



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN –
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

TEMA

**EL LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

AUTORA

ELSA DE LOURDES TOPÓN QUILAGO

DIRECTORA

MSc. PATRICIA CAMPANA VARGAS

QUITO – 2015

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del trabajo de grado presentado por la estudiante **TOPÓN QUILAGO ELSA DE LOURDES**, para optar por el grado académico de Licenciada en Ciencias de la Educación, Mención **ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**, cuyo título es: “**CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CENTRO EDUCATIVO SANTA TERESITA DEL VALLE - FE Y ALEGRÍA.**”

CERTIFICO que este trabajo reúne los requisitos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, Julio 2015

MSC. Patricia Campana Vargas
Directora

AUTORÍA

Por la presente declaro que este trabajo de investigación es fruto de mi trabajo y esfuerzo personal, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona que de manera substancial haya sido aceptado, excepto donde se ha hecho reconocimiento debido en el texto.

Quito, julio 29 del 2015

ELSA DE LOURDES TOPÓN QUILAGO

C.I. 1712964723

DEDICATORIA

A Dios quien me ha regalado la vida, la salud y toda la fuerza necesaria para alcanzar este sueño tan anhelado; a mi familia en especial a mi esposo a mis dos hijos, quienes han estado a mi lado a todo momento y me han acompañado en este caminar para terminar culminar y llegar a feliz término de esta meta. . A mis padres quienes han sido testigos y compañeros de todo el sacrificio realizado, por su ayuda y apoyo moral brindado en todo momento hasta llegar a la finalización de este proceso de profesionalización.

ELSA DE LOURDES

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento sincero a la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sistema de Educación a Distancia por su apoyo para la culminación de un sueño que se hace posible después de un largo tiempo.

Deseo agradecer a mi Directora de Tesis por su paciencia y guía en los momentos de flaqueza, quien me con sus sabias enseñanzas, orientación y ayuda oportuna hizo posible la culminación del mismo.

De la misma manera deseo expresar mi agradecimiento a todos los docentes de la Universidad quienes me han brindado las directrices académicas durante todo el proceso de aprendizaje, quienes con su ayuda oportuna han hecho posible llegar a terminar el presente trabajo de investigación y concluir mi carrera profesional.

ELSA DE LOURDES

ÍNDICE GENERAL

Contenidos	Pág.
Certificación del director.....	ii
Autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Resumen Ejecutivo.....	xi
Introducción.....	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Tema.....	4
1.2 Planteamiento del problema.....	4
1.3 Formulación del problema.....	5
1.4 Preguntas Directrices.....	5
1.5 Objetivos.....	6
1.5.1 Objetivo General.....	6
1.5.2 Objetivos Específicos.....	6
1.6 Justificación e Importancia.....	6
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
2. Fundamentación Científica.....	8
2.1 Liderazgo del Equipo Directivo.....	8
2.1.1 Antecedentes.....	8
2.1.2 El Líder.....	9
2.1.2.1 Líder Único.....	10
2.1.3 Construcción de Liderazgos.....	10
2.1.4 Los Directivos.....	12
2.1.4.1 El Directivo.....	13
2.1.5 Liderazgo Educativo.....	13

2.1.6	Características.....	16
2.1.7	Tipos de Liderazgo.....	16
2.1.7.1	Liderazgo Transaccional.....	16
2.1.7.2	Liderazgo Transformacional.....	17
2.1.7.3	Liderazgo Servidor.....	17
2.1.7.4	Liderazgo Constructor.....	17
2.1.7.5	Liderazgo Compartido.....	18
2.1.7.6	Liderazgo Conductor.....	18
2.1.8	Diferencias entre Directivo y Líder.....	19
2.1.9	Formación del Equipo Directivo.....	20
2.2	Gestión Educativa Institucional.....	22
2.2.1	Antecedentes.....	22
2.2.2	Definición.....	23
2.2.3	Estilo de Gestión.....	25
2.2.3.1	La Innovación de la Gestión.....	25
2.2.3.2	La Gestión en el aprendizaje.....	25
2.2.3.3	La Gestión de trabajo en Equipo.....	26
2.2.4	Tipos Gestión.....	27
2.2.4.1	Gestión Escolar o Educativa.....	27
2.2.4.2	La Gestión Pedagógica.....	30
2.2.4.3	Gestión del Talento Humano y Recursos.....	33
2.2.4.4	Gestión del Clima Organizacional y Convivencia.....	34
2.3	Marco Institucional.....	35
2.3.1.1	Misión y Visión.....	35
2.3.1.2	El Organigrama.....	35
2.4	Hipótesis.....	36
2.5	Variables de la Investigación.....	37
2.5.1	Variable Independiente.....	37
2.6	Operacionalización de Variables.....	38

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Diseño de la Investigación.....	40
3.1.1	Tipos de Investigación.....	40
3.1.2	Diseño de la Investigación.....	40
3.1.3	Métodos de Investigación.....	40
3.2	Población y Muestra.....	41
3.3	Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	42

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1	Encuestas Dirigidas a Docentes.....	43
4.1.2	Encuestas Dirigidas a Estudiantes.....	53
4.1.3	Encuestas Dirigidas a Padres de Familia.....	63

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones.....	73
5.2	Recomendaciones.....	75

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1	Título de la propuesta.....	77
6.2	Objetivos.....	77
6.2.1	Objetivo General.....	77
6.2.2	Objetivos Específicos.....	77
6.3	Población Objeto.....	77
6.4	Localización.....	78
6.5	Listado de Contenidos Temáticos.....	79
	BIBLIOGRAFIA.....	104
	NETGRAFÍA.....	106

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 4.1 Funcionamiento escuela.....	43
Cuadro Nro. 4.2 Toma decisiones.....	44
Cuadro Nro. 4.3 Trabajo en equipo.....	45
Cuadro Nro. 4.4 Aportes estudiantes.....	46
Cuadro Nro. 4.5 propuestas y opiniones.....	47
Cuadro Nro. 4.6 Actividades Formativas.....	48
Cuadro Nro. 4.7 Mejores prácticas.....	49
Cuadro Nro. 4.8 Capacidad y entusiasmo.....	50
Cuadro Nro. 4.9 Participación estudiantes.....	51
Cuadro Nro. 4.10 Participación Comunidad.....	52
Cuadro Nro. 4.11 Opiniones estudiantes.....	53
Cuadro Nro.4.12 Decisiones estudiantes.....	54
Cuadro Nro. 4.13 Funcionamiento escolar.....	55
Cuadro Nro. 4.14 Aporte estudiantes.....	56
Cuadro Nro. 4.15 Consulta de decisiones.....	57
Cuadro Nro. 4.16 Participación activa.....	58
Cuadro Nro. 4.17 Ayuda a los estudiantes.....	59
Cuadro Nro. 4.18 Diálogo con los padres.....	60
Cuadro Nro. 4.19 Participación escolar.....	61
Cuadro Nro. 4.20 Animar a los estudiantes.....	62
Cuadro Nro. 4.21 Participación padres.....	63
Cuadro Nro. 4.22 Apoyo padres del centro.....	64
Cuadro Nro. 4.23 Trabajo Comunitario.....	65
Cuadro Nro. 4.24 Opinión Familias.....	66
Cuadro Nro. 4.25 Diálogo con los docentes.....	67
Cuadro Nro. 4.26 toma de decisiones.....	68
Cuadro Nro. 4.27 Actividades Formativas.....	69
Cuadro Nro.4.28 Bienestar comunidad.....	70
Cuadro Nro.4.29 Propósito de actividades.....	71
Cuadro Nro.4.30 Participación comunidad.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura Nro. 4.1 Funcionamiento escuela.....	43
Figura Nro. 4.2 Toma decisiones.....	44
Figura Nro. 4.3 Trabajo en equipo.....	45
Figura Nro. 4.4 Aportes estudiantes.....	46
Figura Nro. 4.5 propuestas y opiniones.....	47
Figura Nro. 4.6 Actividades Formativas.....	48
Figura Nro. 4.7 Mejores prácticas.....	49
Figura Nro. 4.8 Capacidad y entusiasmo.....	50
Figura Nro. 4.9 Participación estudiantes.....	51
Figura Nro. 4.10 Participación Comunidad.....	52
Figura Nro. 4.11 Opiniones estudiantes.....	53
Figura Nro.4.12 Decisiones estudiantes.....	54
Figura Nro. 4.13 Funcionamiento escolar.....	55
Figura Nro. 4.14 Aporte estudiantes.....	56
Figura Nro. 4.15 Consulta de decisiones.....	57
Figura Nro. 4.16 Participación activa.....	58
Figura Nro. 4.17 Ayuda a los estudiantes.....	59
Figura Nro. 4.18 Diálogo con los padres.....	60
Figura Nro. 4.19 Participación escolar.....	61
Figura Nro. 4.20 Animar a los estudiantes.....	62
Figura Nro. 4.21 Participación padres.....	63
Figura Nro. 4.22 Apoyo padres del centro.....	64
Figura Nro. 4.23 Trabajo Comunitario.....	65
Figura Nro. 4.24 Opinión Familias.....	66
Figura Nro. 4.25 Diálogo con los docentes.....	67
Figura Nro. 4.26 toma de decisiones.....	68
Figura Nro. 4.27 Actividades Formativas.....	69
Figura Nro.4.28 Bienestar comunidad.....	70
Figura Nro.4.29 Propósito de actividades.....	71
Figura Nro.4.30 Participación comunidad.....	72

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TEMA: El Liderazgo del Equipo Directivo y su incidencia en el mejoramiento de la Gestión Institucional.

Autora: Elsa de Lourdes Topón Quilago

Directora: MSc. Patricia Campana Vargas

Fecha: Quito, 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El contenido de la presente investigación se enfoca en la construcción de una guía que ayude en el liderazgo conformación y formación del equipo directivo del centro educativo Santa Teresita del Valle, con el fin de mejorar la gestión educativa se pase de una dirección unipersonal a un equipo de trabajo en la que todos estén involucrados en el mejoramiento de los procesos educativos de su centro educativo. La gestión tiene la finalidad de guiar, planificar, organizar, controlar y evaluar la institución educativa. El desempeño directivo tiene como objetivo promover y desarrollar innovaciones educativas, por ende la gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizacionales que permiten que una institución educativa alcance sus objetivos y metas.

Las decisiones del centro educativo al ser colegiadas ayudan a tener una corresponsabilidad a todos los miembros de la comunidad en la cual se encuentra inmerso y mejora la comunicación.

La gestión educativa será comprendida de mejor manera y todos los docentes tendrán responsabilidades así como deberes que tienen que ser respetados para una mejora de toda la institución en la que todos forman parte.

DESCRIPTORES: EQUIPOS DIRECTIVOS, LÍDER, COMUNICACIÓN, GESTIÓN EDUCATIVA.

INTRODUCCIÓN

La educación constituye un proceso simultáneo, de construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, que exige al mundo actual una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa, en la que el directivo es el impulsador del cambio y debe intervenir como sujeto activo que aprovecha el recurso humano de la institución para lograr los objetivos propuestos sin grandes dificultades, buscando siempre adaptarse a situaciones cambiantes que se presentan al diario en la vida del centro educativo.

Es importante destacar que las instituciones educativas, deben ser gerenciadas por personas cuyas cualidades y habilidades profesionales estén vinculadas a la comunicación, la motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol importante las relaciones humanas, se propone un cambio en el modelo de gestión directiva al pasar de direcciones unipersonales a equipos de dirección. Con ello se procura generar un estilo de conducción democrático en la organización y dirección de la escuela, que sea coherente con los principios de la educación popular en el cual los miembros de la comunidad educativa sean los beneficiarios.

En su mayoría los directivos del centro tienen un alto grado de compromiso con su tarea y una fuerte intencionalidad de realizar un “buen trabajo”, tanto en lo pedagógico como en lo administrativo. Esta motivación está fuertemente arraigada en cuestiones de fe; y en una clara intención de construir una alternativa social para los estudiantes y sus familias. Creen firmemente en que la educación les va a dar un modo de vida diferente y una alternativa de inclusión; sin embargo esto no basta.

Su riqueza en términos profesionales se mide en que buscan alcanzar sus objetivos aunque les falten herramientas de formación profesional para lograrlos. Mucho de sus logros se sustenta en el esfuerzo, la tenacidad, la

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

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

En tal virtud esta investigación está estructurada en seis capítulos los cuales detallo continuación:

En el Capítulo I, encontramos el problema de investigación, las preguntas directrices, los objetivos, la justificación e importancia de la investigación.

Para el Capítulo II, consideramos el marco teórico en la que fundamentamos las dos variables: conformación del equipo directivo y su incidencia en la gestión institucional.

Luego el Capítulo III, trata consta de una breve y clara estructura metodológica del trabajo investigativo.

Al llegar al Capítulo IV, realizamos el análisis e interpretación de la información de campo, recogida con la ayuda de la aplicación de la encuesta a los docentes, estudiantes y padres de familia. La información se encuentra en tablas y gráficos estadísticos que permiten la verificación de la hipótesis.

En el Capítulo V, encontramos las conclusiones y recomendaciones producto del análisis e interpretación de los datos de campo obtenidos, en contraste con los referentes teóricos.

Para terminar en el Capítulo VI, se realizó una propuesta de la conformación y formación del equipo directivo como alternativa que debe ser ajustada y validada por la comunidad educativa del centro educativo Santa Teresita del Valle.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA.-

El liderazgo del equipo directivo y su incidencia en el mejoramiento de la gestión institucional.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-

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

Las reformas educativas actuales están enfatizando la formación pedagógica de los educadores pensando en que la mejora de los resultados de los estudiantes depende únicamente de los docentes en el aula, no obstante se está demostrando que el clima organizacional en el que se desenvuelve toda la comunidad educativa también incide, así como la actitud y las relaciones de poder que están presentes en el centro educativo.

Debemos tener en cuenta que el directivo dentro de la comunidad educativa es el constructor del sentido institucional y responsable de formar un clima organizacional acorde con un proyecto de educación que este en los parámetros de inclusión y bienestar de todos sus estudiantes y docentes que busca la mejora de la calidad educativa.

Plantear un problema como es la conformación de un equipo directivo en un centro educativo que toda su vida ha visualizado a una sola persona

en el poder, en la toma de decisiones y administración de la institución, es plantear la capacidad de organizar y democratizar el poder dentro de las instituciones educativas, especialmente en el Centro Educativo Santa Teresita del Valle, de la Parroquia de Conocoto, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, este tema va relacionado con la estructura del mismo, se cree que solucionando el problema de dirección en el centro educativo, se contribuye a fortalecer la capacidad de gestión del mismo, ya que evitará haya un desfase en las acciones emprendidas para mejorar la práctica cotidiana si llegará a faltar el director/a del centro.

Por estas razones se plantea el proyecto de investigación para conocer la realidad de la práctica de la gestión de liderazgo que se está realizando en el Centro Educativo Santa Teresita del Valle.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.-

¿De qué manera incide el liderazgo directivo en los procesos de gestión Institucional del centro educativo Santa Teresita del Valle de Fe y Alegría?

1.4 PREGUNTAS DIRECTRICES.-

- ¿Qué se entiende por Liderazgo Educativo?
- ¿Cuáles son las destrezas que debe tener el Líder de un Centro Educativo?
- ¿Cuál es el funcionamiento y organización de un Centro Educativo?
- ¿Qué se entiende por Gestión Institucional?
- ¿Cuáles son las etapas de la Gestión Institucional?
- ¿Qué factores son los que influyen en la Gestión Institucional?

1.5 OBJETIVOS.-

1.5.1 OBJETIVO GENERAL.-

Determinar la influencia que debe tener un líder (dentro del equipo directivo) aplicando estrategias con el fin de mejorar la Gestión Institucional.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-

- Reconocer diferentes estrategias para la formación de líderes educativos.
- Analizar las responsabilidades de los directivos y docentes a fin de conocer la gestión institucional del centro educativo.
- Mejorar la práctica educativa del directivo y el estilo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.
- Incentivar a los directivos a realizar una propuesta que ayude a dinamizar la gestión directiva.

1.6 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA.-

Con la conformación del equipo directivo, lo que se desea obtener es un centro educativo en el cual se promueva la democracia y la participación de toda la comunidad educativa y se promuevan los vínculos en su forma de gobierno y sea una institución que esté al servicio de una educación de calidad para los más pobres. El favorecer la formación del equipo directivo permitirá responder a las múltiples demandas de la escuela y contar con un colectivo educativo comprometido en brindar más y mejor educación para todos, cumpliendo con los derechos de los que es responsable, formando y extendiendo en este compromiso a toda la comunidad educativa.

Conformar equipos directivos es promover liderazgos que permitan la inclusión, permanencia, la buena enseñanza y aprendizaje, la formación ciudadana, el ejercicio de deberes y derechos, la promoción de la persona

y la dignidad humana. Equipos que busquen el desarrollo integral de personas y comunidades en la mejora de la calidad de vida y la transformación social de esa comunidad o población.

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

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2. FUNDAMENTACION CIENTIFICA.-

2.1 LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO.-

2.1.1 Antecedentes.-

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

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

Este centro educativo está ubicado en el contexto 2, es decir que sus estudiantes de nivel social medio-bajo.

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

Hay una apuesta institucional del Movimiento que afecta directamente los procesos que desarrollan los centros, en este sentido Fe y Alegría aporta a los centros educativos personal que asesora, acompaña, sigue y evalúa

los procesos educativos. Este personal es el responsable de llevar a cabo los procesos formativos, además cuenta con el recurso tecnológico necesario y los materiales a utilizar en cada una de las actividades de la propuesta están contemplados en los proyectos financiados. El lugar donde se efectuarán las reuniones será en el salón principal de la institución.

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

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

2.1.2 Líder.-

Desde esta interrogante planteada se hace necesario tener claridad en el concepto de "líder" la definición de la Real Academia Española: "*Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. Construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase*". Por definición, el líder es aquél que orienta o conduce a un grupo, guiando a otros y figurando en primer lugar. Esta capacidad construida con formación y actitud para el liderazgo actualmente conlleva un fuerte peso para las personas que tienen que ejercer ese rol.

(Duschatzky y Birgin 2001), en la actualidad al líder se "lo define como sujeto de transformación, unido a la idea de exitoso sustituye al paladín de valores, caballero medieval, al burgués de la revolución industrial y al obrero de la tradición socialista".

2.1.2.1 Líder Único

Un líder único tiene como ventaja que representa una cultura más conocida por maestros y maestras, permite un reconocimiento más cómodo del lugar que cada uno ocupa en la institución y delega funciones a cada miembro para que las ejecute. Cuando se habla de directivo se refiere a la autoridad institucional de gobierno que ejerce legalmente en un centro educativo.

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

2.1.3 Construcción de Liderazgos

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

Las formas de construcción de liderazgos en una institución también se ven influenciadas por formas culturales y políticas donde se desarrolla la propuesta. En nuestro país la distribución del poder y las formas de participación implican cambios culturales en la organización de las

instituciones. Llegar a una construcción de liderazgo democrático que también logre el crecimiento personal y profesional de los participantes no es una propuesta tan fácil de llevar adelante en las escuelas.

(Jabif 2008) estas formas de organización denotan miradas diferentes sobre la distribución del poder y el liderazgo, por lo que sería importante llegar a una rotación de roles equilibrada y a una concepción del trabajo en equipo. “Abandonar la postura de un directivo que decide en forma unipersonal y adoptar la de un equipo donde la delegación involucra a todos es una tarea compleja que requiere un cambio de miradas, concepciones y prácticas reales”.

Esto resulta más difícil de concretar porque en las instituciones se nombra y jerarquiza a un director y vicerrector desde la política educativa, desde la que se establecen también responsabilidades y sueldos acordes a esa obligación más distribuida unipersonalmente. Desde lo económico y desde el nombramiento público o privado de responsabilidades, ya se definen estilos de liderazgos en las políticas de conducción de las escuelas. Por ese motivo, partimos de un cambio de concepción en la vida institucional y los que la conducen y participan en ella para democratizar el poder, conformar equipos, asumir y plantear otros estilos de liderazgos, modos culturales y estructuras organizativas que favorezcan otras construcciones colectivas de autoridad y el sentido y misión de la escuela.

Finalmente, nuestras escuelas son ámbitos de gestión complejos cuya gestión requiere un equipo preparado para los distintos roles y funciones que hay que ejecutar, que se encuentre al nivel de las responsabilidades que cada función demanda para ese ejercicio, para asumirlo es necesario principalmente un grupo de personas con formación, compromiso y capacidad de trabajo conjunto que lleve la institución a un nivel de mejor ejecución y actuar cotidiano.

Los centros educativos de Fe y Alegría Ecuador se encuentran mayoritariamente “...donde termina el asfalto” como lo menciona el (P. José María Veláz S.J.), en zonas urbanas, semi-urbanas y rurales donde se asientan los sectores populares. Esto hace que en Fe y Alegría se

trabaje con una población que presenta diversidad en términos territoriales, sociales, culturales y económicos.

Esta gran diversidad plantea variantes de contenidos culturales, nacionales, contextuales. Sin embargo es posible encontrar temáticas recurrentes, en las que nuestros directivos se deben desempeñar: la violencia, la falta de empleo, la desnutrición, el abandono escolar, el embarazo adolescente, la drogadicción, entre otras.

2.1.4 Los Directivos.-

El director es la máxima autoridad y, además de ejercer las funciones de representación, es la persona que decide sobre los asuntos ordinarios, no obstante su función principal es la de coordinar a todo el equipo escolar, es muy importante que tenga claro el ideario del centro y sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

(Gyssels 2008), la idea de conformar un equipo directivo y mejorar su estilo de gestión nos ha llevado a preguntarnos ¿que es necesario formar? ¿Un líder o un conductor de una institución o un equipo directivo que lleve adelante la participación?

Los directivos están más ligados a las urgencias cotidianas que a un trabajo planificado con un proyecto para el futuro. Esto se traduce en una demanda constante “a actuar” y que en ciertos casos deriva en poco espacio para el análisis y la reflexión. En su mayoría los directivos de nuestras escuelas tienen un alto grado de compromiso con su tarea y una fuerte intencionalidad de realizar un “buen trabajo”, tanto en lo pedagógico como en lo social. Esta motivación está fuertemente arraigada en cuestiones de fe; y en una clara intención de construir una alternativa social para los alumnos y sus familias.

Creen firmemente en que la educación les va a dar un modo de vida diferente y una alternativa de inclusión a sus alumnos.

Su riqueza en términos profesionales se mide en que buscan alcanzar sus objetivos aunque les falten herramientas de formación profesional para lograrlos. Mucho de sus logros se sustenta en el esfuerzo, la tenacidad, la

creencia, su compromiso, mística, el trabajo en equipo y una formación profesional que les da la base para encaminarse.

2.1.4.1 El Directivo

El directivo está llamado a generar un clima de respeto, convivencia y regularidad, es decir, hace que funcione el sistema.

El directivo pone énfasis en los recursos físicos y materiales. Cuando el proyecto educativo construye el sentido de una institución y es liderado por un grupo de profesores o miembros de la comunidad que impulsan los fines del centro, cuando un directivo promueve el accionar de otros, dejando espacios y distribuyendo el poder y la toma de decisiones, deja de liderar unipersonalmente para ejercer el liderazgo junto con otros.

2.1.5 Liderazgo Educativo.-

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

El liderazgo puede definirse como un conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y valores generalmente sepultados en el caos de las rutinas cotidianas. Desde el papel de líder, quien es un gestor que convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo.

Así, el liderazgo se relaciona con motivar esa transformación e interactuar acciones personales y las de los equipos.

“El líder de los centros educativos cumple con un papel importante como articulador y enlace entre las diversas instancias que componen la compleja red en la que se está inmersa la institución educativa” (Jabif, 2008: 59)

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

El liderazgo asume el complejo desafío de convocar a participar en extensas redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes.

“El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido” (Ortiz, s/f).

En ese sentido se sostiene que el líder educacional es esencialmente un profesional de la educación que debe poseer conocimiento y dominar las funciones y tareas del campo educativo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación.

El director tiene que ser un líder que dirige líderes. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus coordinados, creando oportunidades, retirando obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en las personas. Se trata de un liderazgo que conduce un centro educativo para mejorar la calidad de vida

de su comunidad a través de la participación y la búsqueda del bien común, compartiendo valores que permitan transformar la vida, la necesidad de transformación social que empieza en su centro educativo generando otras formas de habitar espacios institucionales, distribuir el conocimiento de manera igualitaria, compartir la toma de decisiones y el poder. En definitiva, un liderazgo educacional dirigido a transformar los modos habituales de enseñanza en nuevos escenarios de aprendizaje.

“El liderazgo educacional construye colectivamente una malla de trabajo, de desempeños, de sueños, de representaciones, de calidades” (Instituto Internacional de Planeamiento Pedagógico, s/f: 11).

El liderazgo educacional sueña pero con los pies en la tierra. Desata procesos específicos que permiten visualizar pequeños logros en el corto y mediano plazo, que apunten a practicar ese futuro. Nada anula mejor una visión de futuro que la imposibilidad de crear logros parciales anticipatorios -metas- de los grandes desafíos planteados.

“El liderazgo educacional tiene la ambición de generar una visión de futuro compartida, en este sentido es colectiva” (Instituto Internacional de Planeamiento Pedagógico, s/f: 12).

Lo que deseamos lograr es colegialidad, cohesión, integración y sentido, respetando la diversidad de aportes de los actores; no sometiéndolos a reglas universales y falsamente válidas. Intentamos abrir las puertas al aprendizaje permanente, a la experimentación y la exploración de soluciones, y a la búsqueda de criterios compartidos y no de prácticas repetitivas.

El liderazgo educacional promueve el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas y las nuevas realidades que se enfrentan y que requieren la transformación de esos valores o de las creencias, que a su vez potenciarían la movilización de las personas para que aprendan nuevas formas de actuar.

En definitiva, un liderazgo educacional es el que direcciona democráticamente un centro educativo y concibe el trabajo como tarea de equipo o equipos; con reparto de responsabilidades y funciones, y se

basa en la participación y favorece la generación de conocimiento, promueve aprendizajes para la toma de decisiones en cuanto al rumbo del proyecto pedagógico, también nos permite hacer circular información y conforma a la propia escuela como objeto de análisis y reflexión. Permite o genera espacios que ayuden a comprender lo que sucede en ella y en su entorno, además de empoderar al conjunto de la comunidad educativa.

2.1.6 Características.-

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

2.1.7 Tipos de Liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo, los principales son:

2.1.7.1 Liderazgo Transaccional

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

2.1.7.2 Liderazgo Transformacional

Liderazgo transformacional se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. El líder es capaz de generar el deseo de cambio, para lo que apela a valores e ideales como la libertad, la justicia o la igualdad. Es capaz de crear un clima, una atmósfera, que alienta a tomar la iniciativa, cooperar y aprender. Logra un alto nivel de cohesión del grupo humano al generar confianza, y es consciente de que su visión de futuro no es suficiente para lograr su fin, que requiere el esfuerzo de sus colaboradores, por lo que entiende que es clave invertir en su desarrollo y lograr su compromiso hacia un objetivo común.

2.1.7.3 Liderazgo Servidor

Liderazgo servidor se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza. Esta concepción de liderazgo ha supuesto, desde que fuera descrito, un cambio en la percepción de líder. Ahora no solo se estudia el caso de grandes personajes, el líder puede ser una persona discreta, que pasa inadvertida, que no busca el poder y que lidera sin pretenderlo.

2.1.7.4 Liderazgo Constructor

El trabajo de un conductor o líder es construir visiones compartidas. Esta construcción no es la suma de opiniones y miradas individuales sino el resultado de consensos o acuerdos de los diferentes miembros de una institución, los equipos de trabajo que la componen y los miembros de la comunidad de influencia, acerca de lo que tiene que hacer, la forma de resolver problemas, la mirada acerca del contexto, etc.

2.1.7.5 Liderazgo Compartido

El liderazgo compartido con otros, democratizando el poder y la toma de decisiones, favorece la creación de equipos, el crecimiento personal y profesional, y el aprendizaje individual y colectivo entre los miembros de una institución. Favorecer el liderazgo compartido genera y gana confianza entre los miembros de una institución y una comunidad.

2.1.7.6 Liderazgo Conductor

Se trata de un liderazgo que conduce un centro para mejorar la calidad de vida de su comunidad a través de la participación, la formación ciudadana y la búsqueda del bien común, compartiendo valores que permitan otra forma de vida y la necesidad de transformación social que empieza en su centro generando otras formas de habitar espacios institucionales, distribuir el conocimiento de manera igualitaria, compartir la toma de decisiones y el poder.

Es un liderazgo que apunta a construir y definir políticas democráticas en su centro, planteando en el espacio institucional esas utopías que buscamos en el accionar gubernamental y que podemos recrear en el espacio de la escuela.

Plantear liderazgos como ejercicio de conducción institucional implica aprender a trabajar en equipo y desaprender conductas autoritarias e individualistas. Por ese motivo, es necesario plantear el tema de la autorización del liderazgo en los equipos de trabajo.

(Silvia Finocchio 2006) En un equipo de trabajo pueden tener lugar la escucha, la acogida, la participación, el diálogo, la sinceridad y otros elementos que favorecen el bienestar y compromiso, si todos logran sentirse seguros frente al grupo y la tarea a encarar. El equipo, en tanto espacio donde se construye conjuntamente una visión común, permite asumir la responsabilidad de todas las actividades que se desarrollan a

partir de estilos de actuar compartidos. Entonces, armar equipos de trabajo podrá ser también entendido como un modo de habilitar autoridad en otros, democratizando la mirada y la perspectiva escolar.

2.1.8 Diferencias entre directivo y líder.-

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

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

Solo la idea de querer dar una respuesta puede ser objeto de debate y discusión; sin embargo se desea realizar una contestación aproximada a

las preguntas planteadas. Se puede afirmar que un centro educativo necesita de que en éste se desarrollen tres roles: directivo, líder y equipo directivo. En este sentido, es importante ocuparse de las diferencias entre líder y directivo pero no viéndolos como dos roles antagónicos sino, a pesar de sus énfasis, su complementariedad.

El líder es aquél que orienta o conduce a un grupo, guiando a otros y figurando en primer lugar. Esta persona que está a la cabeza ejerciendo influencia y convocatoria en los demás, estimulando y marcando rumbos para que otros lo sigan es la que se denomina líder.

“El líder trabaja en diferentes planos para el logro de sus metas: el plano organizacional y social, el plano pedagógico y el plano administrativo” (Poggi, 2001, p. 77).

2.1.9 Formación del Equipo Directivo

Las capacidades de un director/a se plantean en función del centro que promuevan; las características de su liderazgo están a disposición de la institución. En el caso de Fe y Alegría para la concreción de un modelo democrático de organización, orientado a la lectura de la realidad, centrado en el cumplimiento de logros pedagógicos y la promoción de vínculos solidarios entre los actores comunitarios y sociales. Estos procesos de liderazgo deben estar orientados hacia el cumplimiento del ideario del movimiento Fe y Alegría y comprometerse en el proceso de los sectores populares en la construcción de una sociedad justa y fraterna.

“Este directivo trabaja en diferentes planos para el logro de sus metas: el plano organizacional y social, el plano pedagógico y el plano administrativo” (Poggi, 2002).

En cada uno de estos planos o dimensiones, debe incentivarse el aprendizaje organizacional, la resolución de problemas en forma colectiva, la redefinición de valores, el ajuste de procesos de acción, el estímulo de formas de comprender y actuar, la ampliación de procesos de mejora, el desarrollo y la solvencia de procesos continuos de formación de habilidades

tanto individuales como colectivas. Cada uno de estos planos o dimensiones implica capacidades y habilidades específicas que deben aprender y desarrollar los directivos.

¿Qué capacidades hay que formar en un director? ¿Cómo se trabajan en términos de habilidades específicas? En función del proyecto educativo y la misión de Fe y Alegría, podemos definir y establecer las habilidades en dos grandes grupos: las **habilidades técnicas** de los conocimientos o la capacidad en algo, y las **habilidades humanas** para trabajar y motivar a otros. La agrupación y clasificación de estas habilidades varían según diferentes autores; en el marco de este trabajo, la clasificación fue producto de un taller de equipos técnicos pedagógicos del movimiento. (Gyssels, 2007)

Estas habilidades están definidas en torno al directivo como líder único. Este modelo tiene como ventaja que representa una cultura más conocida por maestros y maestras, permite un reconocimiento más cómodo del lugar que cada uno ocupa en la institución, la delegación y el poder están claros. En un marco donde la organización escolar se concibe como una organización compleja, por momentos irracional e inestable, la gestión se desarrolla como una práctica que requiere de habilidades específicas. Por este motivo, lejos de considerar al director o directora como un “ejecutor de propuestas técnicas”, es necesario definirlo como un profesional reflexivo.

Como tal, utiliza conocimientos técnico- racionales que involucran conocimientos teóricos adquiridos fuera del contexto de la práctica misma, y al mismo tiempo, los integra en un diálogo con aquellos conocimientos que se originan en las zonas indeterminadas de la práctica y lo llevan a mantener una conversación reflexiva con ellas (Schön, 1992).

Premisas para la formación de directores:

- ✓ El director tiene un bagaje de conocimientos con los que hay que trabajar.

- ✓ Hay directores que lideran áreas de trabajo y hay que tenerlos en cuenta como especialistas claves.
- ✓ Hay que conformar grupos de formación con novatos y expertos, para armar el debate.

Para la aplicación de estos conocimientos buscamos:

- ✓ Generar espacios para la auto-reflexión y la sistematización de los saberes automatizados.
- ✓ Aprender la aplicación de la caja de herramientas conocimientos teórico- prácticos, de la experiencia y de la innovación.
- ✓ Institucionalizar espacios para la autoevaluación y la evaluación grupal, sobre las acciones realizadas, los caminos recorridos y las decisiones tomadas

Elementos para incorporar en la práctica:

- ✓ Habilidades para poder discutir.
- ✓ Valorar los errores y aprender de ellos.
- ✓ Aprender a tomar decisiones.
- ✓ Aplicar en el momento oportuno lo que se sabe.
- ✓ Extraer del saber y la experiencia y ponerlo en práctica para la resolución de problemas para ejecutar actividades, etc.

2.2 GESTION EDUCATIVA INSTITUCIONAL

2.2.1 Antecedentes

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica. La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio

de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. (Casassus, 2000, p. 2).

2.2.2 Definición

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

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

A continuación se mencionan algunas connotaciones de la palabra gestión:

Gestión de la resistencia: aludiendo a un cierto comportamiento organizacional caracterizado por la creación de alternativas de preservación del proceso educativo frente a los embates del contexto.

Gestión de fatalidad, se definía a aquellas gestiones que declinaban su poder de hacer, y su cara contraria (Silvia Duschatzky):

La Gestión como Ética, donde la organización se hace cargo de las situaciones que plantea el contexto y desde allí toma posición frente al entorno (Blejmar, 2007, p. 15)

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en el objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos. Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre personas. (Casassus, 2000, pág. 4).

La gestión institucional, en particular implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares. (Ruíz, 2000, pág.2).

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

La gestión hace que las ideas se transformen en actos, que la planificación mute en acciones eficaces y, cumpla su cometido, se confronte con lo real y con los resultados que alcanza.

2.2.3 Estilo de Gestión

2.2.3.1 La Innovación en la Gestión

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

La creatividad lleva la innovación a las organizaciones. La innovación es la capacidad que tenemos los seres humanos para proponer intencionalmente nuevas ideas, soluciones o modificaciones a conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de mejorar los resultados. Contemplando la gestión como procuradora de la innovación afirma y permite, un nuevo sentido y práctica en las instituciones, romper con paradigmas, métodos y orientaciones que tradicionalmente se enfrentan los problemas y solo así se es posible escapar de la rutina, desarticulación, individualismo, desinterés y desarticulación (Santos Guerra, 2000,p.65).

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

2.2.3.2 La Gestión en el aprendizaje

La gestión, en este sentido, diseña los escenarios adecuados para posibilitar el aprendizaje y el desarrollo de competencias que faciliten

ambientes apropiados para unas relaciones humanas y un alto nivel de profesionalidad. Para esto todas las acciones deben estar encaminadas para aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de la comunidad educativa. La gestión, que enfatiza, en la formación desde la práctica debe garantizar un proceso innovador, organizado y sistemático con una clara invitación a reflexionar sobre la reflexión de la acción, como lo afirma (Schön, 1996, p. 202)

2.2.3.3 La Gestión de trabajo en Equipo

El conocimiento en la acción es tácito y no proviene de una operación intelectual. La reflexión en la acción es donde el pensamiento se produce dentro de los límites de una presentación aún con posibilidades de modificar los resultados. Cuando se finaliza una acción y retomamos nuestro pensamiento sobre lo que se ha hecho para descubrir cómo el conocimiento en la acción pudo haber contribuido a ese resultado inesperado ahí se da la reflexión sobre la reflexión en acción.

Estas tres ideas sirven para comprender una gestión formadora desde la práctica reflexiva. El nuevo sentido y práctica de la gestión, su importancia, está en la finalidad de convertir al centro educativo en una comunidad de aprendizaje. La importancia de la gestión también se hace explícita cuando ésta toma en cuenta que las organizaciones actuales se están transformando y modificando, son menos jerárquicas y más participativas, pues han descubierto el fenómeno de la sinergia, porque, en equipo se puede lograr más que con el esfuerzo individual.

La gestión que se hace en equipo es la manera de garantizar la participación de todos, los actores de la comunidad educativa, en la construcción de la organización necesaria. La gestión de trabajo en equipo debe generar espacios para que las personas, con sus diferentes capacidades pueden complementarse y comprometerse con unos propósitos, unos objetivos de trabajo y planteamientos comunes.

En un equipo de trabajo pueden tener lugar la escucha, la acogida, la participación, el diálogo, la sinceridad y otros elementos que favorecen el bienestar y compromiso, si todos logran sentirse seguros frente al grupo y la tarea a encarar. El equipo, en tanto espacio donde se construye conjuntamente una visión común, permite asumir la responsabilidad de todas las actividades que se desarrollan a partir de estilos de actuar compartidos. Entonces, armar equipos de trabajo podrá ser también entendido como un modo de habilitar autoridad en otros, democratizando la mirada y la perspectiva escolar (Silvia Finocchio y Gysseles, 2006 p: 42).

Con tal fin, desde la necesidad de llevar adelante, en cada escuela, propuestas innovadoras vinculadas a las prácticas de la enseñanza y el aprendizaje buscando mejorar la oferta pedagógica y permitiendo, desde cambios concretos, una mayor inclusión social o una solución para los problemas de aprendizaje o la calidad educativa, en los últimos años, bajo la perspectiva de una mayor autonomía de la escuela, empezaron a darse en América Latina instancias de descentralización y de posicionar a la escuela en el centro del debate educativo.

“La escuela adquirió un lugar protagónico, sobre todo en busca de calidad educativa” (Poggi, 2001).

Pensar educar en el siglo XXI implica posicionarnos en un mundo donde la información y el cambio es lo que prevalece. Nuevas formas de organización social, económica y política dan lugar en la llamada “sociedad del conocimiento”. Esta sociedad caracterizada por la “fluidez”, de nuevos escenarios y nuevos sujetos que dan lugar a un nuevo panorama que tenemos que entender para construir sentido a nuestras instituciones y propuestas educativas.

Las nuevas configuraciones culturales, familiares, laborales, y el mercado como el gran regulador de las reglas de juego entre estados y sujetos, indican una manera de estar en este mundo o padecerlo. Las articulaciones

sociales entre Estado, instituciones y familia dejan de contar con un lazo que le otorgaba cohesión y sentido para separarse y desconocer su función en el entramado de las diferentes partes que lo componen.

2.2.4 Tipos de Gestión.-

2.2.4.1 *Gestión escolar o educativa*

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

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

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

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

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

Esto deja entrever el carácter holístico, sistémico e interdependiente de la gestión educativa que centrada en los sujetos persigue procesualmente

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

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

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

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

El pensamiento sistémico y estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo

fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. En la expresión de (Peter Senge, 1995) el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder.

En este sentido, la (Federación Internacional de Fe y Alegría 2010, p.15) afirma: “tener visión estratégica es tener claro el punto de llegada como futuro deseable, preguntándose permanentemente si estamos yendo por el camino correcto. Pensar estratégicamente es atreverse a mirar lo que ocurre de manera diferente y desacostumbrada”.

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

2.2.4.2 La gestión pedagógica

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

(Bolívar, 2009, p.23) plantea el “efecto-director” y lo define, normalmente, como un efecto indirecto: “no es él quien trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones para que se trabaje bien en ellas”. Sin duda la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades y compromiso, así como de las características del contexto en que trabaja y del entorno externo social y político. Pero la creación de un ambiente, motivaciones y unas condiciones que favorezcan, a su vez, un buen trabajo en cada clase es algo que depende del liderazgo del director. Por eso, si bien otros factores y variables tienen su incidencia, la

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

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

Una gestión centrada en el aprendizaje se relaciona con todo aquel conjunto de actividades que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos, es decir, los modos cómo los enseñantes organizan y llevan a cabo la enseñanza y los alumnos aprenden, como muy bien lo sustentan (Ferreyra y Peretti, 2006, p.62) “organizar y gestionar los procesos de aprendizaje y enseñanza requiere de un conocimiento profundo sobre cómo aprende el que aprende y cómo enseña el que enseña”.

Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para rediseñarlas en función de dichas metas. En esa medida el liderazgo pedagógico aboca a una labor transformadora, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino en ir las alterando para que mejoren la educación y las prácticas docentes en el aula. Como dice Elmore, podemos hablar ampliamente del liderazgo escolar, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares en el futuro será su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional.

(Leithwood, 2006, p.88) han descrito cuatro tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos:

a) establecer direcciones (visión, metas), que contribuyen a que la gente desarrolle una comprensión compartida sobre la organización, sobre actividades y objetivos acerca de una misión común, focalizada en el progreso de los alumnos;

- b) desarrollar al personal, mediante el desarrollo profesional, incentivos o apoyo se amplía la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones;
- c) rediseñar la organización, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, estructuran la organización para facilitar el trabajo, cambio en la cultura escolar o gestionar el entorno; y
- d) gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje, mediante un conjunto de tareas como supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum y seguir el progreso de los alumnos.

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

La atención preferencial del trabajo pedagógico no implica desconocer la realidad que sumerge a cada escuela en una situación social conflictiva y que puede llegar a poner en riesgo su propio mandato o misión. El

contexto impone sus urgencias y no resulta sencillo enfrentarnos con la necesidad de postergar la meta primaria de la escuela. Muchas escuelas dividen su tiempo entre las tareas de alimentación, contención afectiva e instrucción, y esta última, propia.

Una gestión pedagógica trata de hacer natural lo que es algo lógico. No obstante, preciso es reconocerlo, se tiene un conjunto de retos pendientes para poder pasar del actual modo de ejercer la dirección al liderazgo pedagógico. Sin embargo, determinados factores inexcusables lo sitúan como un punto de no retorno. El programa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico titulado Mejorar el liderazgo escolar establece cuatro grandes líneas de acción, que bien podrían ser aplicables: (re)definir las responsabilidades; distribuir el liderazgo escolar; adquirir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo eficaz; y hacer del liderazgo una profesión atractiva.

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

2.2.4.3 Gestión del Talento Humano y Recursos

El aspecto definido de este componente es la racionalidad creativa al servicio de la equidad, esto quiere decir que los equipos directivos, deben

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

2.2.4.4 Gestión del Clima Organizacional y Convivencia

En referencia a este tipo de Gestión organizacional y Convivencia, en Ecuador el Ministerio de Educación no habla absolutamente nada de este apartado, pero es muy importante según lo refieren otros países para el buen funcionamiento de los centros educativos.

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

2.3 MARCO INSTITUCIONAL

2.3.1.1 MISIÓN Y VISIÓN.

El centro Educativo Santa Teresita del Valle cuenta con su misión en la que se propone centrar su gestión en un modelo educativo popular, participativo, solidario, transparente; incorporando procesos científicos, tecnológicos que sirvan para la formación integral y de promoción social de las nuevas generaciones con quienes estamos comprometidos (PEI, 2009-2013: 22). En la Misión está impregnada la filosofía del Movimiento de Educación Popular Fe y Alegría. Además, rescata la mirada de la calidad que tiene el Movimiento que es la que se brinda educación de calidad cuando se forma integralmente al sujeto.

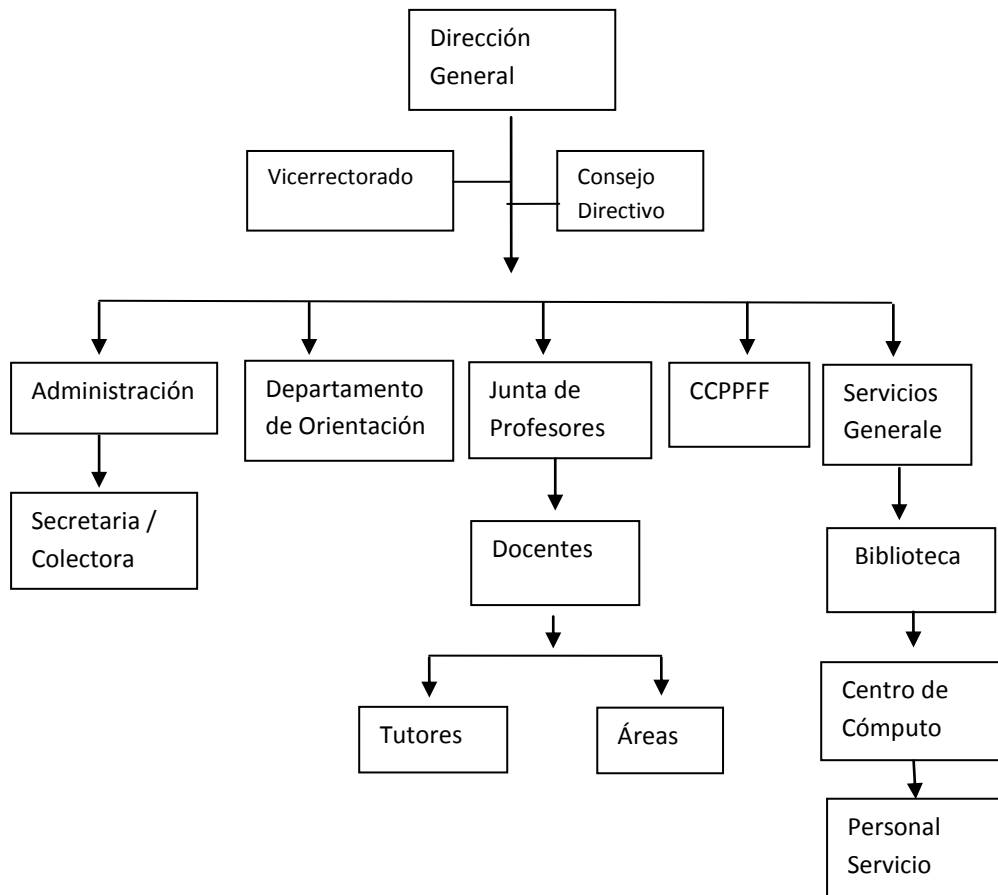
La visión del centro educativo que sea un lugar donde se eduque con calidad y calidez, atendiendo a la formación integral y a la excelencia académica, donde el estudiante sea sujeto de su propia formación y haga suyos los valores humanos y cristianos. Por lo tanto, la visión del centro es: “Mantener siempre la trascendencia educativa de excelencia en el sector y fortalecer el mejoramiento profesional acorde a los requerimientos del siglo XXI al personal directivo y docente, logrando forjar estudiantes con capacidad creativa, crítica, emprendedora, con un equilibrio de inteligencia emocional y una elevada autoestima”. (PEI, 2009-2013: 21)

2.3.1.2. EL ORGANIGRAMA.

El organigrama del Centro Educativo Santa Teresita del Valle de Fe y Alegría representa la estructura orgánica de la institución, las líneas de autoridad, relaciones del personal y las líneas de comunicación. De esta manera el centro educativo concuerda con lo que dice Franklin Enrique en su libro Organización de Empresas (2004: 78) el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Sin embargo, el organigrama por ser una representación gráfica no refleja realmente la cultura escolar o los valores

que la institución desea practicar. Además, se constata la ausencia en el organigrama de dos actores fundamentales en la organización del centro: los estudiantes y padres de familia

ORGANIGRAMA DEL CENTRO EDUCATIVO SANTA TERESITA DEL VALLE – FE Y ALEGRÍA



Fuente: Proyecto Educativo Institucional (2009-2013)

Elaborado: Centro Educativo Santa Teresita del Valle

2.4 HIPÓTESIS.-

El liderazgo que debe ejecutar el director podría incidir en el mejoramiento de la gestión institucional del centro educativo.

2.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.-

2.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.-

Liderazgo del Director

2.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE.-

Gestión Institucional

2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.-

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICA
LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Líder • Construcción de Liderazgo • Los Directivos • Formación de Equipo Directivo. • Liderazgo en la Gestión • Tipos de Liderazgo 	<p>La comunidad Educativa desconoce las habilidades que debe poseer un líder</p> <p>Poca participación de la comunidad educativa en la vida diaria del centro educativo</p> <p>Falta de comunicación entre los docentes y directivos en el centro educativo</p>	<p>1 ¿Los docentes participamos activamente en la toma de decisiones de la escuela?</p> <p>2 ¿Los estudiantes participamos en las decisiones sobre las actividades que organiza la escuela?</p> <p>3 ¿Qué nivel de participación permite la directora a los miembros de la comunidad educativa?</p>	La encuesta Instrumento el cuestionario

<p>GESTION EDUCATIVA INSTITUCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de Gestión Institucional • La Innovación en la Gestión • La Gestión en el aprendizaje • La Gestión de trabajo en Equipo • Gestión escolar o educativa • La Gestión pedagógica. 	<p>En el centro educativo se desconoce acerca de la gestión que realizan los directivos</p> <p>Falta de concientización de la comunidad educativa frente a los cambios y nuevos retos que tiene que asumir el centros educativo para alcanzar sus objetivos y metas</p>	<p>1 ¿En el funcionamiento ordinario de la escuela los estudiantes participan activamente por sí mismos, o a través de sus representantes?</p> <p>2 ¿Anualmente se revisa, con la participación de los estudiantes y las familias, la vigencia del código de convivencia, el reglamento interno, etc?</p> <p>3 ¿Antes de adoptar una decisión se consulta con el equipo directivo, con el equipo docente, o con el consejo escolar, dependiendo del asunto del que se trate?</p>	<p>La encuesta Instrumento el cuestionario</p>
---	--	---	--	---

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.-

Para esta investigación y por la profundidad de la misma según las características del problema y el planteamiento de la hipótesis se ha requerido utilizar la investigación explorativa–descriptiva para lograr la interpretación de la acción de los directivos en el campo de la educación Facilitando explicar y caracterizar la realidad de la gestión educativa en todo el centro educativo.

3.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.-

Por la fuente, la presente investigación es de campo ya que obtiene la información de fuentes primarias, es decir, del lugar de los hechos. Lo cual hace posible conocer el problema tal cual se presenta en la realidad del centro educativo con sus diversos actores.

También se puede considerar como investigación no experimental, porque se efectúa sin la manipulación intencionada de las variables, sino que se investigan los fenómenos en su ambiente natural.

3.1.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método que se utilizó en esta investigación es el método de análisis, ya que permitió configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

Facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre los elementos y el todo.

Se aplicaron los métodos inductivo – deductivo.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está compuesta de estudiantes, docentes y padres de familia del séptimo año de EGB del Centro Educativo Santa Teresita del Valle – Fe y Alegría.

Por el número de la población objeto de investigación no se realizó el muestreo, sino que se aplicó a toda la población.

Primer grupo formado por los estudiantes del séptimo año de educación general básica.

ESTUDIANTES	Nº
Séptimo	60
TOTAL	60

Segundo grupo formado por los docentes que dictan clase.

MAESTROS	Nº
Docentes	10
TOTAL	10

Tercer grupo conformado por

PADRES DE FAMILIA	Nº
Padres de familia	50
TOTAL	50

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta investigación se utilizó la encuesta, porque permitió tabular, interpretar y analizar la información recopilada rápidamente, en correlación con la técnica utilizada, el instrumento de recuperación de información de campo que se utilizó en esta investigación fue el cuestionario.

El mismo que sirvió para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico del tema de la investigación. Este cuestionario se aplicó a la población investigada, la misma que como se menciona son: estudiantes, docentes y padres de familia de séptimo año de educación general básica del Centro Educativo Santa Teresita del Valle – Fe y Alegría, ubicado en el sector de Conocoto Alto.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A DOCENTES.-

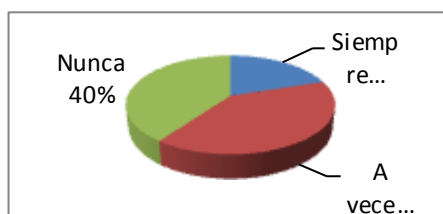
1.- ¿Está al tanto de las decisiones y el funcionamiento de la escuela?

Cuadro No. 4.1 Pregunta 1 – Docentes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	20%
A veces	4	40%
Nunca	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.1



Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

El 20%, manifiesta que siempre participa en la toma de decisiones, el 40%, responde que a veces lo hacen, y el 40%, expresa que nunca lo hacen.

Interpretación.-

Los docentes tienen un total desconocimiento acerca de las decisiones que se toma en el centro educativo la falta de liderazgo hace que los docentes no se involucre responsablemente en el centro educativo.

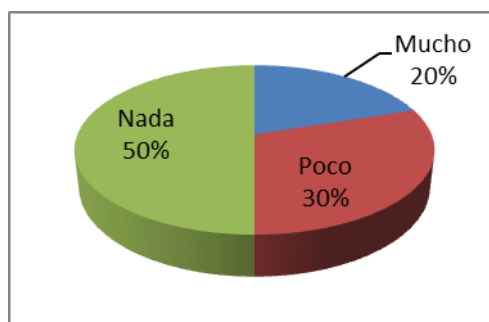
2.- ¿Los docentes participan activamente en la toma de decisiones de la escuela?

Cuadro No. 4.2 Pregunta 2 – Docentes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	2	20%
Poco	3	30%
Nada	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.2



Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Según los resultados el 20%, afirma que mucho, el 30%, dice que poco, mientras que el 50%, expresa que nada.

Interpretación.-

Los docentes consideran que ellos no participan en la toma de decisiones del centro educativo Santa Teresita del Valle. Por lo que se deduce que todo el poder se encuentra centralizado en la directora y que solo un grupo muy reducido de docentes es quien si participa activamente en las decisiones de la Institución.

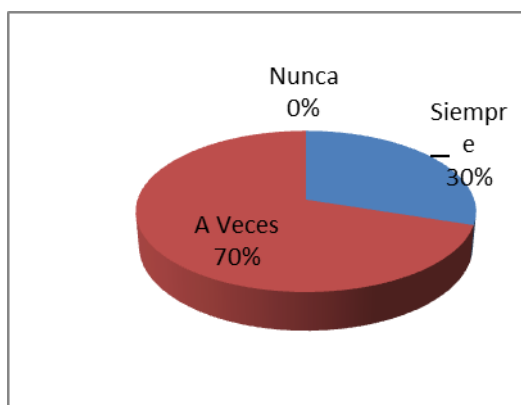
3.- ¿El trabajo en equipo con otros docentes es una práctica general en la escuela?

Cuadro No. 4.3 Pregunta 3 – Docentes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30%
A veces	7	70%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.3



Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Los resultados nos muestran que un 70% de los docentes contesta que a veces se trabaja en equipo con los docentes, un 30 % dice que siempre lo hacen.

Interpretación.-

Los docentes se sienten escuchados por los directivos del centro educativo, esto muestra que en el centro educativo se desarrolla poco los liderazgos compartidos con los miembros de la comunidad educativa.

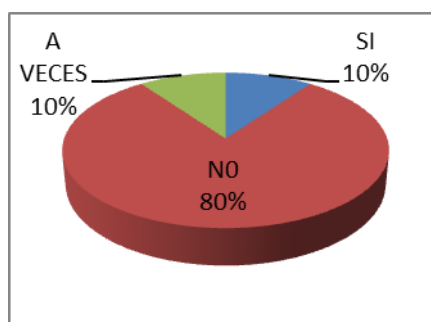
4.- ¿Se tienen en cuenta los aportes de los estudiantes respecto a las normas de convivencia?

Cuadro No. 4.4 Pregunta 4 - Docentes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	10%
NO	8	80%
A VECES	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.4



Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

De los 10 docentes que constituyen el universo de investigación, 1 que corresponde al 10%, dice que si se cuenta con los aportes de los estudiantes respecto a las normas de convivencia, 1 que corresponde al 10%, expresa que se lo hace solo a veces, y el 80% contesta que nunca se lo hace.

Interpretación.-

Los docentes en su mayoría son conscientes que no se involucra a los estudiantes a participar en las normas de convivencia que son propias de todo el centro educativo, se interpreta claramente que solo la directora con una persona de confianza decide acerca de la conducción del centro educativo.

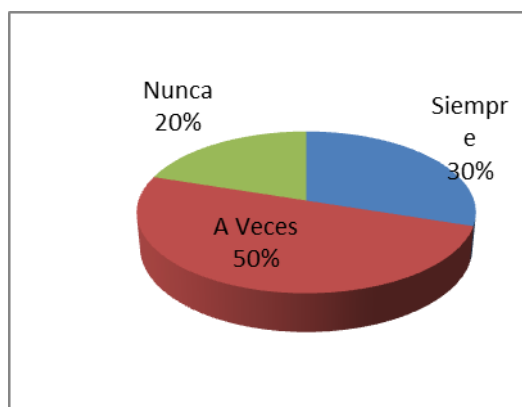
5.- ¿Los directivos escuchan las propuestas y opiniones de los docentes?

Cuadro No. 4.5 Pregunta 5 – Docentes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30%
A veces	5	50%
Nunca	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.5



Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Un 50% de los docentes contesta que a veces los directivos si escuchan sus opiniones que un 30 % dice que siempre lo hacen y un 20% responden que nunca lo hacen.

Interpretación.-

La participación de toda la comunidad educativa hace una referencia que en el centro educativo todas las opiniones son escuchadas y aceptadas y se tienen diferentes miradas de cómo proceder en alguna sanción que se deba imponer y mejorar de acuerdo a las diferentes visiones de los docentes.

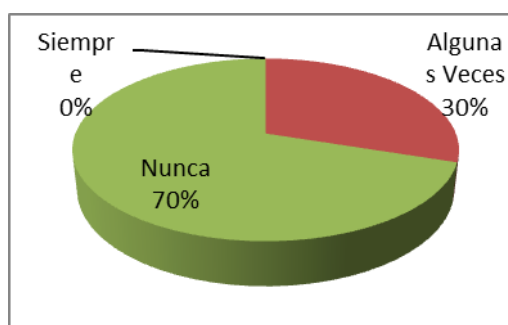
6.- ¿La dirección de la escuela organiza actividades formativas en las que los docentes comparten sus prácticas mejor valoradas con el resto del equipo docente?

Cuadro No. 4.6 Pregunta 6 – Docentes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas Veces	3	30%
Nunca	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.6



Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Del total de docentes encuestados, el 70% responde que nunca se organiza actividades formativas con los docentes para presentar las mejores prácticas, el 30% responde que a veces y ninguno dice siempre.

Interpretación.-

De acuerdo a la pregunta un gran porcentaje de docentes dicen que solo a veces la dirección organiza actividades para compartir sus prácticas educativas mejor valoradas con los demás compañeros. De lo cual se puede concluir que en la escuela existen pocos espacios de socialización para compartir la información y crear sentido de grupo y pertenencia.

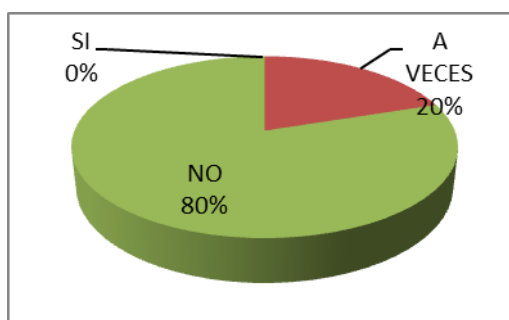
7.- ¿Los directivos se ocupan de que los docentes con mejor prácticas reciban algún tipo de reconocimiento u oportunidades de promoción en su carrera profesional?

Cuadro No. 4.7 Pregunta 7 – Docentes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
A VECES	2	20%
NUNCA	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.7



Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Del total de docentes encuestados, el 80% responde que nunca se reconoce su trabajo, el 20% responde que a veces.

Interpretación.-

El reconocimiento a los docentes que profesionalmente se siguen superando debe ser tomado en cuenta por los directivos del centro educativo, en lo cual se puede concluir que en la escuela existen pocos espacios de socialización para compartir la información y crear sentido de grupo y pertenencia.

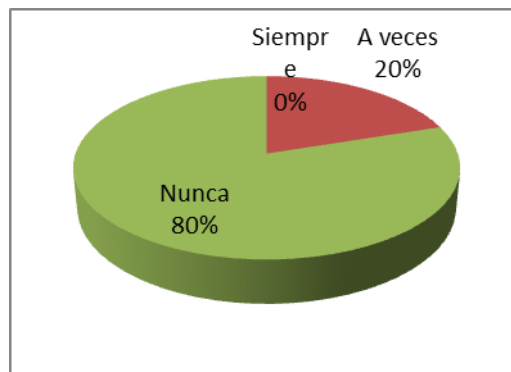
8.- ¿A los docentes que muestran más capacidad y entusiasmo, se les ayuda a seguir estudios avanzados y se les promociona a puesto de mayor responsabilidad?

Cuadro No. 4.8 Pregunta 8 – Docentes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
A veces	2	20%
Nunca	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.8



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Según los resultados el 20%, afirma que a veces, el 80%, expresa que nada, ninguno responde siempre.

Interpretación.-

Por los resultados obtenidos la mayoría de los docentes expresa que nunca se reconoce o se ayuda a seguir estudios avanzados a los docentes, esto nos lleva a deducir que el centro no se preocupa por la profesionalización de sus docentes.

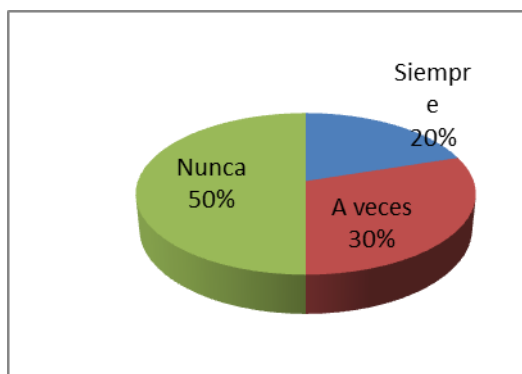
9.- ¿Anualmente se revisa con la participación de los estudiantes y las familias, la vigencia del código de convivencia y el reglamento interno?

Cuadro No. 4.9 Pregunta 9 – Docentes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	20%
A veces	3	30%
Nunca	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.9



Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Según los resultados el 20%, afirma que siempre se revisa con los estudiantes y padres de familia el código de convivencia y reglamento interno, mientras que el 50%, expresa que nunca se lo ha hecho y el 30% expresa que a veces lo han realizado.

Interpretación.-

Las familias y los estudiantes no son tomados en cuenta para la revisión del reglamento interno y los códigos de convivencia, que son parte fundamental en la vida del centro educativo. La dirección no está liderando los procesos propios del centro educativo.

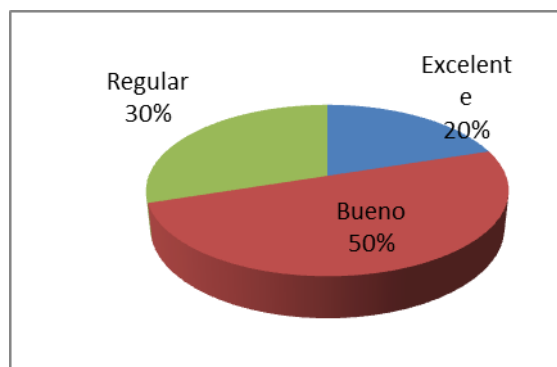
10.- ¿El director permite la participación a los miembros de la comunidad educativa?

Cuadro No. 4.10 Pregunta 10 – Docentes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	20%
A Veces	5	50%
Nunca	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.10



Fuente: Encuesta a los docentes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Observamos el siguiente análisis el 20% manifiesta excelencia, el 50% responde como bueno y el 30% dice regular.

Interpretación.-

El nivel de participación, es el grado de influencia que tiene un individuo en la toma de decisiones, la participación de los miembros de la comunidad educativa indica el grado de liderazgo que poseen los administrativos en la Institución.

4.1.2 ENCUESTA APLICADA A ESTUDIANTES

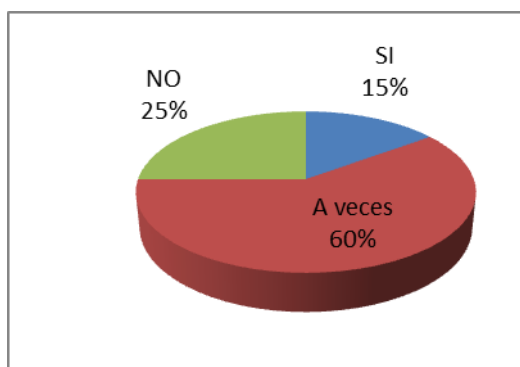
1.- ¿En la escuela se acepta que los / las estudiantes digan lo que no les gusta, siempre que se haga con respeto?

Cuadro No. 4.11 Pregunta 1 – Estudiantes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	15%
A veces	36	60%
Nunca	15	25%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.11



Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

El 15%, manifiesta que la escuela acepta siempre que los estudiantes digan lo que no les gusta, 60% expresa que a veces pueden hacerlo, y el 25% dice que nunca pueden hacerlo.

Interpretación.-

Es importante que los estudiantes expresen sus opiniones con los administrativos del plantel, puesto que ellos son la razón de ser del centro educativo. Al sentir que no son escuchados entendemos que la falta de comunicación es un problema visible en el centro educativo.

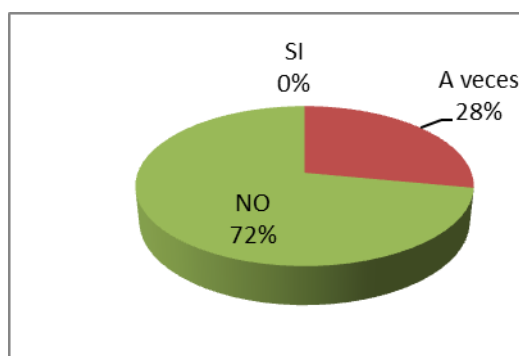
2.- ¿Los estudiantes participan en las decisiones sobre las actividades que organiza la escuela?

Cuadro No. 4.12 Pregunta 2 – Estudiantes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
A veces	17	28%
Nunca	43	72%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.12



Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Según los resultados se observa que el 72%, de los estudiantes manifiesta que no participan en las decisiones sobre las actividades del centro educativo, el 28% expresa que a veces participan.

Interpretación.-

La esencia del centro educativo son sus estudiantes y deben estar representados para que tengan conocimiento de las decisiones que se toman en la institución. Es importante que los estudiantes participen activamente en las decisiones que son tomadas.

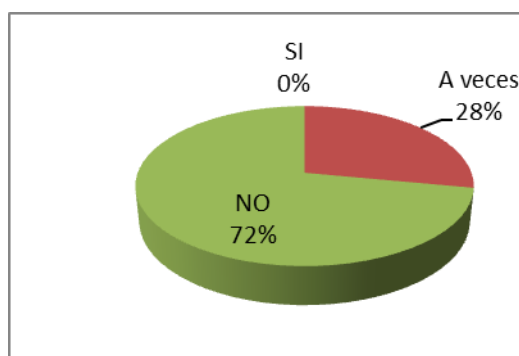
3.- ¿El grado de participación en la toma de decisiones y el funcionamiento de la escuela es?

Cuadro No. 4.13 Pregunta 3 – Estudiantes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	5	8%
Poco	12	20%
Nada	43	72%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.13



Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.- según los resultados se observa que el 72%, de los estudiantes manifiesta que no participan en las decisiones sobre las actividades del centro educativo, el 28% expresa que a veces participan.

Interpretación.- la comunicación es la base fundamental en la vida diaria del centro educativo con los resultados obtenidos se evidencia que a los estudiantes no se comunica las decisiones tomadas acerca del funcionamiento del centro, La directora es la persona clave dentro de la institución para que fluya la comunicación dentro de la comunidad educativa. Se confirma que el poder se concentra en la dirección en la persona de la directora.

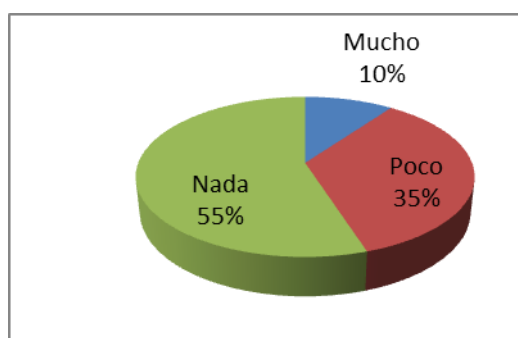
4.- ¿Se tiene en cuenta las aportaciones de los estudiantes respecto a las normas de convivencia?

Cuadro No. 4.14 Pregunta 4 – Estudiantes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	6	10%
Poco	21	35%
Nada	33	55%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.14



Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Se observa que el 55% que expresa que nada, el 35% dice poco y el 10% expresa mucho.

Interpretación.-

Los estudiantes no están formando parte en decisiones tan importantes como son las normas de convivencia pues ellos son los que a diario viven las normas de convivencia, según los resultados estamos observando que los directivos no lideran procesos con la comunidad educativa especialmente con sus estudiantes.

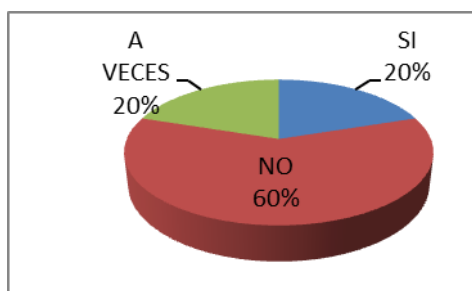
5.- ¿Antes de adoptar una decisión se consulta con el Equipo Directivo, Equipo Docente y Consejo Escolar, dependiendo del asunto que se trate?

Cuadro No. 4.15 Pregunta 5 – Estudiantes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	20%
NO	36	60%
A Veces	12	20%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.15



Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Los datos nos dicen que un 60% no se consulta las decisiones, un 20% dice que a veces de igual forma que el otro 20% dice que si se consulta a los consejos escolar y docente.

Interpretación.-

El consejo directivo debe estar conformado por docentes que tienen su experticia con los estudiantes y están a diario con ellos y conocen de mejor manera su comportamiento y forma de actuar en sus diversos espacios y ayudarían a tomar una mejor decisión en respecto a sus estudiantes. El consejo escolar es parte de la comunidad educativa y la voz de los estudiantes, y quienes a diario comparten cada una de sus actividades.

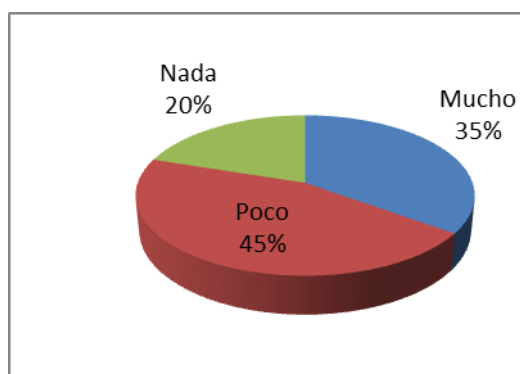
6.- ¿Su participación activa cuando su docente lo solicita únicamente se limita a escuchar y escribir?

Cuadro No. 4.16 Pregunta 6 – Estudiantes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	21	35%
Poco	27	45%
Nada	12	20%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.16



Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Los resultados son los siguientes se observa que el 20%, de los estudiantes manifiesta que en nada participan en las clases con sus docentes, un 35% manifiesta que mucho y el 45% dice que tienen poca participación en sus aulas de clase.

Interpretación.-

La participación de los estudiantes en su aula de clase marca la innovación del docente en su manera de impartir los conocimientos a sus alumnos la hace entretenida y divertida de esa manera los estudiantes mejoran su atención a cada una de sus actividades dentro de sus aulas.

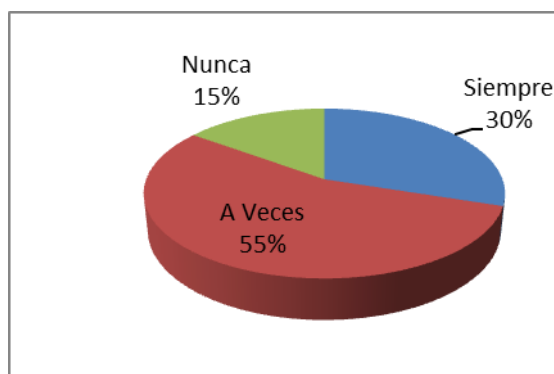
7.- ¿Los profesores comprenden y están dispuestos a ayudarle cuando lo necesita?

Cuadro No. 4.17 Pregunta 7 – Estudiantes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	30%
A Veces	33	55%
Nunca	9	15%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.17



Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Los resultados nos indican que el 30% de los estudiantes contesta que sus profesores si los ayudan cuando ellos lo necesitan, un 55% contestan que a veces lo hacen y un 15% manifiesta que nunca lo hacen.

Interpretación.-

Los docentes son quienes a diario trabajan y se comunican directamente con sus estudiantes y están llamados a ser los primeros en comprenderlos y ser sus guías, los estudiantes ven a sus docentes como sus ejemplos a seguir y quienes pueden ayudarlos si se presenta alguna dificultad.

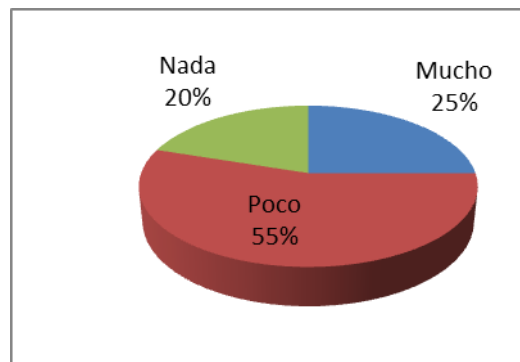
8.- ¿Los profesores conversan con sus padres?

Cuadro No. 4.18 Pregunta 8 – Estudiantes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	15	25%
Poco	33	55%
Nada	12	20%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.18



Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

En los resultados se obtiene que el 55% responde que pocos son los docentes que hablan con los padres de familia, otro 25% indica mucho y el 20% responde que nada.

Interpretación.-

La comunicación entre los padres de familia y los docentes debe ser permanente la comunidad educativa está conformada esencialmente por los estudiantes los padres de familia docentes y administrativos siendo todos parte importante dentro del que hacer educativo, el docente que habla con los padres de familia de sus estudiantes tiene conocimiento más preciso de su forma de actuar dentro y fuera del establecimiento educativo.

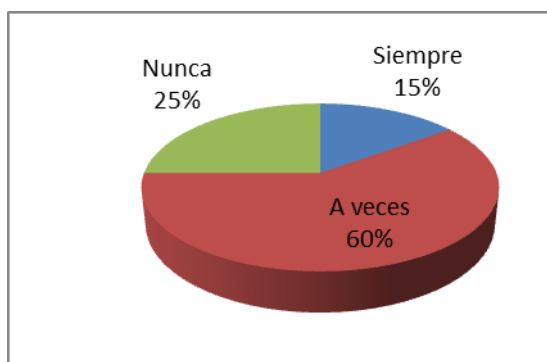
9.- ¿Los estudiantes participan en el funcionamiento ordinario de la escuela a través de sus representantes?

Cuadro No. 4.19 Pregunta 9 – Estudiantes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	15%
A Veces	36	60%
Nunca	15	25%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.19



Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

En los resultados se observa que el 15%, responde siempre, el 25% contesta que nunca y el 60% manifiesta que a veces participan en los eventos de la escuela a través de sus representantes.

Interpretación.-

Los estudiantes tienen que participar en todas las actividades que el centro educativo realice, los padres de familia deben conocer los eventos que se realizan para que ellos se sientan involucrados de las actividades que son organizadas y sean coparticipes de las mismas y sientan su responsabilidad con sus hijos y su compromiso con el centro educativo.

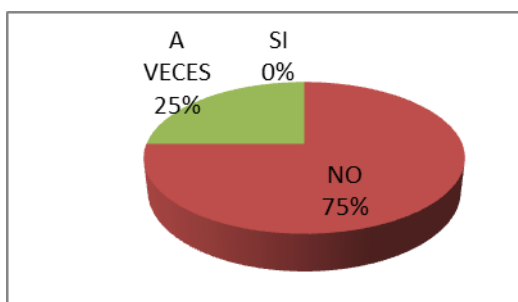
10.- ¿Desde la escuela se anima a los estudiantes a participar en asociaciones, consejos, foros y otros espacios sociales en los que pueden aprender y practicar el liderazgo para el ejercicio de la ciudadanía?

Cuadro No. 4.20 Pregunta 10 – Estudiantes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	45	75%
A VECES	15	25%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.20



Fuente: Encuesta a los estudiantes
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Un gran porcentaje el 75% manifiesta que el centro educativo no incentiva a sus estudiantes a participar en foros que ayuden a su liderazgo el 25% dice que a veces lo hacen.

Interpretación.-

El liderazgo en los jóvenes los ayuda a desarrollar sus habilidades para mejorar su participación y aprovechar ese liderazgo en favor de animarlos a continuar fomentándolo para el bien y ayuden a sus compañeros a salir adelante o guiándolos hacia el bien, fomentar en la escuela el liderazgo ayudará a tener jóvenes que son actores de su propia realidad.

4.1.3 ENCUESTA APLICADA A PADRES Y MADRES DE FAMILIA

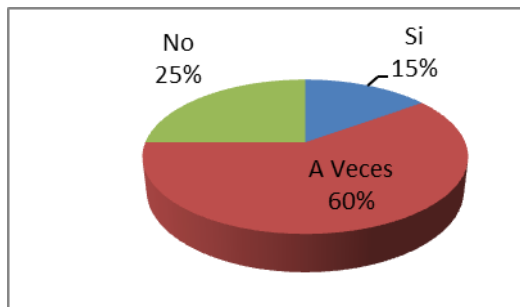
1.- ¿Los padres y madres participan regularmente en la vida de la escuela?

Cuadro No. 4.21 Pregunta 1 – Familias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	15%
A veces	30	60%
Nunca	15	25%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.21



Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Según los resultados obtenidos el 15%, manifiesta que regularmente los padres y madres de familia si participan en la vida de escuela, un 60% dice únicamente que solo a veces participa y el 25% no está involucrado en la vida escolar.

Interpretación.-

Los padres y madres de familia son una parte fundamental en la estructura escolar, siendo la familia quien conoce de sus actividades y puede ayudar a la mejora del centro educativo, podemos deducir que no existe involucramiento en lo que sucede en la institución.

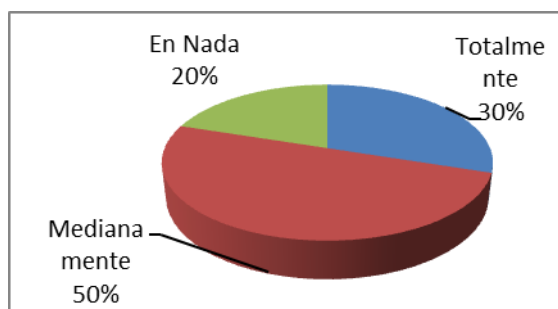
2.- ¿La escuela apoya la participación de la asociación u organización de padres y madres?

Cuadro No. 4.22 Pregunta 2 – Familias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	15	30%
Medianamente	25	50%
En Nada	10	20%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.22



Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Los resultados indican que el 50% responde medianamente en centro educativo apoya a la asociación de padres y madres de familia, mientras que un 30% dice que la ayuda es total un 20% contesta que no se ayuda en nada.

Interpretación.-

La asociación de padres y madres de familia son la ayuda para el centro educativo y a su vez deben estar involucrados activamente en actividades del centro, según los resultados nos damos cuenta que no existe motivación hacia los padres para que este presentes en las actividades de la institución.

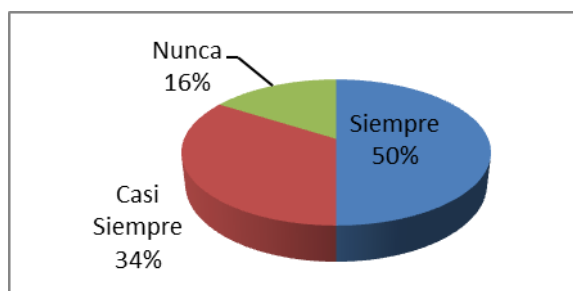
3.- ¿Las familias colaboran con trabajo comunitario en el mantenimiento, reparación y cuidado de la escuela?

Cuadro No. 4.23 Pregunta 3 – Familias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	50%
Casi Siempre	17	34%
Nunca	8	16%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.23



Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

De los 50 padres de familia que constituyen la muestra, el 50%, dice que siempre colaboran con trabajo comunitario en el mantenimiento, reparación y cuidado de la escuela, el 34%, contesta que casi siempre lo hacen, y el 16%, expresa que nunca lo hacen.

Interpretación.-

El centro educativo debe contar con los padres de familia como un aliado estratégico pues ellos son quienes verdaderamente ayudan a la institución y con un verdadero liderazgo se puede hacer que todos padres y madres de familia participen activamente en todo lo que el centro educativo requiera.

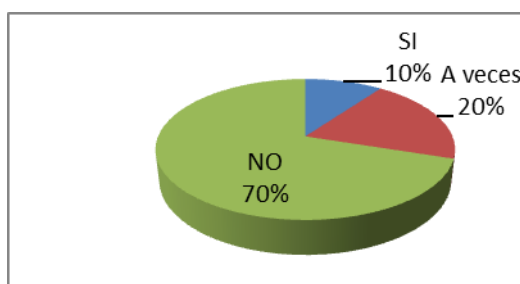
4.- ¿Antes de adoptar una decisión importante para la vida de la escuela se consulta la opinión de las familias?

Cuadro No. 4.24 Pregunta 4 – Familias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	10%
A veces	10	20%
Nunca	35	70%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.24



Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Los resultados nos indican que el 10% responde que sí, un 20% manifiesta que a veces y un 70% responden que no participa en las decisiones importantes de la escuela.

Interpretación.-

Los padres y madres de familia no son consultados en decisiones importantes de la escuela, reflejando un alejamiento de los padres de familia hacia el centro educativo, la falta de liderazgo se refleja en las opiniones de los padres y madres de familia.

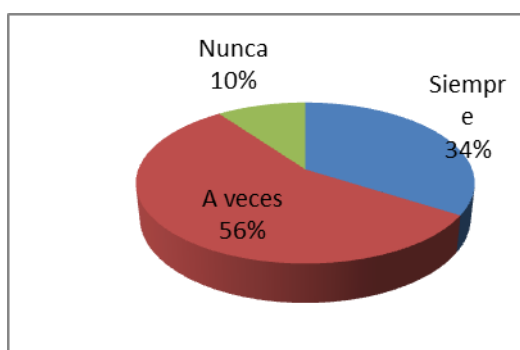
5.- ¿Cuándo se tiene que hablar con los maestros, respetan y no hacen diferencia entre una familia y otra?

Cuadro No. 4.25 Pregunta 5 – Familias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	34%
A veces	28	56%
Nunca	5	10%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.25



Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Según los resultados obtenidos un 34%, responde que si hay diferencias entre familias, un 10% indica que nunca y un 56% responde que a veces.

Interpretación.-

El respeto es considerado un valor muy importante entre los seres humanos, especialmente debe ser inculcado en el centro educativo y especialmente en los docentes que reciben diariamente a padres y madres de familia para conversar, la comunicación como base fundamental hace que este valor se fomente diariamente.

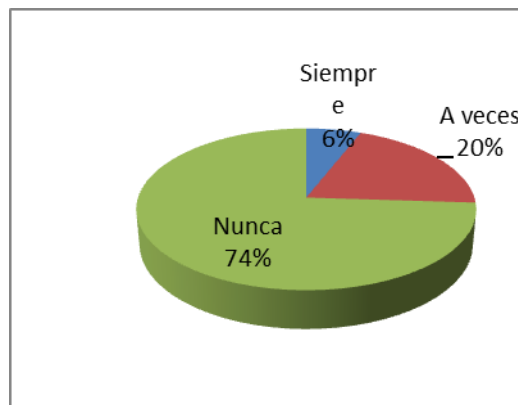
6.- ¿Cuándo en la escuela se adoptan decisiones importantes, las familias se enteran a través de sus hijos?

Cuadro No. 4.26 Pregunta 6 – Familias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	6%
A veces	10	20%
Nunca	37	74%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.26



Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Los resultados indican que el 6%, manifiesta que siempre se enteran de las decisiones escolares por medio de sus hijos, el 20% manifiesta que a veces, el 74% manifiesta que nunca.

Interpretación.-

Los padres y madres de familia no se enteran de las decisiones que forman parte fundamental en la vida de la escuela, la información no es compartida o únicamente se comparte con muy pocas familias la falta de comunicación y liderazgo hace que se tenga un abismo entre los padres y los docentes y directivos del centro educativo.

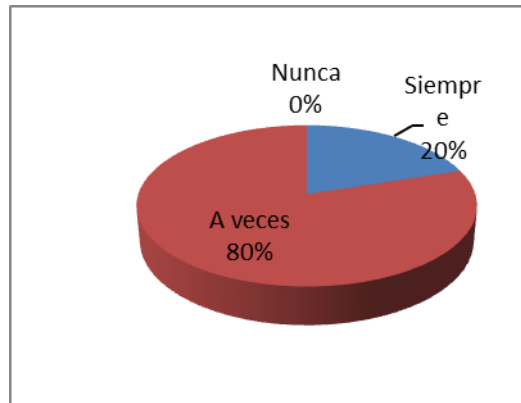
7.- ¿A lo largo del año lectivo se celebran en la escuela actividades formativas para padres y madres?

Cuadro No. 4.27 Pregunta 7 – Familias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	20%
A veces	40	80%
Nunca	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.27



Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

En los resultados se observa que un 80% de padres y madres responde que a veces se celebra alguna actividad formativa con ellos un 20% nos dice que si se realiza.

Interpretación.-

La formación a padres y madres de familia debe estar dentro de la programación del centro educativo puesto que ellos forman parte de la comunidad educativa y con una formación constante ellos estarán listos para defender y ayudar en la formación de sus hijos.

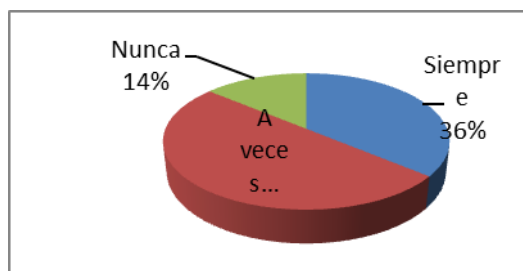
8.- ¿Los docentes están comprometidos con el desarrollo y el bienestar de la comunidad educativa?

Cuadro No. 4.28 Pregunta 8 – Familias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	36%
A veces	25	50%
Nunca	7	14%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.28



Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

Los resultados muestra que un 36%, de padres y madres de familia manifiesta que los docentes si están comprometidos con la comunidad educativa, otro 50% indica que a veces los hacen, y un 14% dice que nunca.

Interpretación.-

La vinculación de los docentes con la comunidad es muy importante ya que refleja que la institución cuenta con sus padres y madres de familia para la realización de actividades en conjunto y esto hace que todos los miembros de la comunidad especialmente las familias sean parte importante del desarrollo institucional.

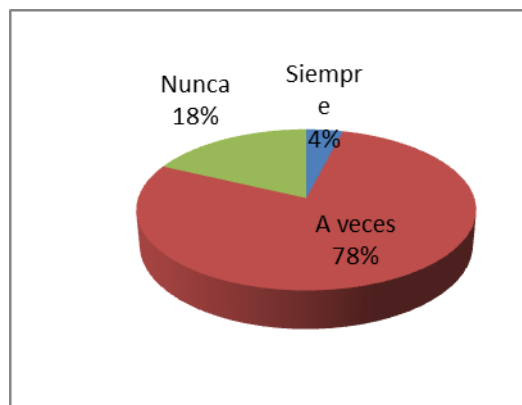
9.- ¿Cuándo los estudiantes proponen actividades o temas para trabajar en la escuela, los docentes los tienen en cuenta?

Cuadro No. 4.29 Pregunta 9 – Familias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	4%
A veces	39	78%
Nunca	9	18%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.29



Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

En los resultados obtenidos el 4%, manifiesta que siempre se toman en cuenta las opiniones de los docentes, un 78% dice que a veces se toma en cuenta sus opiniones y un 18% dice que nunca.

Interpretación.-

Todos la comunidad es importante especialmente los estudiantes y sus padres porque son la razón de existir de un centro educativo y tienen el derecho de ser informados de todo lo que pasa en el centro educativo, así como la responsabilidad de ayudar en todo lo que este a su alcance para que la institución siga mejorando día a día.

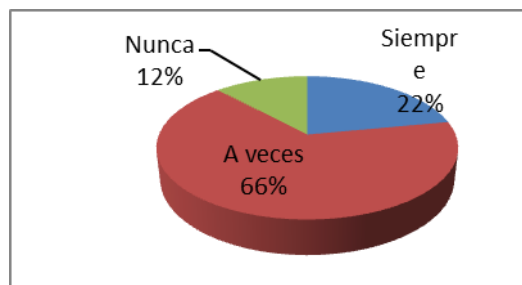
10.- ¿La escuela ofrece posibilidades de participación a toda la comunidad?

Cuadro No. 4.30 Pregunta 10 – Familias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	22%
A veces	33	66%
Nunca	6	12%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Gráfico No. 4.30



Fuente: Encuesta a las Familias
Elaborado por: Elsa Topón Quilago

Análisis.-

En los resultados se observa que un 22%, manifiesta que siempre se ofrece posibilidades de participación a la comunidad, mientras que un 66%, que esto es solo a veces y un 12% responde que nunca existe esa posibilidad.

Interpretación.-

Siempre se ha manifestado que todos conforman la comunidad educativa y desde su posición son muy importantes para la vida del centro educativo, si todos los ámbitos son tomados en cuenta el centro se fortalecerá, los padres comentan que participan muy poco en la vida diaria de la institución esto hace pensar que las decisiones no son colegiadas el estilo de liderazgo en el centro es unipersonal.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

5.1. CONCLUSIONES.-

En base a los resultados obtenidos en la investigación de campo aplicada a los docentes, estudiantes y padres de familia se puede concluir que:

- Los docentes son muy conscientes que en el centro educativo existe un liderazgo unipersonal y que todo se concentra en la directora, que las ideas son tomadas en cuenta pero no son practicadas, son tomados en cuenta para la convivencia institucional de manera superficial y totalmente desorganizada.
- En el centro educativo el poder está concentrado en una solo persona, que toma decisiones sin la participación de los miembros de la comunidad educativa; existe separación entre el conocimiento que se imparte en el centro educativo y la vida cotidiana de los estudiantes; existe subutilización de recursos; faltan procesos de formación humana y académica permanente para los docentes.
- La capacitación es un factor muy importante, pero en gran medida escasa para todos los miembros de la comunidad esto afecta de forma muy acelerada los procesos que se dan en el centros educativo, la falta de capacitación a padres de familia es notorio pues ellos no asumen su responsabilidad de ayuda para el centro educativo.
- El actual modelo de gestión presenta una falta de liderazgo colegiado, el proyecto educativo que no responde a sus

necesidades, ni promueve la innovación y el cambio; poca organización en función de procesos que tengan una mirada integral en la gestión de recursos, inexistencia de un proyecto de formación de desarrollo profesional de equipos educativos.

- De acuerdo a los datos obtenidos de la investigación de campo, la Gestión Institucional en el Centro Educativo es muy limitado, pues no existe planificación, organización ni dirección, la comunicación es muy deficiente en las actividades que realizan los directivos y los demás miembros de la comunidad educativa, notándose claramente que existen una gestión individualizada y no participativa.

5.2. RECOMENDACIONES.-

Conforme las conclusiones expuestas, es necesario realizar algunas recomendaciones que tienen relación con el trabajo realizado:

- El líder institucional en este caso la directora tiene que asumir la responsabilidad de elaborar y difundir entre todos los miembros de la comunidad educativa la guía de formación de los equipos directivos con responsabilidad y la participación activa de cada uno de los miembros pensando siempre en el mejoramiento de la Gestión Institucional.
- Priorizar la creación de una guía de formación de equipo directivo que posea los temas de formación y la responsabilidad de cada uno de los miembros de este equipo, para que lideren y se conviertan en impulsores del cambio en la educación a través de los procesos formativos que les brinden las herramientas teóricas y metodológicas para realizar una gestión educativa acorde a las exigencias del mundo moderno.
- Reflexionar y buscar la mejorar la convivencia de todos los miembros de la comunidad educativa, es recomendable tener el documento guía de equipos directivos incluyente y contextualizado que permita mejorar los estándares de la gestión institucional.
- Implementar un proceso de formación para todos los miembros de la comunidad es decir administrativos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y la comunidad en la cual se encuentra inmerso el centro educativo, con la finalidad de que todos sean coparticipes de la realidad que se vive en el centro educativo.
- Con la finalidad de mejorar la comunicación y la convivencia de toda la comunidad educativa, es recomendable la elaboración de un

documento en el cual los administrativos nuevos puedan guiarse, y entiendan cómo funciona el equipo directivo del centro y específicamente su función dentro de toda la comunidad educativa, para que de esta manera se siga manteniendo la funcionalidad del equipo directivo.

- Asociar los estándares de calidad presentados a través del nuevo modelo de gestión educativa como logros básicos que se deben alcanzar en todo lo referente a la gestión institucional.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Guía de trabajo de acuerdo al contexto en el cual se encuentra inmerso el Centro Educativo, para la Conformación y Formación del Equipo Directivo.

6.2 OBJETIVOS

6.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una guía de formación para promover el Liderazgo del Equipo Directivo y mejorar la gestión institucional en el centro educativo.

6.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir la guía de Equipos Directivos con estrategias formativas para promover el liderazgo del Equipo Directivo.
- Motivar a toda la comunidad educativa para lograr que todos formen parte en la elaboración y difusión de la propuesta.

6.3 POBLACIÓN OBJETO

La presente propuesta, está dirigida a todos los miembros de la comunidad educativa involucrados en la presente investigación; de manera específica a los docentes, estudiantes y padres de familia, del centro educativo Santa Teresita del Valle.

A los docentes, directivos y administrativos con la finalidad de crear conciencia que permita desarrollar intervenciones que sean dirigidas a mejorar la gestión de la institución educativa y transformar la realidad educativa presente en el centro educativo, buscando alternativas

encaminadas al bien común. Los docentes tienen que ser conscientes que ellos son los protagonistas del desarrollo y mejoramiento pedagógico y responsable directos de la convivencia y relaciones interpersonales, sociales y organizacionales.

Dirigida a los estudiantes para crear en ellos bases sólidas que se encaminen en el respeto mutuo, el respeto a la diversidad, que sean críticos de la realidad en la cual están inmersos y protagonistas del cambio de su realidad, que tengan en sus manos las herramientas necesarias para enfrentar el contexto en el cual viven.

A los padres de familia para que sean conscientes de lo importantes que son para el centro educativo y sean partícipes activos de las decisiones y actividades que se presentan en la vida diaria de la institución. Sean conscientes de la convivencia armónica entre todos los miembros de la comunidad educativa especialmente del contexto en el cual están inmersos.

6.4 LOCALIZACIÓN

Centro educativo Santa Teresita del Valle – Fe y Alegría, ubicado en Conocoto Sector Monserrat Alto, Antigua vía Conocoto Km. 5 ½. Cooperativa Santa Teresita del Valle. Calle Cuero y Caicedo N10 -715 y Emilio Estrada, de la ciudad de Quito, Pichincha - Ecuador. Cuenta con una planta docente conformado por 11 personas.

6.5 LISTADO DE CONTENIDOS TEMÁTICOS

CONTENIDOS
Propuesta de Guía para la Conformación y Formación del Equipo Directivo del Centro Educativo Santa Teresita del Valle.
La Escuela que queremos
La Escuela Democrática
La Escuela que soñamos
Equipos Directivos <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo en el Equipo Directivo• Dirección Democrática• Toma de Decisiones Participación Comunicación• Trabajo Individual vs Trabajo en Equipo
La Conformación del Equipo Directivo una estrategia de Gestión Participativa y Colaborativa. <ul style="list-style-type: none">• Que son los Equipos Directivos• Por qué de los Equipos Directivos• Para que los Equipos Directivos• Organización del Equipo Directivo• Estructura organizativa del Equipo Directivo
Perfiles de las dimensiones que estructuran el que hacer del Equipo Directivo. <ul style="list-style-type: none">• Fortalezas• Debilidades• Oportunidades y Amenazas
El Acompañamiento y Seguimiento Pedagógico en la Gestión como condiciones imprescindibles para una “Cultura de Mejora” Permanente.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**PROPUESTA DE GUIA PARA LA CONFORMACIÓN Y FORMACIÓN
DEL EQUIPO DIRECTIVO DEL CENTRO EDUCATIVO SANTA
TERESITA DEL VALLE.**



Elsa de Lourdes Topón Quilago

Conocoto – Quito – Ecuador

INTRODUCCIÓN

Un primer punto de reflexión es la manera en que concebimos el poder, y cómo éste se relaciona con nuestra escuela y desde allí, puntos importantes como la participación, la inclusión y la democracia. El Equipo directivo, juega un importante rol en ello, pues no solo es una muestra clara de dicha concepción y práctica escolares, sino que además es el grupo de personas encargada de irlo estableciendo en todos los espacios de la Escuela. Ahí radica el sentido de este Equipo, y es de suma importancia que seamos conscientes de la labor pues de lo contrario nos encontraremos repitiendo las estructuras escolares existentes pero figurando tener una escuela democrática.

El primer punto será entonces preguntarnos ¿Qué situaciones van apareciendo en nuestro Equipo Directivo?, ¿Qué condiciones se van dando para que nuestro equipo sea un equipo democrático y participativo? Dependiendo de cómo contestemos esta evaluación, comprenderemos el trabajo que queremos realizar con esta guía en la que buscamos darle un sentido a dicho Equipo para valorarlo, para transformar nuestra escuela, y desde allí, transformar nuestra sociedad. Sea entonces esta una oportunidad para mirarnos desde el poder, desde las relaciones, desde la democracia y la participación, para desde allí, repensar nuestras acciones y resignificar nuestros Equipos Directivos.

LA ESCUELA QUE QUEREMOS:

La pregunta por la escuela que queremos en relación a la escuela que vivimos día a día nos lanza a soñar, pero también nos invita a reflexionar sobre nuestras realidades. Por ello, es importante considerar el contexto en el que nos movemos, pero aún más conocer la cultura que hemos ido creando al interior de la escuela desde las precomprensiones que muchas veces podemos tener, casi sin darnos cuenta. En este sentido, es importante considerar la red de relaciones que hemos

establecido, utilizando a la democracia como horizonte y referente. Es decir, una primera consideración respecto de la Escuela que soñamos tiene que ver con el poder.

Contrario a lo que quizá solemos pensar muchas veces, el poder, y el manejo del mismo, no se lo mide o evalúa en los actos, si bien los mismos son de hecho muestras de cómo hemos establecido nuestros límites y de cómo ejercemos tal poder. El factor más visible se encuentra en el discurso. Ya lo decía (Foucault 1992): "En toda sociedad, la producción del discurso está a la vez controlada, seleccionada y redistribuida por un cierto número de procedimientos que tienen por función conjurar los poderes y peligros, dominar el acontecimiento aleatorio y esquivar su pesada y temible materialidad". Es decir, cada uno de los actos que realizamos, en los cuales ejercemos poder, se asienta en una visión de nuestra realidad y de cómo concebimos el mundo, pero más aún va generando un discurso que por un lado avala dicho poder, y por otro, lo fortalece y legitima.

Surge entonces una pregunta clave: ¿Cuál es el discurso que manejamos en la escuela, en los procesos educativos, en las relaciones? resulta que en general, nuestros discursos apuntan al manejo de las personas. Es decir a la posesión del otro, como sujeto.

Resulta interesante analizar, cómo tanto las escuelas como las cárceles tienen un origen común, a saber: el disciplinamiento del cuerpo. Ello explica porque existe tanto parecido entre unas y otras; y si miramos con atención los muros de la escuela, bien pueden hacernos confundir.

Parte importante del discurso y del poder se encuentra en dicho disciplinamiento, el cuerpo se encuentra inmerso en relaciones de poder y dominación que justifican su castigo y control (Foucault, 1976). Eso explicaría por ejemplo la insistencia en decir a los estudiantes cómo deben peinarse, como deben vestirse y hasta cómo deben actuar. A nivel institucional, estamos atados a formas de extremado

tradicionalismo que nos hacen poner uniformes, horarios, normativas de control, etc., en los que ejercemos poder y creamos discurso.

Un ejemplo de ello es la manera en que se vuelve al estudiante, una especie de “Chivo Expiatorio” de los problemas que acontecen en la escuela. Si hacemos una revisión de nuestros discursos seguramente encontraremos muchas expresiones que colocan las dificultades fuera del sistema escolar, en el sujeto que las recibe. Ante una situación de mal aprendizaje por ejemplo, es el estudiante quien “sufrir” “enfermedades” como discalculia, disortografía, dislexia, extroversión, entre otras; pero no es el docente o el sistema quienes fallan.

Hace poco nos enterábamos además, que en la época colonial el Rey de España ordenó que en los centros de educación del Virreinato, se enseñe a los niños a obedecer, dando como resultado las formaciones donde con giros y marchas, se sigue cumpliendo hoy en el siglo XXI, con la orden del Rey. Por supuesto que subyace al hecho de enseñar a obedecer el asunto de tener control y dominar a las personas. El cuerpo aquí es utilizado como instrumento puesto al servicio de las órdenes de alguien que tiene autoridad otorgada, para ejercer la biopolítica (término que acuña Valenzuela (2009), para expresar que el cuerpo es territorio de control y sometimiento).

Ahora bien, si el cuerpo es donde más se hace patente la biopolítica; el poder no se ejerce únicamente en él, y se amplía a otros espacios escolares.

(Marcos Raúl Mejía, 2011, p.81) podríamos decir que, “una sociedad que controla desde los cuerpos y en ellos conocimientos, saberes, afectos, sexualidad, instaura mecanismos de control para avalar los conocimientos que deben ser reconocidos socialmente”.

Todo lo anterior puede explicar mucho de lo que actualmente hacemos en educación. Pero también nos lanza al concepto de “resistencia”. En una

pedagogía crítica y en educación popular no podemos quedarnos en el análisis de los elementos que mantenemos con nuestras prácticas y que reproducen el sistema, las relaciones y además el status quo (Giroux, 1995). Hay mucha resistencia en las aulas, en los pasillos, en los patios, en las respuestas y preguntas, y en otros discursos que emergen en la escuela. Frente a ellos no podemos cerrar los ojos, y habremos dado el primer paso para transformar las relaciones y volver a nuestra escuela, democrática.

(Mejía. R, 2001:82): “hoy las resistencias vuelven a emerger al interior de las nuevas relaciones de poder que se han constituido para controlarlas y al interior del capitalismo reestructurado crean un campo de fuerzas de sentidos contrarios generando conflictos, volviendo potencia de respuesta el biopoder, el cual vuelve a proponer la plena capacidad humana y al no tenerla contesta, rechaza, sugiere otros espacios, otros tiempos, otras lógicas diferentes a aquellas en las cuales el capital de este tiempo organiza su control, emergiendo las capacidades como una respuesta particular a los estándares y competencias”.

Podríamos establecer dos preguntas conclusivas:

¿Cómo orientar el poder en la escuela?

¿Cómo transformar nuestros discursos?

¿Consideramos a la Educación Popular como un acto de Resistencia?

LA ESCUELA DEMOCRÁTICA

En primer lugar, frente a una dinámica de manejo del poder que destaca la biopolítica del cuerpo y de la vida, la primera respuesta es una escuela democrática, donde podamos vivir las características que (Michael Apple 1997) comenta:

- La libre circulación de ideas, que permita a las personas estar informadas al máximo.

- La fe en la capacidad individual y colectiva para crear posibilidades y resolver problemas.
- El uso de la reflexión crítica y análisis para valorar ideas, problemas y políticas.
- La preocupación por el bienestar de otros y el bien común.
- La preocupación por la dignidad y el derecho de los individuos y las minorías.

(Chomsky 2007) define la democracia como el sistema en el que la gente participa en la gestión de los asuntos que le atañen y tiene acceso a una información totalmente libre. De allí podríamos desprender la reflexión, respecto de cómo las personas que participan en tanto sujetos de los procesos tienen real participación en los asuntos que les atañen. Podríamos preguntarnos cuál es el rol real que cumplen los organismos de representación, como el Concejo Estudiantil o el Comité de Padres de Familia. De la misma manera, podríamos revisar cómo es la comunicación al interior de nuestro centro educativo. Cómo ella ayuda al crecimiento de nuestros docentes y aporta a la construcción de la comunidad, convencidos de que el diálogo, la palabra, el consenso, el disenso, los acuerdos, los compromisos colectivos, etc., son indispensables a la hora de hablar de democracia.

Por otro lado, la participación en la escuela implica inclusión. Es decir, la plena aceptación de los sujetos; de todas y todos, en igualdad de oportunidades y resultados. Para ello es importante pensar en las necesidades y plantear una inclusión real, que vaya mucho más allá del hecho de tener en nuestras aulas personas con necesidades educativas especiales y específicas. La inclusión tiene que ver además con cómo en nuestros centros educativos somos capaces de establecer procesos que ayuden a que nuestros estudiantes no se pierdan en medio de sus dificultades, por ejemplo, y aunque sea complejo decirlo, negar la matrícula a un estudiante es un acto completamente contrario a una verdadera inclusión.

Hacer de nuestra escuela democrática es, en un sentido más amplio, permitir que las voces de todas y de todos los actores de los procesos tengan incidencia en la vida institucional. Hacia ello apunta el Equipo Directivo, del cual podríamos decir que es un grupo colaborativo de personas en el que se hace patente la democracia. No se trata de tener algunas personas que apoyen los procesos, elegidos por una persona en particular, sino de tener verdaderos sujetos que desde sus particularidades aporten a la construcción de proyectos educativos de calidad; incluso a veces permitiendo que el disenso y cediendo un poco en aquello que nos hace aferrarnos a las estructuras. Construir esta escuela democrática es necesariamente responsabilidad de todas y todos.

LA ESCUELA QUE SOÑAMOS

(Cristina Carriego 2007), propone algunas ideas respecto de la escuela que soñamos:

1. Una escuela estricta en su misión y flexible en sus modos: Es decir capaz de mantener lo importante, sin depender de aquello accidental, como los horarios.
2. Una escuela que llama a sus alumnos por sus nombres: O mejor aún que permite relaciones significativas entre sus miembros.
3. Una escuela justa que promueve autonomía: es decir, que permite la expresión y el desarrollo de los talentos personales.
4. Una escuela proactiva y consiente de sus límites: que considere su contexto y desde allí planifique sus acciones de mejora.
5. Una escuela que convoque: que sea referencia para la comunidad.
6. Una escuela con una autoestima alta, que se cuestione a sí mismo: y por lo tanto permita su crecimiento producto de constantes miradas hacia las prácticas educativas.

Ahora bien, a partir de estos presupuestos, un asunto de mayor importancia es replantear la visión de escuela que el país necesita. La

actual gestión gubernamental, desde el Ministerio de Educación contemplada en su ley y reglamento, está proponiendo construir un modelo de escuela para el Ecuador y, propone ofertar un sistema educativo nacional integral e integrado, coordinado, descentralizado, que ofrezca, a través de sus instituciones, educación de calidad que contribuya a fortalecer la identidad cultural, a fomentar la unidad en la diversidad, a consolidar estudiantes que conformen una sociedad con conciencia intercultural, con una visión universal, reflexiva, crítica, participativa, solidaria y democrática; con destrezas, conocimientos, habilidades y valores que aseguren condiciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

Frente a esta propuesta de "visionar" la escuela

¿Desde la Educación Popular tendríamos que añadir o quitar algo?

¿Crees que desde la educación podríamos visionar y practicar otro tipo de escuela, cuáles serán esas características?

¿En qué tendríamos que ser radicales para mejorar y practicar otro tipo de escuela, inclusive más allá de lo establecido por las políticas ministeriales?

Algunas ideas pueden orientar una respuesta:

1. Los planes de mejora. Verdaderos instrumento que orienten el caminar en nuestra acción educativa en los próximos años y la transformen.
2. Perspectivas de género. Considerando que necesitamos escuelas donde exista equidad, y además haya una real participación de todos y todas.
3. Buen Vivir. Eje transversal de la educación, pero más aún del desarrollo. Una verdadera perspectiva de vida que apunta a una sociedad más justa, fundamentado sobretodo en el proceso de

convivencia y ciudadanía y que se trata de garantizar el derecho a la educación.

Educación Integral. Como lo decía José María Vélaz “esta educación, por ser práctica y efectiva en el mejoramiento de toda la vida popular, tiene que ser también integral por la variedad de conocimientos útiles; integral por el entrenamiento activo y profesional; integral por abarcar necesidades espirituales y materiales: integral porque debe estar situada en el encuadramiento que le impone su tiempo, su patria y la era del mundo en que vive” (Educación Popular Integral, s.f.)

Finalmente para definir nosotros la escuela que queremos, hemos de basarnos en el enunciado de la misión del movimiento, ya que en él se encuentra su sentido, su razón de ser, manifiesta los elementos claves de la identidad y su propósito general planteado desde las preguntas ¿Por qué existimos? ¿Qué hacemos? ¿Qué nos diferencia? ¿Qué hace que este movimiento tenga un sentido propio y sea diferente a otros? ¿Cómo trabajamos? ¿Para quién? ¿Por qué hacemos lo que hacemos?

EQUIPOS DIRECTIVOS

Generalmente, el director debe atender diversos asuntos en el centro: llamados urgentes, reuniones, diálogos con estudiantes o Padres de familia, administración de los recursos, orientación pedagógica, manejo de un adecuado clima institucional, entre otros. Podríamos decir que desde la mirada de la organización del centro, es quien debe estar pendiente de cada uno de los detalles de la Escuela. Ahora bien, ¿qué pasaría si todas esas “responsabilidades” asumidas por una persona, pasan a ser parte de un equipo, pero no solamente como parte de una dinámica de cooperación (hacer juntos que la escuela funcione), sino de colaboración (trabajar juntos en y desde la escuela)?.

Uno de los principios de la administración manifiesta que “Las tareas se pueden delegar, pero no la responsabilidad”. En nuestro Equipo

Directivo, diríamos más bien que todos y cada uno de los que somos parte de él, somos responsables del día a día de la escuela y de las dimensiones que gestionemos. El Equipo no ha de convertirse en una carga para quien es el principal responsable del centro, sino en un eje facilitador para gestionar de mejor manera el centro educativo.

Ahora bien, desde la complejidad de la escuela, el Equipo Directivo debe contar con una serie de herramientas de carácter conceptual, para desde allí aterrizar acciones en la práctica cotidiana. Hay que dotar a los directivos de la posibilidad de contar con criterios de acción, definidos en forma institucional, para respaldar el accionar y la toma de decisiones. Valdría llegados a este punto, y retomando la primera parte de esta guía, preguntarnos, ¿Cómo manejamos el poder al interior de nuestro Equipo? ¿En qué medida el accionar democrático se refleja en la vivencia del Equipo?

Nuestro actual Reglamento, a partir del artículo 50 estipula una serie de normativas para el llamado “Consejo Ejecutivo”. Es dicho consejo el que debe convertirse de a poco en el Equipo Directivo del centro, considerando que la idea no es quedarse en una serie de normativas que hay que cumplir, sino dar un paso hacia delante y, haciendo uso de la figura de Consejo, inaugurar una nueva forma de gestionar que implique una nueva visión y nos acerque a la Educación Popular.

LIDERAZGO EN EL EQUIPO DIRECTIVO

La necesidad de contar con líderes que estén a la cabeza orientando, ejerciendo influencia y convocatoria en los demás, estimulando y marcando rumbos para que otros lo sigan, es indispensable en el centro educativo, un equipo comprometido con la educación de calidad con equidad; en definitiva, un grupo de profesionales que entiendan la educación popular y la lleven a la práctica con un modo coherente de Gestión.

Los escenarios actuales requieren personas que desarrollen liderazgos particulares en distintas áreas y que aunados generen importante y verdaderos resultados. De esta manera se pueden equilibrar las necesidades personales, grupales e institucionales en función de ciertos objetivos organizacionales, que nos permita:

- Mantener equilibrio interno.
- Promover sistemas de participación e implicación de los docentes.
- Crear equipos de trabajo en torno a tareas específicas.
- Generar canales de comunicación.
- Establecer sistemas de seguimiento y acompañamiento.
- Gestionar soluciones a diferentes problemáticas y conflictos.

Esto implica plantearse nuevos abordajes para la formación de directivos e indagar sobre la contribución de otros enfoques que ayuden a dar respuesta a las exigencias que requiere el rol de un equipo comprometido con la educación de calidad con equidad.

Más aún estamos hablando de un equipo de personas que sean una “comunidad que lidera”. El ejemplo claro de ello lo tenemos en las comunidades cristianas que eran grupos de trabajo, de evangelización, y de vida. No se puede entender una acción pastoral individual, y si la escuela es para nosotros un ámbito donde hacemos patente la espiritualidad y el mensaje cristiano, entonces como comunidad hemos de llevarla adelante en la práctica. Más aún sin consideramos que nuestro Dios es un Dios trinitario, en el que cada una de sus partes cumple una importante función. Así nuestro Equipo, en el que aunque cada uno de sus miembros cumpla una labor entre todos llevan adelante la gran labor de la Educación Popular.

DIRECCIÓN DEMOCRÁTICA:

TOMA DE DECISIONES, PARTICIPACIÓN, COMUNICACIÓN.

La gestión democrática como modelo de trabajo entre los directivos y los docentes modela a su vez el estilo de relación que mantienen los

docentes con sus estudiantes. De esta relaciones surge la posibilidad de que la escuela genere un clima en el que es posible preguntar, opinar, disentir, discutir, equivocarse, etc. Este clima impacta en los estudiantes como preparación para una participación activa en una sociedad democrática.

“Lo que hoy en día distingue a los directivos eficaces capaces de ejercer liderazgo de los que no lo son radica en el nivel de preocupación por la gente que lidera y en su capacidad de empatía con sus colaboradores” (Kouzes y Posner 1998)

TRABAJO INDIVIDUAL VS. TRABAJO EN EQUIPO

Una de las cuestiones que surgen a menudo es el tema de la necesidad o el interés que las personas puedan tener por trabajar en equipos. No es extraña la sensación de que en muchas circunstancias los trabajos parecieran hacerse más rápidamente cuando se deciden y se llevan a cabo individualmente.

Sin embargo el trabajo en equipo permite estimular la pertenencia, la responsabilidad compartida, la gestión participativa y la modalidad democrática en el desarrollo de la tarea institucional.

Desde la perspectiva individual, el deseo de participar de un trabajo de equipo puede verse estimulado por el incentivo de lograr que un proyecto propuesta individual sea tomado por el conjunto del equipo.

Podemos preguntarnos si es que alguna actividad se hará más rápidamente en forma individual, pero al mismo tiempo tenemos que cuestionarnos si lo que ganamos en cuanto a postura participativa no es más importante que eso. También es interesante considerar que el trabajo en equipo de ninguna manera elimina aspectos individuales:

- Los aportes individuales son necesarios para alimentar el desarrollo colectivo.

- Un buen trabajo en equipo también implica división de tareas, con responsabilidades individuales.
- Los intercambios en el equipo son entre personas, cada una de ellas con sus propias historias, opiniones y posturas.
-

LA CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO: UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA Y COLABORATIVA.

El equipo de trabajo es una de las nuevas concepciones organizacionales, el conjunto de personas que lo integran va generando un modo particular de hacer las cosas a través del cual se va constituyendo como tal.

Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es que se produce una potente red de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo compartido con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción.

Como consecuencia del trabajo en equipo, los grupos humanos llegan a desarrollar una elevada capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensuadas y casi siempre más eficientes y menos costosas.

Dentro de la propuesta de Fe y Alegría se establece que la participación para la construcción colectiva y comprometida de las personas, que forman el Movimiento, es un componente vital para el logro de la educación popular integral.

La educación popular implica una opción básica de transformación; disposición a trabajar en equipo, por la construcción de una nueva sociedad, desde la cultura que permite asomarse a la vida cotidiana, a los procesos de socialización y a las interacciones comunicativas. Tiene una

identidad cuyo quehacer cotidiano guarda coherencia con unas aspiraciones sociales transformadoras.

Cuanto más cerca se encuentre, los equipos directivos de la realidad concreta, sus acciones planificadas y ejecutadas, estarán más cerca de los sueños e ideales de Fe y Alegría. Valdría la pena entonces replantarnos algunas cuestiones a las que siempre es bueno volver:

¿Qué, Por qué y Para qué un EQUIPO DIRECTIVO?

¿Cómo Organizar nuestro Equipo Directivo?

¿QUE SON LOS EQUIPOS DIRECTIVOS?

Como manifestábamos antes, un Equipo Directivo es una comunidad de gestión. Un grupo de personas unidas por propósitos y objetivos comunes que hacen visible formas de gobierno más democráticas y participativas en la Escuela, y por ello buscan formar y conformar nuevos equipos para el trabajo de diferentes ámbitos.

Como equipo consolidan una manera de trabajar en conjunto para gestionar y desarrollar procesos educativo/participativos que cumplan con el ideario de Fe y Alegría: la transformación social en la que el ser humano sea sujeto directo de su propia vida.

¿POR QUÉ LOS EQUIPOS DIRECTIVOS?

Porque necesitamos cambiar de la cultura de la dirección unipersonal y vertical hacia un liderazgo en equipo en el que se delega responsabilidades y funciones buscando personas más eficientes, para resolver situaciones específicas.

¿PARA QUÉ LOS EQUIPOS DIRECTIVOS?

Primero, hay que recordar que el trabajo en equipo no es un fin en sí mismo, sino que es un camino para lograr el mejor funcionamiento del

centro y una mejor manera de lograr la mejora de la calidad en la educación popular.

Además, los Equipos Directivos están para crear espacios que logren una cultura de trabajo en equipo, capaz de fortalecer la pertenencia a Fe y Alegría, en sus miembros para:

- a) Generar un liderazgo democrático promover la participación real y efectiva,
- b) Crear de un ambiente de confianza,
- c) Desarrollar un trabajo en equipo y en red permanentemente.
- d) Mejorar la gestión institucional,
- e) Construir una cultura de participación colectiva.

ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS

Generalmente, para comprender algún aspecto del mundo en el que vivimos, nos valemos de distintas estrategias. Una de ellas es el análisis y la discriminación de las partes que conforman el “todo” que es objeto de nuestra atención. Es así como solemos pensar la escuela “por partes”. Por momentos nos ayuda pensarla en niveles, en otros por actores y nos detenemos en la perspectiva de los docentes, de los padres o de los estudiantes. También suele pasarnos que los problemas de relación atrapan nuestra atención por sobre los problemas de rendimiento. Es decir, que en numerosas ocasiones detenemos nuestro esfuerzo en distintas áreas de trabajo y focalizamos nuestra atención en el funcionamiento escolar.

Quizá nos sirva para entender la organización del ED, la analogía del mismo con un cubo. Una figura que está conformada por seis lados, como las dimensiones que el Equipo gestiona pero que deja de ser un cubo si uno de esos lados le llega a faltar, es imposible quitarle un lado sin que pierda su forma. De la misma manera el Equipo Directivo se organiza dimensionadamente, tratando de no perder ninguno de los

lados, puesto que todos y cada uno de ellos tiene una importancia particular.

“Lo que hoy en día distingue a los directivos eficaces capaces de ejercer liderazgo de los que no lo son radica en el nivel de preocupación por la gente que lidera y en su capacidad de empatía con sus colaboradores”
Kouzes y Posner (1998)

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL EQUIPO DIRECTIVO

SER Y QUE HACER DEL EQUIPO DIRECTIVO.

Cuando pensamos en un líder pensamos en una persona que tiene muchas capacidades y cualidades las mismas que pueden en su mayoría ser innatas, como también aprendidas o reflexionadas.

Cuando hablamos de un equipo directivo estamos hablando de un grupo de personas con distintas cualidades, capacidades y fortalezas por las cuales han sido escogidas para ejercer una función en conjunto, en equipo, lo cual exige una dinámica de dialogo, reflexión, disensos y consensos continuos para afinar la mirada común.

CAPACIDADES PERSONALES.

- ✓ Capacidad de Direccionar personas: a todo nivel, padres de familia, docentes, estudiantes y Comunidad.
- ✓ Capacidad de Liderazgo
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo
- ✓ Buena capacidad de comunicación y Participación
- ✓ Capacidad de delegar funciones y confianza en los demás.
- ✓ Capacidad de acompañamiento y ser acompañados.
- ✓ Capacidad de hacer seguimiento a los procesos, explícitos en sus planes de mejora

CAPACIDADES DE GRUPO

Un grupo de personas unidad o ligada por un mismo propósito y objetivos comunes que busca la formación y la conformación de equipos para la consolidación de formas de gobierno democrática y participativa.

El quehacer del equipo directivo en gran parte debe estar orientado a la participación de las personas comprometidas que forman el Movimiento, tanto para la construcción colectiva como para la implementación de los distintos proyectos y procesos. De allí que el para que de los equipos directivos se materializa en el estilo de gestión que desarrolle a través de su liderazgo pedagógico.

Y es la participación que deberá orientar entre, otro la organización del centro para gestionar su dimensionalidad y /o contenidos de la calidad:

Dimensión Organizativa – Administrativa – Financiera (Gestión y Recursos),

Dimensión Pastoral,

Dimensión Pedagógica (Enseñanza / Aprendizaje),

Dimensión Convivencial (Formación y Construcción de Ciudadanía) y

Dimensión Comunitaria (Interacción Escuela - Comunidad),

No obstante es fundamental tener en cuenta la realidad de nuestro centro educativo para la formación de todas las dimensiones.

RESPONSABLES ROLES Y FUNCIONES.

Para conformar y orientar la gestión de cada dimensión es necesario tener claridad en cuanto a su perfil y qué mismo se deberá gestionar en cada uno de estos ámbitos (acciones), de tal manera que tanto la organización como el desarrollo de lo planificado, logre los objetivos planteados, y para ello es necesario recurrir a la práctica de lo que viene aconteciendo en el centro educativo, es decir, qué se viene haciendo en cada dimensión.

Todas estas dimensiones configuran una real integralidad de la persona por lo tanto, si deseamos desarrollarlas a plenitud, no podemos trabajarlas

de manera aislada. Ahora bien, el trabajo pedagógico que día a día, nuestros educadores practican con estudiantes, también implica el acompañamiento que realizamos. Es decir, es importante acompañar a las personas que llevan adelante los centros desempeñando la función que sea desde esta misma multi – dimensionalidad integral.

Para tener una visión global de lo que esto supone a continuación se detalla los perfiles y procesos básicos que exige cada una de estas dimensiones, sin embargo, se recuerda que hay que tener presente la realidad del centro en cuanto al personal con quienes se cuente. Además lo que a continuación se detalla puede ser ampliado y enriquecido desde la práctica y experiencia del centro educativo.

PERFILES DE LAS DIMENSIONES QUE ESTRUCTURAN EL QUE HACER DEL EQUIPO DIRECTIVO.

DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL

PERFIL

- Identificado con el ideario de Fe y Alegría.
- Capacidad de liderar los aspectos formales e informales de la Comunidad Educativa
- Ser Visionaria
- Ser proactivo, mediador, abierto al dialogo, mediante disensos y consensos en forma democrática.
- Optimizar las estrategias de enseñanza aprendizaje en función de la Comunidad EDUCATIVA
- Conocimiento y coordinación de actividades curriculares y extracurriculares realizadas por las dimensiones.

PROCESOS Y ACTIVIDADES

1. Organizar el POA a partir de los planes de mejora.
2. Planificación para el buen uso de espacios Institucionales.

3. Acompañamiento y seguimiento de actividades curriculares y extracurriculares.
4. Organigrama de funciones.
5. Comunicación oportuna y adecuada.
6. Conocer y coordinar actividades curriculares y extracurriculares con la colaboración de las dimensiones.

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

PERFIL

- Identificado con el ideario de Fe y Alegría.
- Conocimientos contables.
- Buenas relaciones humanas con la Comunidad Educativa
- Capacidad de rendir cuentas sobre sus actividades en forma veraz y honesta.
- Capacidad para obtener y administrar recursos

PROCESOS Y ACTIVIDADES

1. Organizar el POA a partir de los planes de mejora
2. Promover de material didáctico y de oficina a los maestros de manera pertinente
3. Cumplir con las exigencias de las Instancias superiores
4. Buena administración de la información Institucional
5. Recopilar información relevante para producir cambios.
6. Obtener y mantener recursos.
7. Mantener buenas condiciones de trabajo, que influyan en la calidad de enseñanza aprendizaje.
8. Acompañamiento de principios y condiciones.

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA – DIDÁCTICA

PERFIL

- Identificado con el ideario de Fe y Alegría.

- Avizorar problemas de las áreas del currículo.
- Tener conocimientos sobre, metodologías, técnicas, planificación y evaluación.
- Capaz de promover proyectos educativos, pedagógicos didácticos innovadores
- Predisposición de trabajo.
- Conocer proyectos y procesos del Sistema de Mejora de Calidad

PROCESOS Y ACTIVIDADES

1. Organizar el POA a partir de los planes de mejora.
2. Organizar círculos de estudio pedagógicos.
3. Acompañamiento y seguimiento a procesos del SMCFYA y MINEDU.
4. Revisión de planificaciones por bloques, semanales y registros de asistencia.
5. Impulsar, promover la utilización de nueva bibliografía
6. Buscar espacios para compartir estrategias utilizadas en cada aula
7. Articulación de procesos del SMCFYA con MINEDU.
8. Promueve el uso de TICS.

DIMENSIÓN CONVIVENCIAL

PERFIL

- Identificado con el ideario de Fe y Alegría.
- Democrático
- Colaborador
- Mediador con la Comunidad Interna y Externa
- Empático
- Facilidad para interrelacionarse
- Reflexivo –flexible
- Comunicativo

PROCESOS Y ACTIVIDADES

1. Organizar el POA a partir de los planes de mejora.
2. Solucionar conflictos como mediador en la Comunidad Educativa

3. Llegar de disensos a consensos en el Centro Educativo
4. Buscar la integración de Padres de Familia
5. Fomentar la acción participación activa de la Comunidad
6. Buscar la integración de padres de familia en el proceso pedagógico
7. Establecer y hacer cumplir horarios para padres de familia.
8. Implementar, actualizar y socializar código de convivencia
9. Participación y dialogo permanente interno.

DIMENSIÓN PASTORAL

PERFIL

- Identificado con el ideario de Fe y Alegría.
- Reflexivo
- Que sea una persona carismática
- Conocimientos teológicos básicos
- Habilidad para trabajar con grupos
- Disponibilidad de tiempo
- Sensible ante la necesidad del prójimo.
- Identifique con MIFA, CEFA

PROCESOS Y ACTIVIDADES

1. Organizar el POA a partir de los planes de mejora.
2. Promover la cultura en base a la evangelización cristiana acorde con la Educación Popular.
3. Fomentar la doctrina social de la iglesia.
4. Impulsar proyectos pastorales.
5. Convivencias familiares.

DIMENSIÓN COMUNITARIA

PERFIL

- Identificado con el ideario de Fe y Alegría.
- Capacidad de tomar decisiones en actividades escolares

- Buena interrelación con Autoridades Parroquiales.
- Fácil desenvolvimiento con la comunidad
- Capacidad de organizar actividades conjuntamente con la comunidad y predisposición
- Alianzas estratégicas ONG y Publicas

PROCESOS Y ACTIVIDADES

1. Organizar el POA a partir de los planes de mejora.
2. Impartir Cursos y talleres para la comunidad relacionados con Educación\$ Popular.
3. Compartir espacios de infraestructura para La comunidad con previa planificación.
4. Actividades deportivas y sociales con la participación de la comunidad.
5. Intercambio de experiencias pedagógicas con Instituciones de su entorno.

EL ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO PEDAGÓGICO EN LA GESTIÓN COMO CONDICIONES IMPRESCINDIBLES PARA UNA “CULTURA DE MEJORA” PERMANENTE.

El ejercicio de acompañamiento y seguimiento es parte fundamental en la educación popular, porque permite gestionar de manera coherente la práctica educativa de la educación popular, y exige buscar continuamente el mejoramiento de la práctica; el seguimiento permite recabar información para valorar y reflexionar, cómo y en qué medida se da un acercamiento a lo proyectado en el Plan de mejora, pero sobretodo verificar avances, estancamientos o retrocesos, la pertinencia y asertividad de las decisiones y estrategias tomadas, enrumba el camino en cuanto facilita llevar de manera articulada y coherente las intencionalidades con que se desarrollan las acciones y procesos educativos.

El punto de partida del seguimiento es el o los problemas diagnosticados, y en referencia a éste, la meta propuesta: en qué medida las acciones emprendidas con la línea de acción acercan o no a la meta trazada, y en ese sentido, si se está o no superando el o los problemas; de allí las principales herramientas que hay que evaluar y dar seguimiento: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Mejora (PM) y el Programa Operativo Anual (POA).

¿Quiénes deben hacer seguimiento y acompañamiento? En principio dependerá de cómo esté organizado el centro educativo, pero en líneas generales, al interno del centro educativo los actores sobre los cuales recae esta responsabilidad son los integrantes del equipo directivo, las o los coordinadores de dimensiones, áreas y proyectos estratégicos, y externamente los acompañantes regionales o zonales. Y de igual modo que se ve necesario prever capacidades y roles de los miembros del equipo directivo, del mismo modo se requiere cuestiones básicas a nivel humano - profesional para acompañar a quienes integran los distintos equipos de trabajo de un centro educativo y hacer seguimiento a los procesos.

El acompañamiento y seguimiento a procesos educativos es condición irrenunciable en la apuesta al fortalecimiento de una cultura institucional en permanente mejora que impulse el accionar hacia la concreción de la intencionalidad institucional. Ello implica tener un tipo de lente particular para una mirada particular a la cultura del centro, ésta exige una mirada pedagógica desde donde realizar la revisión y reflexión permanente de la práctica educativa. “La mirada pedagógica se caracteriza por la manera de revisar y reflexionar, por ejemplo, las rutinas educativas, las costumbres instaladas en nuestro trabajo, las creencias, las actitudes, las relaciones, los discursos, las metas y las otras actividades que se llevan a cabo en el centro y constituyen su cultura. Una mirada pedagógica lleva a

desentrañar qué es lo que significan, representan y simbolizan las prácticas educativas, sus actitudes y relaciones con los otros”. ¿Cómo estamos en esta mirada pedagógica respecto de nuestros centros educativos en todo su ser y quehacer?

Lo que diferencia una mirada para buscar información, con una mirada pedagógica, es la intencionalidad reflexiva de la mirada. Una mirada pedagógica lleva a comprender e interpretar aquello que se observa, que se revisa, que se busca. Es una mirada que permite extraer aprendizajes de lo observado, lo revisado y reflexionado (Chacón, 2011)

PRESUPUESTO

Todos los gastos que demande la conformación y formación del equipo directivo están previstos desde la dirección nacional de Fe y Alegría que cuenta con un proyecto financiado desde la AECID, ONG que se dedica a financiar propuestas innovadoras de educación siendo Ecuador uno de los países beneficiados con este proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional, (2008). Constitución de la República del Ecuador.
- Apple, M. y Beane, J. (1997). Escuelas democráticas. Madrid. Morales.
- Carriego, C. (2007:51-96). Gestión Institucional. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Chacón, M. (2011). Aprender del acompañamiento. Bogotá. Fe y Alegría.
- Chomsky N. (2007). La (des)educación. Barcelona: crítica.
- Foucault, M. (1992). El orden del discurso. Barcelona: tusquets editores.
- Giroux, H. (1995). Teoría y resistencia de la educación. México d.f.: siglo xxi
- Gyssels, S. (2008). La formación de directivos, comprender su actuación para transformar sus prácticas. Fe y Alegría: Caracas.
- Jabif, I. (2008). El rol del directivo. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.
- Mejía, M. (2001). Educaciones y pedagogías críticas desde el sur. (cartografías de la educación popular). Panamá: ceaal, consejo de educación de adultos de américa latina.
- Ministerio de Educación (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural. Quito

- Ramírez, E. (2013). Documento de apoyo para la reconstrucción del proyecto educativo institucional. Fe y alegría ecuador. Quito.
- Riveros, E. (2011). La gestión directiva en el sistema de mejora de la calidad de fe y alegría. Bogotá: fifya.
- Rossi, M. y Allevato C. (2008) Los principios que orientan nuestras prácticas: desafíos y dilemas. Federación Internacional de Fe y Alegría. Caracas.
- Sardan, E. (2011). El acompañamiento en Fe y Alegría. Bogotá: Fe y Alegría.
- XI, Congreso Internacional de Fe y Alegría, (2010). Hacer el bien y hacerlo bien. Fifya: Bogotá.
- Valenzuela, J. (2009). El futuro ya fue. Socioantropología de los jóvenes en la modernidad. México d.f.: casa Juan Pablos.

NETGRAFIA

<http://pijamasurf.com/2013/03/reforma-o-transformar-la-escuela-y-el-papel-de-lo-digital-en-mexico-y-yamerica-latina-entrevista-con-pablo-doberti/>. Entrevista a Pablo Doberti, versión digital.

Omar Bandala Fonseca, Las prácticas pedagógicas en el aula: ¿Un paso a la libertad o la dominación? Consultado en: <http://www.monografias.com/trabajos34/pedagogia-giroux/pedagogia-giroux.shtml#ixzz3AqPy3eJ6>.

Pérez, N. (08de 10de 2013). Estilos de Gestión de los directores de Instituciones Educativas. Obtenido de: <http://www.monografias.com/trabajos91/estilos-gestion-directores-instituciones-educativas/estilos-gestion-directores-instituciones>

Ruíz, G. (27 de 10 de 2000). Gestión Institucional: conceptos básicos. Obtenido de: http://www.educ.ar: http://www.educ.ar/recursos/ver?rec_id=91901

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA LOS DOCENTES DEL CENTRO EDUCATIVO SANTA TERESITA DEL VALLE DE LA PARROQUIA DE CONOCOTO, CANTON QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA.

**TEMA DE LA TESIS
EL LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO, Y SU INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Conocer el criterio de los docentes para establecer un equipo directivo en centro educativo Santa Teresita del Valle.

INSTRUCCIONES:

1. Los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo académico de graduación
2. Lea detenidamente cada aspecto, antes de escribir la respuesta. En cada pregunta señale el número de opciones que se solicita.
3. No deje ninguna pregunta sin responder, marcando una (X) en el recuadro correspondiente.

GRACIAS POR SU COLABORACION

II. ASPECTOS A INVESTIGAR

1. ¿Está al tanto de las decisiones y el funcionamiento de la escuela?

Siempre	Nunca	A VECES

2. ¿Los docentes participan activamente en la toma de decisiones de la escuela?

Mucho	Poco	Nada

3. ¿El trabajo en equipo con otros docentes es una práctica general en la escuela?

Siempre	A Veces	Nunca

4. ¿Se tienen en cuenta los aportes de los estudiantes respecto a las normas de convivencia?

SI	A Veces	NO

5. ¿Los directivos escuchan las propuestas y opiniones de los docentes?

Siempre	A Veces	Nunca

6. ¿La dirección de la escuela organiza actividades formativas en las que los docentes comparten sus prácticas mejor valoradas con el resto del equipo docente?

Siempre	Algunas Veces	Nunca

7. ¿Los directivos se ocupan de que los docentes con mejor prácticas reciban algún tipo de reconocimiento u oportunidades de promoción en su carrera profesional?

SI	A Veces	Nunca

8. ¿A los docentes que muestran más capacidad y entusiasmo, se les ayuda a seguir estudios avanzados y se les promociona a puesto de mayor responsabilidad?

Siempre	A Veces	Nunca

9. ¿Anualmente se revisa con la participación de los estudiantes y las familias, la vigencia del código de convivencia y el reglamento interno?

Siempre	A Veces	Nunca

10. ¿El director permite la participación a los miembros de la comunidad educativa?

Siempre	A veces	Nunca

**CUESTIONARIO PARA LOS ESTUDIANTES DEL CENTRO EDUCATIVO
SANTA TERESITA DEL VALLE DE LA PARROQUIA DE CONOCOTO,
CANTON QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA.**

**TEMA DE LA TESIS
EL LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO, Y SU INCIDENCIA EN EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Conocer el criterio de los estudiantes para establecer un equipo directivo en centro educativo Santa Teresita del Valle.

INSTRUCCIONES:

1. Los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo académico de graduación
2. Lea detenidamente cada aspecto, antes de escribir la respuesta. En cada pregunta señale el número de opciones que se solicita.
3. No deje ninguna pregunta sin responder, marcando una (X) en el recuadro correspondiente.

GRACIAS POR SU COLABORACION

II. ASPECTOS A INVESTIGAR

1. ¿En la escuela se acepta que los / las estudiantes digan lo que no les gusta, siempre que se haga con respeto?

SI	A veces	Nunca

2. ¿Los estudiantes participan en las decisiones sobre las actividades que organiza la escuela?

Si	A veces	No

3. ¿El grado de participación en la toma de decisiones y el funcionamiento de la escuela es?

Mucho	Poco	Nada

4. ¿Se tiene en cuenta las aportaciones de los estudiantes respecto a las normas de convivencia?

Mucho	Poco	Nada

5. ¿Antes de adoptar una decisión se consulta con el Equipo Directivo, Equipo Docente y Consejo Escolar, dependiendo del asunto que se trate?

Si	No	A Veces

6. ¿Su participación activa cuando su docente lo solicita o únicamente se limita a escuchar y escribir?

Mucho	Poco	Nada

7. ¿Los profesores comprenden y están dispuestos a ayudarle cuando lo necesita?

Siempre	A Veces	Nunca

8. ¿Los profesores conversan con su padres?

Mucho	Poco	Nada

9. ¿Los estudiantes participan en el funcionamiento ordinario de la escuela a través de sus representantes?

Siempre	A Veces	Nunca

10. ¿Desde la escuela se anima a los estudiantes a participar en asociaciones, consejos, foros y otros espacios sociales en los que pueden aprender y practicar el liderazgo para el ejercicio de la ciudadanía?

Si	No	A Veces

**CUESTIONARIO PARA LOS PADRES Y MADRES DEL CENTRO EDUCATIVO
SANTA TERESITA DEL VALLE DE LA PARROQUIA DE CONOCOTO,
CANTON QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA.**

**TEMA DE LA TESIS
EL LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO, Y SU INCIDENCIA EN EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Conocer el criterio de los padres y madres para establecer un equipo directivo en centro educativo Santa Teresita del Valle.

INSTRUCCIONES:

- 1 Los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo académico de graduación
2. Lea detenidamente cada aspecto, antes de escribir la respuesta. En cada pregunta señale el número de opciones que se solicita.
3. No deje ninguna pregunta sin responder, marcando una (X) en el recuadro correspondiente.

GRACIAS POR SU COLABORACION

II. ASPECTOS A INVESTIGAR

1. ¿Los padres y madres participan regularmente en la vida de la escuela?

SI	Nunca	A VECES

2. ¿La escuela apoya la participación de la asociación u organización de padres y madres?

Totalmente	Medianamente	En Nada

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
Carrera en Ciencias de la Educación



3. ¿Las familias colaboran con trabajo comunitario en el mantenimiento, reparación y cuidado de la escuela?

Siempre	Casi Siempre	Nunca

4. ¿Antes de adoptar una decisión importante para la vida de la escuela se consulta la opinión de las familias?

Si	A Veces	Nunca

5. ¿Cuándo se tiene que hablar con los maestros, respetan y no hacen diferencia entre una familia y otra?

Siempre	Nunca	A Veces

6. ¿Cuándo en la escuela se adoptan decisiones importantes, las familias se enteran a través de sus hijos?

Siempre	A veces	Nunca

7. ¿A lo largo del año lectivo se celebran en la escuela actividades formativas para padres y madres?

Siempre	A Veces	Nunca

8. Los docentes están comprometidos con el desarrollo y el bienestar de la comunidad educativa?

Siempre	A Veces	Nunca

9. ¿Cuándo los estudiantes proponen actividades o temas para trabajar en la escuela, los docentes los tienen en cuenta?

Siempre	A Veces	Nunca

10. ¿La escuela ofrece posibilidades de participación a toda la comunidad?

Siempre	Nunca	A Veces

REALIZACIÓN DE ENCUESTAS A LOS DOCENTES



ESTUDIANTES LLENANDO LAS ENCUESTAS



PADRES DE FAMILIA LLENANDO ENCUESTAS



PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES EXPONIENDO SUS CORRESPONSABILIDADES CON LA INSTITUCIÓN



EXPLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE EQUIPOS DIRECTIVOS



PLENARIA DE EQUIPOS DIRECTIVOS CON LOS PADRES DE FAMILIA



PLENARIA CON DOCENTES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA



EXPOSICIÓN DE LOS DIRECTIVOS DEL CENTRO

