un líder. La verdad es que no hay una receta exacta para el liderazgo, diversos factores permitirán que se alcance un liderazgo que lleve a la institución, de la neutralidad al compromiso; del encierro a la apertura, del individualismo a la colegialidad, de lo estático a lo dinámico.

Tabla No. 14

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.	6	100	0	0	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	4	67	2	33
c.	La mejora de los mecanismos de control	5	83	1	17	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

El 100% responde que el referente para mejorar el desempeño y progreso de la institución, es el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos.

Igual porcentaje se da en la existencia de ambientes cordiales de trabajo, este aspecto evidencia una práctica de valores y una gestión apoyada en el código de ética, reglamento interno.

El 83% corresponde a la mejora de los mecanismos de control. Este aspecto hace pensar que se busca mayor organización.

Tabla No. 15**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100	0	0	0	0
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100	0	0	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	50	3	50	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83	1	17	0	0
e.	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

Según esta tabla, los organismos que se encuentran en la institución son los que corresponden para desarrollar la administración de acuerdo a los requerimientos de toda empresa. Se comprende esta situación puesto que el centro investigado es una unidad educativa, con una considerable trayectoria.

Tabla No. 16**ACTIVIDAD DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	67	2	33	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de grupo	6	100	0	0	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	100	0	0	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	67	2	33	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

En un 100%, la actividad del equipo educativo promueve establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de grupo; en un porcentaje similar, se tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

El seguimiento y evaluación que se hagan al código de ética, reglamento interno, políticas institucionales, irán definiendo los resultados esperados, puesto que cada estamento de la comunidad educativa tiene definidos sus roles, sus deberes y derechos.

Un 67%, porcentaje también significativo, se ubican las opciones: llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Este aspecto es importante puesto que es necesario promover una cultura de mejoramiento escolar, lo cual implica la observación de procesos educativos que van más allá de los resultados de aprendizaje, esto es gestión de calidad.

Tabla No. 17**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	6	100	0	0
b.	Formular propuestas al equipo directivo y claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100	0	0
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100	0	0
d.	Mantener actualizada la metodología	6	100	0	0
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100	0	0
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	100	0	0
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	67	2	33
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	67	2	33
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	67	2	33
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	67	2	33

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

Hay la coincidencia del 100%, en las seis primeras acciones enunciadas. Una apreciación del 67%, en lo que se refiere a las cuatro acciones finales. Lo cual evidencia un conocimiento general de las actividades que realiza cada departamento.

Tabla No. 18

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.	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

El 100% manifiesta que la gestión pedagógica en el centro educativo considera a la comunidad y al entorno geográfico para diagnosticar diversas situaciones y proponer las soluciones más acertadas.

El contexto tiene fuerte influencia en los resultados.

La incidencia de la labor institucional en la comunidad, la implicación con la misma, son aspectos importantes de la gestión. Una institución educativa no es una isla, y siendo el centro cultural de una comunidad, además de proporcionar formación de calidad a los estudiantes, debe promover proyectos de desarrollo comunitario, ofrecer proyectos de formación para la comunidad.

Además establecer alianzas, participar y apoyar proyectos, ofrecer instalaciones y servicios a la comunidad.

TABLA No. 19**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	4	67	2	33
b.	Plan estratégico	6	100	0	0
c.	Plan Operativo Anual	6	100	0	0
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

El 100% mencionan que el Plan Estratégico, el Operativo Anual son los referentes para la planificación educativa. Junto a ellos los proyectos de capacitación.

La reingeniería de procesos tiene un porcentaje del 67%, que no es mínimo, sin embargo, debería considerarse también como importante dentro del material de planificación educativa, puesto que, como se menciona en la obra de Martín y Moreno, hay la necesidad de rediseñar los procesos a fin de mejorar la calidad y eficacia.

En la ruta hacia la calidad, la organización debe responder de mejor manera a las necesidades de los clientes, esto conlleva un mejoramiento de la comunicación entre los miembros de toda la organización.

5.5.2 De los profesores

Tabla No. 20

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.	9	36	12	48	4	16
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	13	52	12	48	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.	18	72	7	28	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	16	64	9	36	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	16	17	68	4	16
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	60	9	36	1	4
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	22	88	2	8	1	4
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	16	10	40	11	44
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	12	8	32	14	56
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	3	12	5	20	17	68
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educat.	13	52	9	36	3	12
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	16	64	9	36	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	56	10	40	1	4
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera.	13	52	10	40	2	8
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	18	72	7	28	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	22	88	3	12	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

En cuanto a los docentes, el 88%, opción siempre, expresa que los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. En la misma proporción, los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

El 72%, opción siempre, manifiesta que la gerencia educativa promueve en los padres, comunidad, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Con el mismo porcentaje los docentes también declaran que son necesarias las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

Otro porcentaje considerable, el 64% se ubican en la opción siempre, en que los directivos promueven la investigación a nivel educativo porque es producto de la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa, y se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la rectora de la institución.

El trabajo en equipo también es considerado dentro de la experiencia docente con un 60%, en la opción siempre.

Un 52% en la opción siempre, cree que el liderazgo de la unidad educativa está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio; en el mismo porcentaje y condición, admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, y piensa que los directivos mantienen liderazgo y gestión el área administrativa y financiera.

A veces, tiene el 68%, se evidencia que hay resistencia de los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

El 68% menciona que nunca habría desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

En cuanto a la integración en el grupo, el 56%, manifiesta que nunca puede sentirse poco integrado, indicativo de una buena convivencia en el centro.

Las otras opciones comparten porcentajes más bajos. Me llama la atención, el 40% que corresponde a la opción A veces, en cuanto, a la resistencia en los compañeros o director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza y en la que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, ya que no tienen mucha diferencia porcentual, con los criterios positivos enunciados por los docentes.

5.5.3 De los estudiantes

Tabla No. 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	14	70	5	25	1	5
2. Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.	8	40	8	40	4	20
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	50	7	35	3	15
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	9	45	7	35	4	20
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	10	50	8	40	2	10
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación "en valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	14	70	4	20	2	10
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	50	8	40	2	10
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	11	55	4	20	5	25
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	9	45	5	25	6	30
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70	5	25	1	5
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	9	45	10	50	1	5
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	11	55	8	40	1	5
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40	9	45	3	15
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	14	70	5	25	1	5

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

En un 70%, los estudiantes reconocen que la rectora, toma en cuenta las opiniones de docentes y estudiantes; los docentes inician las labores con frases de

motivación, además en las clases se da oportunidad para que expresen su opinión y que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Con un 55%, los estudiantes dicen que los métodos se caracterizan por la innovación, la variedad, participación e interacción con los docentes. El trabajo en equipo es una estrategia por parte de los docentes, los cuales también participan de las actividades, opción, Siempre. Este enunciado, lo relaciono, con la opción A veces, que tiene el 40% y la diferencia es mínima.

El liderazgo conductal orientado a la realización de tareas es lo que se observa de manera cotidiana en el ambiente escolar, estos enunciados tienen el 50%, respectivamente.

Con el 45%, encontramos que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.

Es necesario confrontar ciertos resultados pues no difieren mucho del criterio positivo que existe en el grupo escolar:

Con el 40%, opción A veces, las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes, frente al 40% Siempre.

A veces, el 40% dice que en las clases se espera que todos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y al mismo tiempo, frente al 50%, que manifiesta que esto es siempre. La diferencia es mínima.

A veces, con el 40%, el profesor propone actividades innovadoras, frente al 50% que dice, Siempre. La diferencia es mínima.

En cuanto a que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, la opción Siempre tiene un 40%, A veces, presenta un 45%, la diferencia es mínima.

En algunos aspectos planteados, hay un criterio compartido. En el resto la diferencia es considerable.

5.5.4 De los padres de familia

Tabla No. 22

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	NUESTRA INSTITUCIÓN	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	Establece una comunicación eficaz, oportuna armónica: ESCUELA - CASA; CASA - ESCUELA	14	93	1	7	0	0
2.	Solicita información a la familia sobre las metas, fortalezas y talentos de los niños y jóvenes.	12	80	0	0	3	20
3.	Informa a las familias acerca de cómo desarrollar condiciones o ambientes que apoyen el aprendizaje.	13	86	1	7	1	7
4.	Se pone en contacto con familias de estudiantes con problemas académicos o de comportamiento	10	67	3	20	2	13
5.	Proporciona información específica a las familias para que ayuden a los estudiantes con destrezas que necesitan mejorar.	12	80	1	7	2	13
6.	Desarrolla programas de apoyo al mejoramiento académico.	10	67	2	13	3	20
7.	Planifica una asamblea general con todos los padres de familia por lo menos una vez al año.	14	93	1	7	0	0
8.	Organiza talleres formativos para padres.	8	53	5	34	2	13
9.	Motiva a las familias para participar en charlas, mingas, actividades recreativas, sociales.	14	93	1	7	0	0
10.	Incluye a padres de familia en los comités, equipos para mejorar la escuela.	15	100	0	0	0	0
11.	Incentiva a los padres de familia a participar en actividades que implican el uso de las TIC's.	10	67	4	26	1	7
12.	Respetar la diversidad de etnias.	15	100	0	0	0	0
13.	Propicia la participación de los padres de familia en comités a nivel de comunidad.	8	53	6	40	1	7
14.	Cede las instalaciones para uso de la comunidad, después de la jornada regular de clases.	12	80	0	0	3	20
15.	Ofrece programas después de la jornada escolar para estudiantes u otros miembros de la comunidad.	0	0	0	0	15	100

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

Esta encuesta refleja conformidad del grupo de padres de familia, la mayoría de los aspectos planteados presentan porcentajes elevados.

En un porcentaje de 100%, los padres de familia reconocen que la institución respeta las etnias; incluye a los padres en los comités, equipos para mejorar la escuela, esto demuestra el sentido comunitario con el que se ha ido forjando la institución educativa.

Hay un satisfactorio proceso de comunicación con el centro educativo, corresponde al 93%. Con este mismo porcentaje, la institución planifica una asamblea general por lo menos una vez al año, y motiva a las familias para participar en charlas, mingas, actividades recreativas, sociales.

El 86% de padres encuestados dice que la institución informa acerca de cómo desarrollar ambientes que apoyen el aprendizaje.

Un 80%, reconoce que se solicita información sobre las metas, fortalezas, talentos de los niños y jóvenes, además de que en el plantel, se da información acerca de las destrezas que los estudiantes necesitan mejorar y que el plantel cede las instalaciones para uso de la comunidad después de la jornada regular de clases.

En porcentaje más bajo, pero aceptable, el plantel se pone en contacto con las familias de estudiantes con problemas académicos o de comportamiento, 67%.

Desarrollan programas de mejoramiento académico, 67% y se incentiva a los padres de familia el uso de las TIC's.

El 53%, expone que la institución organiza talleres formativos para padres. El mismo porcentaje dice que la institución propicia la participación de los padres de familia en comités a nivel de comunidad.

Estos criterios son significativos, evidencian un liderazgo participativo, social, democrático, un trabajo organizado en equipos y centrado en valores.

El 100%, expresa que nunca, la institución ofrece programas después de la jornada escolar para estudiantes u otros miembros de la comunidad. De acuerdo a esto, falta gestión de participación con la comunidad. Hace falta apertura de la escuela a la comunidad, establecer alianzas, lograr sinergias.

5.5.5 De la entrevista a directivos

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No.	Pregunta	Respuesta	f	Respuesta	f
		Positiva		Débil	
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?		4		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		3		1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?		4		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?		3		1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?		3		1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?		4		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?		4		
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?		2		2

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

Los directivos tienen muy claro el concepto de comunicación, los criterios emitidos señalan que la comunicación debe ser de ida y vuelta, lo cual permite a todos ser partícipes del proceso de la comunicación, en general en la institución educativa, los criterios diversos, pueden llevar a establecer acuerdos, llegar a consensos mayoritarios.

El centro educativo cuenta con los documentos curriculares básicos, o que solicita la Dirección de Educación, algunos están en revisión, tal es el caso del manual de organización. En su formulación han participado todos los estamentos de la comunidad educativa, así como también en la socialización.

En esta interrogante, el criterio de los directivos es que lo más importante es un primer acercamiento, con las partes involucradas, es decir un diálogo personal es un primer acercamiento y posteriormente, la mediación para resolver el conflicto.

La mayoría de directivos expresan que el líder educativo debe ser muy prudente al momento de encaminar a la persona o grupo de personas, en el centro educativo, frente a los padres de familia, de los estudiantes, de los docentes, inclusive con miembros de la comunidad, saber escuchar sin prejuicios, ser firme en las decisiones por el bien de la mayoría, ser amable, cordial, justo, equitativo, solidario, leal, honesto.

En cuanto a los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo: inclusión, equidad, honestidad, respeto, alegría, amor, responsabilidad, justicia, solidaridad, puntualidad.

Los valores que predominan en los docentes y estudiantes: solidaridad, alegría, compañerismo, equidad, puntualidad, justicia.

Los antivalores, si existen y entre ellos se puede decir, que hay irrespeto, violencia, sustracción, sin embargo cuando se conoce de casos concretos, se trabaja en coordinación con el DOBE y con las familias de los estudiantes que presentan estas dificultades.

Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1	Escaso control por parte de	Niños y jóvenes que pierden
Los niños, las niñas y los jóvenes de la comunidad hacen mal uso de su tiempo libre.	los padres de familia.	el tiempo en los juegos
	Desinterés o incapacidad de	electrónicos, vulnerables
	invertir en actividades	frente a los antivalores.
	extracurriculares.	
Problema 2	Falta de confianza	Estudiantes desconfiados.
Los docentes desatienden a los jóvenes que tienen problemas	Falta de solidaridad	Estudiantes desmotivados
	Falta de compromiso con	Mal comportamiento
	la tarea educativa.	Bajo rendimiento escolar.
	Falta de liderazgo.	Desinterés.
Problema 3	Ausencia de un plan de	Docentes con escaso sentido
Poca apertura de la institución hacia la comunidad y viceversa.	acción para la participación y	de participación en la
	apoyo en proyectos conjuntos	comunidad.
	escuela/comunidad	
	comunidad/escuela	

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: CONSUELO MORALES

5.6 Discusión

Esta investigación se realizó en la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa” que se encuentra ubicada en la Comunidad Llano Grande, de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha. Es una Institución fiscomisional, cuenta con 4 directivos, 39 docentes, 4 administrativos, 3 de servicio y acoge a 937 estudiantes.

Se realizaron: entrevistas y encuestas directas a Directivos, Personal Docente, Estudiantes, Padres de Familia, y observaciones al centro educativo.

De los porcentajes que constan en las tablas, se desprenden los siguientes criterios:

El equipo directivo de la institución investigada está conformado en su totalidad por mujeres. Esta realidad demuestra la capacidad organizativa, de gestión y liderazgo que ejerce la mujer en la actualidad.

Los docentes en su mayoría son jóvenes.

Prevalece la presencia femenina dentro del cuerpo docente.

El 62,78% de docentes, tiene título académico correspondiente a Licenciatura en Ciencias de la Educación, lo cual indica el interés por actualizar conocimientos.

El 11,62% de maestros, tiene título en maestría, es un porcentaje bajo, en vista de los requerimientos pedagógicos de la actualidad.

En lo que se refiere a la población estudiantil, son más los hombres que las mujeres, la diferencia es del 9%, no es una diferencia elevada. La mayor diferencia de porcentajes se encuentra en octavo año de básica, debido a que este año cuenta con tres paralelos.

De las encuestas aplicadas, se nota que la rectora organiza las tareas en una reunión general, cada trimestre, 67%, lo cual evidencia, el escaso trabajo que ejecutan los coordinadores de área, 33%.

El 33% de los encuestados, cree que los resultados obtenidos en la institución, ayudan a medir el tamaño de la misma, pienso que cantidad no es sinónimo de calidad. Esto refleja la poca incidencia del resultado de los procesos, es decir, no se aplica una evaluación a la gestión, tampoco correctivos.

En el centro educativo, existen documentos que norman las funciones de los miembros de la organización, el 100% manifiesta su conocimiento. Parte de la

gestión, del liderazgo y de los valores, corresponde a un seguimiento, a una evaluación, a un empoderamiento del proceso de aplicación del manual de normas.

En cuanto al clima de respeto y a la toma de decisiones, el porcentaje es 100%. Es unánime el criterio de que el Consejo Directivo, tiene la última palabra, esto es una muestra de liderazgo democrático que se procura ejercer en este centro educativo, pues, una sola persona no impone su voluntad o criterio, es un consenso de opiniones, de diversos puntos de vista.

Sobre la administración y liderazgo del centro educativo, es preciso mencionar que hay una gran preocupación por el desarrollo profesional de los docentes, y , el 100%, menciona que un indicador de liderazgo es una capacitación continua de los docentes y la vivencia de valores institucionales y personales. Esto se justifica por la identidad de Fe y Alegría, por su ideario, por su pedagogía que se fundamenta en la ALEGRÍA, en la FE, en la convicción de que la calidad de la educación depende de la calidad de los educadores y las educadoras, en su calidad como personas.

Siendo alentadores algunos porcentajes de estas tablas, también preocupa la escasa participación de los padres de familia, pues solo alcanza un 33% denotando la falta de compromiso, el desconocimiento del ideario de Fe y Alegría, que anima siempre a la integración, que promueve la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa.

Todos en la medida de nuestras capacidades debemos cooperar para lograr que nuestros niños, niñas y jóvenes reconozcan que la comunidad escolar es el entorno apropiado para compartir emociones, en donde se halle la valoración positiva de la propia identidad socio cultural, en resumen, que asuman un aprendizaje para la convivencia.

Es necesario resaltar que también se da importancia al trabajo en equipo y se promueve la excelencia académica, estos criterios tienen un 67%.

Al analizar sobre las habilidades de liderazgo , los directivos coinciden en que la experiencia es factor clave para el desarrollo de habilidades de liderazgo, esto opina el 100%.

Que las habilidades son innatas, opina el 83%. En cuanto al tema del liderazgo lo mencioné anteriormente, no existe una fórmula predeterminada, cuando las personas se agrupan buscan satisfacer ciertas necesidades, el liderazgo es más

que la energía para influir en los demás, ante la presencia del líder se van sucediendo cambios y por el bien de la organización y de sus miembros deben ser positivos.

La capacitación continua, la práctica, teoría y reflexión, tiene el 50%, las circunstancias pueden determinar que cualquier miembro del grupo desempeñe un rol de líder en cierto momento, una condición del liderazgo es la creatividad, las vivencias contribuyen a diseñar un perfil, pero sobre esto, personalmente pienso que es muy importante la actitud.

Acerca de la promoción para mejorar el desempeño y progreso del centro educativo, el 100% piensa que siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, para saber qué les falta mejorar.

No le dan importancia al número de estudiantes en el aula, tiene el 33%, con la opción nunca. Este aspecto preocupa, puesto que en algunas aulas del centro educativo investigado, hay exceso de estudiantes, lo cual impide mayor calidad en el proceso pedagógico.

Siendo una unidad educativa completa, aquí encontramos todos los organismos necesarios para que se realice la gestión organizativa y administrativa.

En esta tabla, los resultados son muy buenos, sobre todo porque mencionamos que se desea mantener un clima agradable, esto opina el 100%. Este criterio posibilita pensar en una institución educativa en donde todos disfrutan de una convivencia basada en el respeto, en la resolución de conflictos, un trabajo coordinado que promueve actividades de enseñanza y aprendizaje sustentadas en valores.

En cuanto a los departamentos didácticos y sus acciones, cada uno conoce la función que debe cumplir, el 100% corresponde a la mayoría de acciones, el 67% en pocas.

En lo referente a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, el criterio es uniforme al plantear el interés por tener en cuenta la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, corresponde aquí el 100%.

Los documentos de planificación cumplen con su objetivo, además de los proyectos de capacitación, lo cual tiene el 100%.

Preocupa que no se ha producido una reingeniería de procesos puesto que no basta con la capacitación y conocimiento de las propuestas de la actualización y fortalecimiento curricular, se deben revisar los procesos, replantear ciertos aspectos en los que aún se falla, aquí corresponde el 67%.

En cuanto a las declaraciones de los docentes, el 88%, indica que los valores son parte de la formación integral de los estudiantes, el 64% manifiesta que el liderazgo de los directivos, promueve la investigación; el 72% opina que la gerencia educativa promueve en los padres de familia, el interés por brindar a los estudiantes un ambiente adecuado para el proceso enseñanza aprendizaje. Sin embargo, hay porcentajes bajos en ciertos aspectos, como la resistencia de los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, 16%.

Llama la atención la poca diferencia entre la opción siempre y a veces, en lo que se refiere a que el liderazgo de la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, porque la percepción que se tiene es la de que hay un liderazgo democrático, que busca innovar, salir de los viejos esquemas por la época de cambios que vivimos.

Es importante resaltar que los valores son tomados en cuenta en el proceso enseñanza-aprendizaje, y que predominan en las decisiones de los directivos y profesores, además del interés por integrar a todos los estamentos de la comunidad educativa.

En la institución educativa hay un buen clima escolar tomar, los estudiantes se sienten motivados por los valores que se viven dentro del aula, 70% .

El afán de los docentes al innovar los procesos, las estrategias, genera bienestar en el grupo.

Pese a los buenos resultados, los estudiantes mencionan que los docentes no se interesan por los problemas de ellos y falta participación en el proceso enseñanza-aprendizaje dentro del aula, lo cual propiciaría circunstancias de un mal manejo de la criticidad, de compromiso, de interés.

Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, se refleja en el 45% opción Siempre, situación que preocupa, puesto que a pesar de mencionar los valores que se viven en la unidad educativa, es necesaria una práctica de solidaridad entre los docentes.

Los padres de familia se identifican con la institución, apoyan las labores de mejoramiento, puesto que este centro educativo ha crecido con el esfuerzo y trabajo de los vecinos de la comunidad. Sin embargo, actualmente, no se promueve la participación de los padres de familia en actividades programadas.

Los padres de familia expresan que hay una excelente comunicación con el centro educativo, que se respeta la diversidad de etnias, y se interesan por organizar talleres formativos.

A pesar de que la institución cede las instalaciones para uso de la comunidad después de la jornada regular de clases, (catequesis a cargo del párroco de la comunidad), la totalidad de padres de familia encuestados sostiene que la institución debería ofrecer programas después de la jornada escolar para estudiantes y otros miembros de la comunidad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones:

- En la Unidad Educativa Fe y Alegría La Dolorosa, se ejerce un liderazgo democrático, participativo, solidario, activo.
- El perfeccionamiento docente es constante.
- Hay interés por la innovación.
- La convivencia es buena, lo cual debe potenciar la consecución de mejores resultados en todo aspecto, dentro de la institución.
- Es escaso el acercamiento entre docentes y estudiantes para ayudarles a resolver las dificultades.
- El aceptar la diversidad lleva implícita la apertura al diálogo, a la tolerancia, al reconocimiento de la igualdad.
- Falta compromiso por parte de los padres de familia para cooperar en la formación de los hijos.
- La planta docente necesita capacitación en liderazgo.

Recomendaciones:

- Es imperioso motivar a los maestros para que continúen su preparación y actualización académica y opten por un postgrado.
- Es necesario que los docentes se capaciten en liderazgo.
- Ante la presencia de amenazas tan graves como son el alcohol y las drogas, se precisa diseñar estrategias para reforzar valores.
- El equipo docente necesita realizar una reinducción al ideario de Fe y Alegría que es un resumen de la espiritualidad ignaciana: lo teológico, lo cósmico, lo antropológico.

- La institución debe crear espacios en los que los niños, las niñas y los jóvenes, inviertan su tiempo en desarrollar habilidades y destrezas.
- Los docentes deben fomentar en todo espacio educativo, la criticidad, la reflexión puesto que en las aulas de la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”, se hallan los próximos conductores de este mundo que cambia de manera vertiginosa.
- Es preciso realizar una reingeniería de procesos.

7. PROPUESTA DE MEJORA

Título de la propuesta

Capacitación en Liderazgo, Valores y Gestión al Personal Directivo, Administrativo y Docente de la Unidad Educativa La Dolorosa de Fe y Alegría de la Comunidad Llano Grande.

Justificación

En la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”, no se ha realizado una capacitación en Liderazgo. Los resultados de la investigación refieren que entre los docentes y los estudiantes hay un escaso acercamiento, no hay interés por sus problemas. Otro aspecto es la insuficiente participación de los padres de familia en las actividades institucionales, esa falta de comunicación incide en la apertura a la innovación curricular, y al poco compromiso para cooperar en la formación de los hijos. Los procesos educativos para que sean de calidad deben surgir desde el contexto comunitario, tomar en cuenta las fortalezas y debilidades. Por una parte se evidencia una vivencia de valores institucionales y personales que posibilitan un ambiente escolar y laboral agradable y por otro, hay la presencia peligrosa de una problemática social que llega, no solamente a debilitar la acción educativa sino a destruir la vida de los niños, de las niñas y de los jóvenes. Por lo tanto es muy importante y necesario plantear una propuesta para capacitar en liderazgo, valores y gestión al personal Directivo, Administrativo y Docente de la institución para mejorar la calidad de la educación.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General:

- ❖ Fortalecer la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa”.

Objetivos específicos:

- ❖ Concienciar en los destinatarios de esta propuesta la necesidad de capacitarse en gestión, liderazgo y valores.
- ❖ Capacitar al Personal Directivo, Administrativo y Docente en temas de gestión, liderazgo y valores .
- ❖ Crear espacios para la interrelación entre la comunidad y la Institución.

Localización y cobertura espacial

Se capacitará al Personal Directivo, Administrativo y de Servicio y Docente que labora en la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa” ubicada en la Comunidad Llano Grande, de la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

Población Objetivo

La población objetivo, a quien está orientada la capacitación es: Personal Directivo, Administrativo y de Servicio y Docente que labora en la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa” de la Comunidad Llano Grande, de la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

Sostenibilidad de la Propuesta

Es fundamental partir de que la acción educativa debe otorgar bienestar en la generación actual y en las futuras. Para lograr el cambio social, se debe integrar a la institución en la realidad cotidiana, conociendo y motivando para que se conozca, analice y reconstruya la realidad circundante.

La Unidad Educativa tiene infraestructura, dispone de laboratorios de computación, audiovisuales, infocus. Toda esta implementación permite realizar diversas actividades, y deben aprovecharse para ejecutar la propuesta.

Los procesos de convivencia de la institución deben promover valores humanos como la participación, la libertad, la justicia, el respeto mutuo, la tolerancia, la solidaridad, la criticidad, la paz, la responsabilidad para ello, es conveniente diseñar y aplicar estrategias para un trabajo en equipo unidos por la identidad y la misión, en donde cada uno asume su tarea con responsabilidad. Y este es un trabajo de día a día, porque todos aprenden de todos , aprenden a compartir, a ser solidarios, a resolver los problemas y los conflictos mediante la negociación y el diálogo, a comprometerse en la búsqueda del bien común.

Se puede solicitar la cooperación del Municipio del Distrito, del Consejo Provincial, del Ministerio de Educación o acudir a otras instancias a fin de establecer contactos con profesionales idóneos para la capacitación en liderazgo, gestión y valores.

Temas para la capacitación:

- Técnicas de trabajo grupal
- Manejo de la disciplina en el aula
- Estrategias y técnicas metodológicas del aprendizaje significativo

Presupuesto

El presupuesto presentado contiene los valores para las dos capacitaciones, puesto que se trata de los mismos destinatarios.

GASTOS		
FORMACIÓN		
Capacitadores		600,00
Suministros de oficina		60,00
CD's diversas temáticas		35,00
Copias		180,00
Imprevistos		120,00

Planificación de la capacitación:

- ❖ Técnicas de trabajo grupal
- ❖ Manejo de la disciplina en el aula
- ❖ Estrategias y técnicas metodológicas del aprendizaje significativo

La primera capacitación se centrará en las Técnicas de trabajo grupal y al Manejo de la disciplina en el aula. Tratando temas que se refieren a la estructura y características de los grupos, las clases de grupos, la definición, tipos, características de los líderes y liderazgo.

En cuanto a las técnicas grupales, las de adaptación al medio, adaptación al sexo y a la edad, y técnicas centradas en el contenido.

El manejo de la disciplina en el aula: técnicas creativas para motivar la armonía, la prevención, el apoyo y la corrección.

En un segundo momento la capacitación se dirigirá a las estrategias y técnicas metodológicas del aprendizaje significativo: importancia de las estrategias de aprendizaje, los estilos de aprendizaje, los estilos de enseñanza, la motivación, la interacción, estrategias y técnicas de gestión en el aula.

Cronograma

ORD.	TIEMPO	OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO		
	ACTIVIDADES												
1	Presentación de la propuesta del preproyecto	x											
2	Revisión del proyecto		x										
3	Aprobación de las autoridades			x									
4	Correcciones				x								
5	Inducción al proceso de formación					x							
6	Organización de los equipos de trabajo					x							
7	Capacitación Técnicas de trabajo grupal						x x						
8	Talleres de socialización con los padres de familia							x					
9	Autoevaluación								x				
10	Coevaluación								x				
11	Manejo de la disciplina en el aula									x			
12	Jornadas de socialización con los estudiantes										x		
13	Evaluación											x	
13	Capacitación estrategias del aprendizaje significativo												x x
14	Autoevaluación												
14	Autoevaluación												x
15	Coevaluación												x
16	Sistematización del proyecto ejecutado												
													x

El presupuesto y el cronograma son para los dos momentos de la capacitación.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ **BOTERO, S. (1994). Cómo formar líderes. Colombia: San Pablo.**
- ❖ **CHAVARRÍA, M. (2007). Educación en un mundo globalizado. México:Trillas.**
- ❖ **CHIAVENATO, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.**
- ❖ **UNIDAD EDUCATIVA FE Y ALEGRÍA “LA DOLOROSA”. (2011). Código de Convivencia. Quito – Ecuador.**
- ❖ **ÁREA DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO INTEGRAL POPULAR AEDIP. (2008). Currículo generador y flexible para los centros de Fe y Alegría Ecuador. Quito: Fe y Alegría.**
- ❖ **SANTILLANA, Ediciones Generales. (2009). Diccionario práctico del estudiante. Ecuador: Imprenta Mariscal.**
- ❖ **CORREA, C. (2009). Guía didáctica Liderazgo, valores y educación. Loja – Ecuador: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.**
- ❖ **GUILLÉN, M. (2008). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. España: Pearson Educación.**
- ❖ **PÉREZ, A. (2003). La educación popular y su pedagogía. Caracas-Venezuela: Federación Internacional de Fe y Alegría.**
- ❖ **FEDERACIÓN INTERNACIONAL, Fe y Alegría. (2010). Plan Estratégico 2010 – 2014. Quito: Fe y Alegría.**
- ❖ **UNIDAD EDUCATIVA FE Y ALEGRÍA “LA DOLOROSA”. (2009). Proyecto Educativo Institucional de la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa” de Llano Grande. Quito – Ecuador.**
- ❖ **UNIDAD EDUCATIVA FE Y ALEGRÍA “LA DOLOROSA”. (2010). Reglamento Interno de la Unidad Educativa Fe y Alegría “La Dolorosa” de Llano Grande. Quito – Ecuador.**
- ❖ **FEDERACIÓN INTERNACIONAL, Fe y Alegría. (2008). Calidad Revistas 1 y 5. Colombia: Fe y Alegría.**

- ❖ **RIVEROS, E. (2011). El Sistema de mejora de la calidad en Fe y Alegría. Ecuador: IdeaZ.**

9. ANEXOS