



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*TÉMA: "Gestión del liderazgo y valores en el
Centro Educativo ITSA. José Benigno Iglesias
del cantón Biblián durante el año lectivo
2010 – 2011.*

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

AUTOR:

Lcdo. Tenezaca Valdez Hernán María

DIRECTOR:

Mgs. Costa Aguirre Alicia Dolores

CENTRO UNIVERSITARIO AZOGUES

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, febrero 2012.

Mgs.

Alicia Costa

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Alicia Costa

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

.....

Lcdo. Hernán María Tenezaca V.

C.I.Nº- 0300884244

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, febrero 2012.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar el presente trabajo de investigación y de formación profesional, dejo constancia de un profundo sentimiento de gratitud a Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera ampliando mis conocimientos en bien de los demás; a los distinguidos directivos y docentes de la Universidad Técnica particular de Loja y muy en especial a la Magister Alicia Costa directora de tesis, quien con su capacidad y responsabilidad ha sabido guiarme de una manera muy inteligente en tan importante y delicada tarea de profesionalización, lo cual me permitirá actuar de la forma más correcta en mi vida personal y profesional; a los señores directivos y docentes del ITSA “José Benigno Iglesias” y a todas las personas que de una u otra manera han sabido apoyar para que mi persona alcance una meta más en la vida.

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, al brindarme los medios necesarios para continuar mi formación como docente, y siendo un apoyo incondicional para lograrlo ya que sin él no hubiera podido.

A mi esposa Nancy quien permanentemente me apoya, con su amor y paciencia contribuye para lograr mis metas y objetivos propuestos.

A mis tres adorados hijos: Karlita, Israel y Paquito, razón de mi existencia quienes me acompañan día y noche brindándome la fuerza necesaria dándome el ánimo para continuar obteniendo muchos triunfos en mi vida.

Hernán M. Tenezaca V.

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

Biblián a 25 de Noviembre del 2010

Abogado.

César Mogrovejo S.

RECTOR DEL ITSA "JOSÉ BENIGNO IGLESIAS"

Presente.

De mis consideraciones:

Yo Lcdo. Hernán María Tenezaca Valdéz con Ci. 030088424-4, estudiante del tercer ciclo de Maestría de la Universidad Técnica Particular de Loja Modalidad a distancia y docente del plantel que su digna persona muy acertadamente lo regenta, respetuosamente llego ante Ud. con el objetivo de solicitarle de la manera más comedida se digne autorizar, la aplicación de una encuesta sobre "Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del ITSA José Benigno Iglesias del Cantón Biblián" a la siguiente población, que forman parte de la institución: Directivos: Rector y Vicerrector, a cuatro jefes de área, veinte docentes; quince padres de familia y veinte estudiantes del Tercer Año de Bachillerato especialidad agropecuaria.

Debo indicar Señor Rector, que este trabajo servirá para cumplir con la aprobación del Módulo de PROYECTO DE GRADO I.

Seguro de que la presente, tendrá la acogida favorable, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente.


Lcdo. Dip. Hernán M. Tenezaca Valdéz


Agdo. César Mogrovejo S.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
RESUMEN.....	ix
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. Gestión Educativa.....	4
2.1.1. Concepto.....	4
2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa.....	4
2.1.3. Tipos de Gestión.....	6
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.....	16
2.2.1. Concepto.....	16
2.2.3. Características.....	17
2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTOR Y LÍDER.....	31
2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.....	33
3. METODOLOGÍA.....	44
3.1. Participantes.....	44
3.2. Materiales e instrumentos.....	46
4. RESULTADOS.....	49
4.1. DIAGNÓSTICO.....	49

4.1.1. Instrumentos de Gestión Educativa.....	49
4.1.1.1. El Manual de Organización.....	49
4.1.1.2. El Código de Ética.....	50
4.1.1.3. El Plan Estratégico.....	50
4.1.1.4. El Plan Operacional.....	51
4.1.1.5. El PEI.....	52
4.1.1.6. El Reglamento Interno y otras regulaciones.....	52
4.1.2. La Estructura Organizativa de la unidad educativa.....	53
4.1.2.1. La Misión y Visión.....	53
4.1.2.2. El Organigrama.....	56
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	57
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia en valores.....	57
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	58
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	58
4.1.2.7. Dimensión administrativa financiera.....	59
4.1.2.8. Dimensión comunitaria.....	59
4.1.3. Análisis del FODA.....	60
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	60
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	60
4.1.3.3. Matriz del FODA.....	61
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	62
4.2.1. De la encuesta a directivos.....	62
4.2.2. De la encuesta a docentes.....	71
4.2.3. De la encuesta a estudiantes.....	73
4.2.4. De la encuesta a padres de familia.....	74
4.2.5. De la entrevista a directivos.....	75
5. DISCUSIÓN.....	77
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82

7. PROPUESTA DE MEJORA.....84
8. BIBLIOGRAFÍA.....94
9. APÉNDICES.....96

RESUMEN

Esta investigación permite conocer la real situación de la institución, en lo referente a la Gestión del Liderazgo y valores que posibilite el desarrollo institucional e integral de todos los que la conforman. Con la ejecución de esta investigación y la puesta en marcha de la propuesta, estamos seguros que la administración y el trabajo directivo y docente darán un giro, ya que estarán enmarcados en una verdadera gestión de liderazgo y valores que son ineludibles en la vida de una institución educativa, para que esta sea competente y tenga sostenibilidad y pueda enfrentar la presente sociedad globalizada. También se observa un elevado grado de dependencia de los gobiernos locales respecto de los ingresos por concepto de transferencias que reciben por parte del gobierno central. Y el alcance social de estas asignaciones presupuestarias regionales no presenta una relación directamente proporcional con el monto destinado a cada región.

1. INTRODUCCIÓN

Al referirse al tema Gestión, Liderazgo y Valores que constituyen los modelos de calidad que pretende la educación actual en nuestro país, es muy importante y significativo llevar a la práctica en el presente trabajo investigativo, lo cual me permitirá conocer con veracidad la realidad que presenta en los actuales momentos la institución educativa motivo de investigación y a la cual muy honrosamente formo parte como docente, pudiendo de esta manera observar de cerca que durante los últimos años, a consecuencia de la migración y sobre todo la influencia de las nuevas tecnologías informáticas, los jóvenes y señoritas han preferido asistir a centros educativos con este tipo de especialidad; desvalorizando el trabajo en el agro. Por otro lado la lentitud del sistema administrativo nacional, ha permitido que la administración directiva del plantel Rector y Vicerrector, durante los dos últimos años venga funcionando en calidad de encargo, situación que ha afectado en cuanto a la organización misma del plantel.

Durante mi estadía en la institución no he conocido sobre trabajos de investigación como la planteada en esta ocasión por la Universidad, la misma que lo considero muy oportuna para poder fortalecer las debilidades que existen en el plantel, a través de una organización firme desde el enfoque de la gestión de calidad en valores y liderazgo, que es el objetivo del presente estudio.

La presente investigación será de mucha importancia para la institución, ya que toda institución con una cultura propia debe distinguirse de las demás, debiendo ser las autoridades, docentes y demás integrantes los protagonistas de esos valores culturales, a través del trabajo en equipo colaborativo hacer de la institución una fuente viva, donde se cumpla con la sagrada misión de verdaderos líderes y maestros a la vez, provocando un cambio de mentalidad y actitud positiva, mejorando así sus competencias y capacidades profesionales en gestión, liderazgo y valores, en todas y cada una de las actividades encaminadas a la formación integral de los jóvenes y señoritas que son el presente y el futuro de la patria y la razón de la existencia de la institución

Considero que las especialidades con que cuenta la institución, están en íntima relación con la aplicación de valores y un liderazgo eficaz. Al formar bachilleres técnicos en la rama de las industrias agropecuarias y conservería, la función que desempeñarán está en relación con el trato al campesino y demás personas que se

dedican a la noble tarea de extraer los frutos de la tierra, es decir se ejerce un liderazgo efectivo y eficiente, a través del trabajo en equipo permitirá el intercambio de conocimientos e investigaciones con los padres de familia y con la comunidad en general, ya que con un mejor trato, escuchándoles sus puntos de vista e integrándoles activamente en todas las actividades de la institución, se alcanzarán cambios sustanciales y con la puesta en práctica de la propuesta de mejora que será un mecanismo elemental para curar el mal que incomoda a la institución, de mi parte aprovecharé lo máximo los conocimientos adquiridos durante mis estudios y ser parte de la solución del problema conduciendo a la mejora continua de toda la comunidad educativa, consecutivamente, seré también beneficiado, por lo que a través de este trabajo de investigación, conseguiré una meta más en mi vida profesional como es el título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

El presente trabajo de investigación lo he podido desarrollar con responsabilidad, dedicación y ética profesional, gracias al apoyo de los profesionales de la UTPL quienes están al frente de los estudios de posgrados, quienes como verdaderos maestros han sabido dar las mejores recomendaciones, en la búsqueda y selección de información relacionada con el tema: gestión, liderazgo y valores; de igual forma los documentos como son la guía didáctica donde consta todos los pasos que tenía que ir formalizando, incluido los formatos de las encuestas dirigidas a directivos, docentes y estudiantes, quedando solamente la encuesta a padres de familia la misma que fue elaborada por mi persona basándome en los formatos establecidos por la UTPL; a través de las mismas se pudo obtener la información respectiva, que me permitió tabular y tener los resultados de manera certera, sumado a estas encuestas se contó con el formato de la entrevista a directivos que contenía 8 preguntas relacionadas con el tema investigado; de la misma manera en la guía constaba el formato de las tablas para tabular los datos recolectados.

Para dar inicio al trabajo de investigación, primeramente tuve que solicitar la autorización del señor rector, el mismo que muy comedidamente me autorizó llevar adelante este trabajo; como docente de la institución, con la debida confianza y respeto a los funcionarios de los diferentes departamentos como son la secretaria, en donde solicité algunos documentos, en su mayor parte no existían lo que no fue sorpresa para mí porque ya sabía de antemano que no lo tenían realizado, como

son el documento del Código de Convivencia, El Reglamento Interno, a más de ello el PTI y el POA estaban ya caducados, aspectos que me motivaron más para poner mayor dedicación, entrega y responsabilidad en la realización de este trabajo, es así que en la parte del diagnóstico se ha podido cumplir con el objetivo del proyecto que fue encontrar todos los referidos teóricos relacionados con el tema investigado, por otro lado se fue seleccionando de forma analítica la respectiva información, misma que permitió la elaboración del diagnóstico, en el ámbito de gestión, liderazgo y valores en el ITSA “José Benigno Iglesias”. En la segunda parte del trabajo, sustentado en un análisis profundo, pude emitir juicios críticos sustentados en el marco teórico, con el objetivo de promover un plan de mejora para la institución de la cual formo parte.

Por fin este estudio será un aporte al instituto, y una guía que permita el mejorar la calidad de la enseñanza y la vida misma de las personas y la comunidad en general. Por lo que dejo abierta la lectura para todos y cada uno de quienes les interese este trabajo investigativo.

2. MARCO TEÓRICO:

2.1. GESTIÓN EDUCATIVA.

2.1.1. CONCEPTO.-

La Gestión Educativa.- Se la considera: "El conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (GARCÍA A. , 1996)

Por tanto la gestión consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El Concepto de gestión Educativa engloba estrategias definidas que permiten viabilizar los componentes institucionales como son: Recursos humanos, materiales, económicos entre otros, y optimizarlos de una manera sistemática, organizada y planificada para poder lograr los objetivos de la institución y satisfacer de una manera eficaz los requerimientos educativos.

La Gestión Educativa es un conjunto de acciones que todo directivo o directivos de las instituciones educativas deben desarrollar, para alcanzar el progreso de toda la comunidad educativa, en el aspecto académico, material, ambiental y humano, a través de políticas y proyectos innovadores.

2.1.2. IMPORTANCIA

Al referimos a la gestión institucional no estamos aludiendo sólo al paradigma que la define desde la administración, los procedimientos, las técnicas, la toma de decisiones y la puesta en marcha de proyectos.

Reconocemos además a la gestión institucional como espacio de intermediación entre unos y otros entre el adentro y el afuera- y de expresión de actos y estilos de trabajo.

La gestión institucional como una situación que se enmarca en un contexto organizacional y social y se recorta en un espacio y un tiempo.

Hablar de gestión institucional en tiempos alterados, nos permite avanzar justamente en esta línea de trabajo propuesta, en un intento de contextualización.

"Nada es a largo plazo", plantea Sennet en "La corrosión del carácter". Y se pregunta: "¿cómo pueden perseguirse objetivos a largo plazo en una sociedad a corto plazo? (FUENTES, 2007)

La importancia de la gestión dentro de las organizaciones es vital porque de ella depende el éxito de la empresa, más aún si hablamos dentro de la educación, que es nuestro enfoque primordial. Una buena gestión educativa se ve reflejada básicamente en la comunicación y la acción vinculada de sus miembros, para alcanzar el objetivo común, que es el mejorar la calidad educativa, elevar el nivel académico, mejorar la administración, y la concordia de todos quienes integran la institución educativa en su conjunto. De esta manera se contribuye a la transformación de sociedades, con un pensamiento diferente enfocado hacia una convivencia participativa, creativa y solidaria.

Componentes esenciales de la gestión

Los elementos de gestión son:

Planificación: Es el proceso de selección de objetivos, y acciones apropiadas para alcanzar metas.

La planificación es un proceso de proyección hacia el futuro con una actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar. Por lo tanto es importante planear antes de ejecutar una acción.

Organización: Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la institución para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan, esto incluye la distribución de tareas y la delegación de

autoridad para desempeñar tales funciones. Significa el proveer a la institución los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

Dirección: La función de la primera autoridad, es hacer que todo el colectivo se interese por alcanzar los objetivos, por lo que la primera autoridad del plantel debe realizar las actividades establecidas en la planificación integrando a toda la comunidad.

Coordinación: Es función de la autoridad del plantel hacer que en el proceso del desarrollo de actividades las diferentes partes independientes de la institución funcionen, cada una de acuerdo a sus necesidades y requerimientos; y, en completa armonía, relacionar, unir y armonizar todo los actos y esfuerzos del pleno de trabajadores

Control: El control, es una práctica permanente en la institución, consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas; por tanto permite obtener información oportuna para tomar decisiones y modificar el curso de los planes obviamente si hay razones para hacerlo. (MATUTE, 2004, pág. 12)

2.1.3. TIPOS DE GESTIÓN:

2.1.3.1. Gestión Directiva.

Constituye una fase muy importante e imprescindible dentro del proceso de administración de la educación, su finalidad es guiar el potencial humano de los miembros de la organización educativa y sus recursos hacia el logro de la misión y visión organizacional en aras de ofrecer un servicio educativo de calidad, la gestión directiva se caracteriza por:

- Ser interpersonal,
- Orientar el talento individual y grupal,
- Promover la acción cooperativa,
- Fortalecer el trabajo en equipo,
- Estimular el desempeño laboral. (NAVA, 2007)

2.1.3.2. Gestión Estratégica

“La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación”.

Vista como un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático profesionalización de las acciones educativas. (ARIAS, 1980)

La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente caracterizados por los siguientes rasgos:

- Centralidad de lo pedagógico
- Habilidades para tratar con lo complejo
- Trabajo en equipo
- Apertura al aprendizaje y a la innovación
- Asesoramiento y orientación profesionalizantes
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
- Intervenciones sistémicas y estratégicas. (ARIAS, 1980)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Es un proceso que organiza, controla, coordina, prevé y fija el curso de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos, mediante el uso eficiente de los medios. (ANDER-EGG, 2007, pág. 23)

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos, por parte de la institución educativa, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o a largo plazo.

Características de la Planificación estratégica.

- Es un proceso consciente de cómo un ser humano produce y justifica el conocimiento.
- Es un mapa que muestra dos aspectos, donde está la institución y a donde desea llevar.
- Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de una institución, defendiendo sus objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos y desarrollando estrategias.
- La planificación estratégica se basa en la visión y los valores de la organización. (ROBALINO, Planificación educativa, 2003)

Gestión pedagógica.

“La gestión Pedagógica tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad. En ese sentido, es posible definirla como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática”. (BENNO, 1996)

Desde el enfoque curricular la gestión pedagógica trata de guiar abiertamente orientando a la práctica docente, a partir de la cual se propone un conjunto de propuestas que permiten actuar sobre los elementos de la administración como son: los principios, la organización, los recursos, etc. coadyuvando así al desarrollo de una propuesta pedagógica.

Dimensiones de la gestión educativa

“Las dimensiones de la gestión educativa cobran importancia ante la necesidad de definir, delimitar y conceptualizar los ámbitos de competencia de esta disciplina en el complejo fenómeno social de la educación formal.

El propósito es analizar el escenario de la gestión educativa reconociendo, los distintos elementos que intervienen en este ámbito, pero sobre todo planteando que toda gestión ya sea educativa, escolar o pedagógica debe atravesar el espacio de lo educativo. Si no lo hace ésta se tornaría una tarea infértil y estéril para la propia gestión.” (VALENCIA, 2003)

1) La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento:

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas, vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales:

- La planificación de las estrategias

- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información (VALENCIA, 2003)

3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

De manera particular, la dimensión pedagógico-didáctica se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por:

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada institución educativa:

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.
- Vínculos entre escuela y comunidad (demandas, exigencias y problemas).
- Participación (niveles, formas, obstáculos, reglas de convivencia.)

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer" (VALENCIA, 2003)

La dimensión de la gestión educativa guía el proceso administrativo de una institución educativa de una manera planificada y sistemáticamente organizada,

bajo un marco de evaluación continua y rendición de cuentas, pues cada comisión cumple su rol designado lo cual lleva a la consecución de los objetivos planeados en el proyecto institucional.

Técnicas y herramientas para la gestión educativa

El directivo proporciona los medios requeridos por el equipo de trabajo para poder acometer esfuerzo de excelencia de la escuela. En tal sentido, seguidamente se describirá brevemente un conjunto de herramientas que apoyan al directivo y a su equipo de trabajo en la labor de gerenciar la institución educativa, en cada una de las fases implícitas: diagnóstico de la escuela, planificación, control de la ejecución y evaluación de proceso, resultados e impactos.

Encuestas e instrumentos cuantitativos

El directivo para la transformación, dirección y la toma de decisiones sobre la gestión de la escuela, tiene en las encuestas e instrumentos cuantitativos de análisis de datos un instrumental metodológico de vital importancia, ya que pueden aportar opiniones y datos de los actores de la escuela y del desempeño de los procesos docentes y administrativos; así como servir de apoyo a la fijación de metas y monitoreo de los avances de los proyectos de la misma. (BIGOTT, 1993)

Herramientas cualitativas

La dirección del gerente educativo para el cambio de la escuela involucra la aplicación del modelo de investigación - acción, con la participación de los demás actores, donde el objeto y sujeto del hallazgo de conocimiento y transformación no están diferenciados, ya que es la comunidad educativa, bajo el liderazgo del director, quien profundiza en su propia interpretación de la realidad de la escuela para proceder a implantar acciones para su transformación. En tal sentido, pueden ser útiles como herramientas el diario de campo como instrumento de registro de la observación y la ficha de descubrimiento para sistematizarla con miras a poder formular hipótesis interpretativas de la misma y su contextualización histórica. (BIGOTT, 1993)

Herramientas para el control y evaluación de la gestión

Finalmente, el control y evaluación es un proceso continuo que ejerce el directivo con la participación de los demás actores de la escuela, con el fin de conocer en avance los resultados e impactos; y con miras a reajustar las acciones y la aplicación de los medios para lograr el proyecto de escuela deseado, la mejora de las prácticas pedagógicas y la innovación educativa. Para ello se apoya en la mayoría de las herramientas cuantitativas y cualitativas. (BIGOTT, 1993)

En los últimos años se viene observando en los centros educativos una disminución de las prácticas organizativas y directivas excesivamente rígidas y uniformes, hasta el punto de que pienso que estamos asistiendo al nacimiento de un nuevo tipo de centro educativo, caracterizado por una organización más flexible y diversificada, denominado centro educativo versátil, el mismo que no solo puede proporcionar una respuesta más adecuada a las necesidades de nuestra sociedad, sino que además es el modelo de centro educativo más idóneo para la emergencia social del conocimiento. (MARTÍN, 2007, pág. 1)

Dentro de la gestión educativa, es imprescindible apoyarse en herramientas metodológicas que nos ayudarán a definir las condiciones de la institución, viabilizar el proceso, consensuar ideas, tomar decisiones, evaluar permanentemente. Estas acciones están orientadas al logro de metas y objetivos que permitirán alcanzar la misión y visión planteadas en el proyecto para lograr el desarrollo de la institución educativa hacia la consecución de su fin último, que es una educación de calidad. ,

EL CENTRO EDUCATIVO EN UN PROCESO DE CAMBIO.

Los centros educativos en tanto que organizaciones, se sitúan por su misma naturaleza en un punto de intersección entre los parámetros de la teoría de la organización y de las ciencias de la educación.

En las últimas décadas se viene advirtiendo una notable insatisfacción relativa a la organización y dirección de los centros educativos, puesto que se considera que muchos no están dando una respuesta adecuada a las necesidades educativas de nuestra sociedad. Debido a ello han ido surgiendo diversos parámetros de cambio que están estimulando un amplio proceso de transformación en los centros educativos. (MARTÍN, 2007, pág. 2)

LOS NUEVOS PLANTEAMIENTOS DIDÁCTICOS.

Los planteamientos actuales de la evolución didáctica, individualización e integración no son nuevos, aunque si es relativamente reciente su generalización.

Respecto al principio de la individualización, el amplio conjunto de investigaciones psicopedagógicas que han puesto de manifiesto la complejidad y la diversidad del desarrollo altitudinal de los sujetos, está conduciendo a que las administraciones educativas, el profesorado y los padres del alumnado tomen cada día una mayor conciencia de la necesidad de adaptar los procesos de enseñanza-aprendizaje a las diferencias individualidades de cada estudiante. De una organización escolar uniforme, en la que el rendimiento académico se valora exclusivamente mediante normas de grupo de aplicación generalizada, se está avanzando hacia una organización escolar que toma una consideración la necesaria especificidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y del desarrollo de la personalidad de cada alumno. (MARTÍN, 2007, pág. 21)

PARÁMETROS DEL CENTRO EDUCATIVO VERSÁTIL.

La creación de nuevas fórmulas organizativas para los centros educativos está avanzando en varias dimensiones a la vez (diseño espacial, organización de los recursos de aprendizaje, gestión del tiempo escolar, distintas modalidades de trabajo conjunto del alumnado y profesorado, toma de decisiones compartida, apertura al entorno) generalizándose de forma lenta, pero apreciable en la práctica didáctica.

Los parámetros del centro educativo versátil, tal como ha enseñado, son los siguientes: 1) diseños curriculares diferenciados (hacia los “currícula” a la carta), 2) metodología dirigida a la enseñanza individualizada, 3) evaluación continua, 4) agrupamientos muy flexibles del alumnado,) 5) enseñanza del profesorado en equipo, 6) incremento de recursos materiales para el aprendizaje, 7) diversificación del espacio escolar, 8) atención a la variabilidad de los ritmos escolares, 9) disciplina basada en los niveles de convivencia social y de la realización escolar, 10) toma de decisiones institucionales colegiadas y 11) incremento de las relaciones con su entorno.

Por todo lo expuesto anteriormente, el centro educativo actual está cambiando sus hábitos organizativos convencionales hacia la construcción de un tipo de

establecimiento escolar cuya dinámica de adaptación a la diversidad de las situaciones de enseñanza-aprendizaje que se desarrollan en el marco de la escolaridad obligatoria, por un parte, y a las necesidades educativas y socioculturales de la comunidad, por otra, aumenta extraordinariamente la complejidad de sus estructuras.

Así como el centro educativo de influencia taylorista se caracteriza desde el punto de vista organizativo por sus estructuras demasiado uniformes y con frecuencia excesivamente rígidas, el centro que reclama la sociedad del conocimiento construye un complejo educativo mucho más dinámico y polivalente, para el cual no basta las fórmulas organizativas tradicionales, sino que necesita disponer de estructuras más diversificadas, en orden, ofrecer una variedad de opciones, tanto en el ámbito de la educación formal (adaptación de las actividades escolares al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de cada estudiante), como de la educación no formal, a través de una gestión participativa del doble ámbito escolar y comunitario.

Los cambios estructurales que requiere para su funcionamiento este nuevo modelo de centro educativo se orientan, según han puesto de manifiesto, cuatro criterios convergentes:

1 Flexibilidad. Le permite estar abierto a posibles reorganizaciones con la frecuencia requerida.

2. Adaptabilidad. Posibilita en caso necesario, configurar de diferente modo las dimensiones de su estructura organizativa.

3. Polivalencia. Ofrece las máximas oportunidades de utilización organizativa en función de los diseños didácticos y de las necesidades del entorno.

4. Compatibilidad. Entre fórmulas organizativas diferentes. (MARTÍN, 2007, pág. 39)

DIRECCIÓN Y GESTIÓN.

Todo centro educativo requiere una dirección escolar. Hay que partir de la base de que organización y dirección son conceptos interrelacionados, en tanto en cuanto la

existencia de una organización implica la existencia de un cargo directivo al frente de la misma que además ostenta su representación.

En el ejercicio de la dirección en cualquier clase de organización hay que distinguir entre dos tipos de funciones: las funciones de liderazgo y las funciones administrativas (D. Handy, p.35) esta dualidad se observa también en las organizaciones educativas.

El director como profesor y administrador, ocupa una posición central en relación a los intereses del profesorado en las cuestiones pedagógicas y a los intereses ajenos en los asuntos del sistema global, la primera posición requiere flexibilidad y un grado de autonomía que le permita responder a sucesos inesperados. La segunda tiende a animarle a adoptar procedimientos racionales, centralmente controlados, del control de los hechos.

En el caso de los centros educativos, la existencia de una dirección participativa, que ha de gobernar atendiendo a los acuerdos del consejo escolar y con la colaboración de su propio equipo directivo, sitúa la figura directiva en el desempeño de un rol de *primus inter pares* respecto al resto del profesorado del centro e implica el ejercicio democrático de la autoridad, ello se debe evidentemente a que:

La realidad de las organizaciones están compuestas por diferentes personas y ninguna organización educativa puede reducir sus miembros a un sistema de significados o normas de valor singular o un conjunto de pautas de comportamiento.

Respecto a la gestión hay que recordar que es una de las funciones del ejercicio de la dirección. Hace referencia a un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto. Incluye un segundo significado indicando que gestión es dirección, administración de una empresa, negocio, etc. En las organizaciones educativas el término gestión queda delimitado por el ámbito al que se dirige: gestión del centro escolar, gestión de proyectos, gestión de la innovación, gestión del conocimiento, gestión de contenidos, gestión de los recursos, etc. (MARTÍN, 2007, pág. 53)

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.

Antes de abordar el tema de liderazgo Educativo específicamente pienso que es cabal realizar ciertas puntualizaciones fundamentales vinculadas al “liderazgo”, las mismas que se puede considerar como puntos de partida hacia el liderazgo en la educación.

Raíces Éticas del liderazgo.

Desde los comienzos de la historia de la humanidad han existido líderes, un término de origen anglosajón que trae a la memoria nombres de personajes históricos como el de Moisés, Napoleón, Mahatma Gandhi entre otros, y los más recientes, la madre Teresa de Calcuta y Juan Pablo II. Son personas que han sido capaces de influenciar en mayor o menor medida en la vida y comportamiento de otras personas. El liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre quienes se dedican a las ciencias del comportamiento en las organizaciones. Desde muy temprano, y hasta hoy, se entiende que esta capacidad humana que mucho tiene que ver con la motivación de otros, constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones. (GUILLÉN, 2006, pág. 170)

Explicaciones teóricas a cerca del liderazgo.

El “liderazgo” es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo quiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros, los líderes son agentes de cambio, personas, cuyos actos, afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo. Pero la clave no está en qué se influye sino en cómo se influye, pues, el jefe de una organización puede influir con su mandato o su gestión y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo. (GUILLÉN, 2006, pág. 171)

El líder entonces es aquella persona que conduce a las otras en libertad, quien consigue la adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento.

“Puede haber líderes innatos, pero seguramente son demasiado pocos para contar con ellos. El liderazgo debe aprenderse y puede aprenderse”. No existe la personalidad para el liderazgo ni el estilo de liderazgo. (DRUCKER, 2002, pág. 11)

Habilidades de liderazgo.

Las habilidades de liderazgo deben tratar cada uno de los elementos claves que conforman el “ámbito” del liderazgo.

Habilidades del yo.- Se refieren al modo en el que se comporta el líder en determinada situación. Facultan al líder para elegir o generar el estado, la actitud, la atención, etc., más apropiados para adentrarse en determinada situación. De algún modo estas habilidades constituyen los procesos por los que el líder se lidera a sí mismo.

Las habilidades de relación.- se refieren la capacidad para comprender, motivar y comunicarse con los demás. Tienen como resultado la capacidad de introducirse en el modelo del mundo o en el ámbito perceptual de otra persona, establecer sintonía con ella y orientarla para que reconozca problemas y objetivos. Dado que los líderes deben alcanzar sus visiones y realizar sus misiones mediante su influencia sobre otras personas, las habilidades de relación constituyen uno de los aspectos más fundamentales del liderazgo.

Las habilidades de pensamiento estratégico.- Son necesarias para definir y alcanzar objetivos y metas específicos. El pensamiento estratégico implica la capacidad de identificar un estado deseado pertinente, evaluar el estado de partida, establecer el adecuado itinerario de estados de transición necesarios para alcanzar el estado deseado y navegar por él. La determinación de qué operadores y qué operaciones influirán más eficaz y eficientemente para mover el estado presente hacia el estado deseado, constituye un elemento clave del pensamiento estratégico.

Las habilidades de pensamiento sistémico.- Son utilizadas por el líder para la resolución eficaz de problemas, así como de la capacidad para crear equipos funcionales. La capacidad para pensar sistemáticamente de un modo práctico y concreto constituye, con toda probabilidad, el signo más definitivo de madurez en un líder. (GONZÁLEZ, 2007, pág. 68)

Características de liderazgo.

Orientación hacia un objetivo.- El líder comprende el propósito de la vida. Tiene visión y sentido de dirección. Y porque sabe cuál es el objetivo, el líder trasmite

seguridad y sentido de propósito a los que están a su lado. El liderazgo se concentra en el propósito.

Capacitación.- El propósito de la vida de un líder es ayudar a los otros a crecer hasta lo máximo de su capacidad.

Preocupación.- Los seres humanos son el recurso más importante de que disponen los líderes. Por eso tenemos que tratar a las personas como seres humanos y ayudarlas a satisfacer sus necesidades, desempeñando bien nuestras funciones.

Autodesarrollo.- El líder tiene que desarrollar una autoimagen saludable y positiva, una actitud de vencedor. (GONZÁLEZ, 2007, pág. 69)

La dimensión ética en el estudio del liderazgo.

Al estudiar la intencionalidad en los comportamientos y tener que considerar la nota distintiva, de la libertad, como eje que distingue el comportamiento de quienes se adhieren al líder, la ética surge de modo natural. La ética es constitutiva del ser humano. Es una dimensión de su comportamiento que puede ser considerada de modo no explícito, pero cuyas consecuencias prácticas, dada la naturaleza racional y libre del comportamiento humano, son ineludibles.

La honestidad, la integridad, la justicia son virtudes características éticas de un líder. (GUILLÉN, 2006, pág. 175)

La calidad ética personal como raíz del liderazgo y fuente de confianza.

Una confianza basada en tres dimensiones, técnica, afectiva y ética, hace del líder una persona segura y transformadora gracias a la confianza recíproca de todos quienes le rodean. (GUILLÉN, 2006, pág. 183)

2.2.1. Concepto.

El liderazgo educacional.- “El Liderazgo se define como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva la seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyando en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos”. (GUILLÉN, 2006, pág. 173)

Liderazgo educacional es la capacidad que tiene una persona para establecer un clima laboral favorable para todos quienes integran la institución educativa, mediante acuerdos, y compromisos establecidos libre y voluntariamente, encaminados siempre hacia el logro de los objetivos comunes.

Cada organización tiene un líder, o una “cabeza”, desde el más pequeño núcleo social, como es la familia, luego el barrio, la comunidad, entre otras; hasta encontrarse el liderazgo en la Institución educativa, el cual viene a asumir el directivo, éste llegaría a constituirse en el líder, de dicha organización. Pues al ser la “cabeza” tiene que poseer una perspectiva clara del cuál es su misión, cuáles son las estrategias, cuáles los mecanismos, las motivaciones, la manera de llegar a cada uno de sus subordinados, sin olvidar la mentalidad abierta hacia el cambio. El líder tiene que “descansar” pues debe estar consciente, que tiene que delegar funciones a los demás miembros para que estos puedan comprometerse positivamente y todos conjuntamente alcanzar la misión y la visión planteada para la institución educativa. Por lo tanto el liderazgo dentro de una institución educativa se hace imprescindible.

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos”.

Liderazgo Pedagógico.

Sydney Hook “Cualquiera que recuerda su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas “

Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. (ORTÍZ, 2005)

La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el proceso que desarrolla el docente que es un líder.

Cualidades del líder pedagógico:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

2.2.2. Tipos de liderazgo

Dentro de los tipos y estilos de liderazgo he de considerar desde un enfoque tradicional y desde un enfoque relacional.

Enfoque Tradicional

En el proceso de socialización, las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que requieren para auto perpetuarse. Una estructura social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática.

Sin embargo, no siempre este proceso es perfecto, ya que puede originarse personalidades que en diversos momentos se apartan de las normas establecidas. Por ejemplo, cuando en una sociedad autoritaria, se va generando paulatinamente

un grupo innovador que, dependiendo de diversos factores, pueden actuar como agente de cambio social evolutivo o innovador.

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. (GUILLÉN, 2006, pág. 174)

a) Liderazgo Autoritario. Este liderazgo es de tipo dominante, a quien le gusta hacerse cargo de las cosas, escucha a los miembros del grupo con impaciencia que no puede disimular, se limita a la seguridad de que puede motivar a la gente con el temor y castigo. Da órdenes y espera una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamientos a su autoridad. Evita el dialogo y no permite que nadie le pida una explicación a cerca de sus disposiciones; este tipo de líder está muy orientado hacia la actividad y las tareas, muchas veces se olvida de su función sobresaliente por dedicarse al control. (BECERA, 2008, pág. 80)

Un líder autoritario jefe suele poner muchas restricciones a sus empleados, el jefe autoritario solo quiere que sus empleados trabajen, trabajen, trabajen más y si queda algo pues que trabajen también. **Los líderes autoritarios creen que en el trabajo cuanto más se trabaje mejor**, por esos los descansos, distracciones o cualquier cosa que relaje a sus empleados es visto como un impedimento y ni se le asigna la etiqueta descanso sino más bien: “está dejando de ser productivo.

Se caracteriza porque:

- El líder determina toda política.
- La Autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
- El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones. (BECERA, 2008, pág. 83)

b) Liderazgo Democrático. El liderazgo democrático estimula la participación y el libre intercambio y debate de ideas.

El líder Democrático es aquel que prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine. Tiene el deber de potenciar la discusión del grupo y agradecer las distintas opiniones que se vayan generando, cuando se esta en la necesidad de resolver un problema, el líder ofrece diversas soluciones, entre las cuales la comunidad debe resolver cuál tiene que ser la solución más apropiada. (BECERA, 2008, pág. 85)

El liderazgo democrático también estimula la participación y el libre intercambio y debate de las ideas.

La persona en la posición de liderazgo democrático ha de:

- Considerarse más como un coordinador del grupo que su líder, evitando usar su posición para tomar crédito para sí mismo, sino más bien, buscando oportunidades de reconocer las contribuciones de otros miembros del grupo y permitiendo que ellos reciban crédito por lo que el grupo hace.
- Ayudar a todos los miembros del grupo a comprender las ventajas de buscar soluciones que beneficien justamente a todos, en vez de luchar por la ventaja individual.
- Esperar hasta que los demás hayan dado sus opiniones antes de proponer la propia, ofreciéndola en este momento, con un espíritu de humildad y, como una contribución a la consulta general, no como una conclusión definitiva.
- Resumir periódicamente las opiniones dadas, señalando las diferentes alternativas que han surgido o las posibilidades de consenso que van apareciendo, guiando de ésta manera al grupo hasta que llegue a un acuerdo.
- Tratar de involucrar a todos en el trabajo que hay que hacer, dando a todos los miembros la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, experiencias y capacidades.

Cuando el coordinador o director desarrolla y practica estas actitudes y destrezas, los miembros del grupo disfrutarán de trabajar juntos, ya que se toman en cuenta sus ideas y se reconocen el valor de cada persona y sus contribuciones.

El liderazgo democrático provoca que el rendimiento sea elevado y estable aunque el líder esté ausente. Los miembros del grupo se encuentran satisfechos, dándose un clima socio-afectivo positivo y tiene lugar una fuerte cohesión que lleva a una mayor resistencia a la división. (GONZÁLEZ, 2007, pág. 71)

La necesidad de un liderazgo para el cambio organizacional y la construcción de una nueva sociedad.

El cambio nos ha transportado a una nueva era en la historia: la era de la información, de la tecnología y del conocimiento.

En esta era la fuerza física dejó de ser, para la mayoría, la generadora de riqueza y de obtención de la remuneración económica de hoy. Hoy por hoy la mayoría de las personas utiliza principalmente sus capacidades de pensar y de relación, la educación escolar, técnica o universitaria, la capacitación y actualización permanente como fuente de supervivencia, competitividad y seguridad para el futuro.

El mundo de hoy exige un nuevo estilo de liderazgo, demandas nuevas formas de dirigir el esfuerzo humano y lograr mayor efectividad de las personas, grupos y organizaciones. Ante nuevos modelos de participación, ante nuevas organizaciones inteligentes con mayor preparación y educación no solo en los ejecutivos, sino en toda la fuerza laboral, se requieren renovados dirigentes que respondan a las nuevas condiciones. Se necesita directivos que sepan promover en la fuerza laboral nuevos valores y expectativas de preparación permanente y desarrollo, nuevas formas de transmitir y difundir la información compleja en un mundo en constante cambio.

En esta era compleja y de mayor especialización en todos los niveles de la organización se requiere, no solo líderes en los puestos de dirección y gerencia, sino líderes con todos los niveles y todas las áreas de las organizaciones. Estos serán los responsables de resolver los problemas en el lugar donde se originan, ellos promoverán el trabajo en equipo y la participación multidisciplinaria e inter áreas.

El liderazgo se basará en una nueva concepción del trabajo enriquecida por las oportunidades de desarrollo personal y organizacional, por un trabajo más estimulante y retador, así como por un renovado sentido trascendente. (GONZÁLEZ, 2007, pág. 72)

Cultura organizacional y liderazgo.- La cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la organización, de su personal y del cliente para el cual se trabaja.

Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano, señalan que la participación, la integración y la creatividad, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los líderes del futuro. Esto significa que la cultura laboral de las organizaciones en el siglo actual, estará fincada en los líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos, las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua. Los más importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional son los siguientes:

- La comunicación e información
- La integración y el trabajo en equipo
- La delegación
- La motivación y el reconocimiento
- La creatividad y la innovación
- La capacitación y el desarrollo humano
- La toma de decisiones
- El Liderazgo.

(GONZÁLEZ, 2007, pág. 75)

a) El 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 compromisos y adhesión.

Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización. Ellos prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la percepción de los temas que tienen los seguidores ayudándoles a enfocar viejos problemas en nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo. (GUILLÉN, 2006)

Se caracteriza por su:

- **Carisma:** Capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- **Consideración individual:** Presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.
- **Estimulación intelectual:** Favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- **Inspiración:** Aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- **Tolerancia psicológica:** Usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.
- **Capacidad de construir un "liderazgo compartido"** Fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- **Considera "el trabajo en equipo"** Como una estrategia importante que produce la asociación necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- **Dedica tiempo y recursos a la "formación continua"** De sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- **El líder transformacional** Considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización

y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización. (GUILLÉN, 2006, pág. 173)

b) El liderazgo transaccional: Se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor se compromete en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

Los líderes transaccionales motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar.

Características del liderazgo transaccional:

- **Recompensa contingente:** Intercambian recompensas por un buen desempeño, reconocen los logros.
- **Administración por excepción (activo):** Controlan y buscan desviaciones de las normas tomando acciones correctivas.
- **Administración por excepción (pasivo):** Interviene sólo cuando no se satisfacen las normas. (GUILLÉN, 2006, pág. 173)

c) El 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.

Características del líder servidor:

- Escucha. El líder servidor trata de identificar la voluntad de un grupo y ayuda a clarificarla.
- Empatía. El líder servidor se esfuerza por comprender y entablar empatía con los demás.
- Sanador. La terapia en las relaciones humanas es una fuerza poderosa para alcanzar la transformación y la integración
- Autorreflexión. Ayuda a comprender los problemas relacionados con la ética y los valores
- Dotes de inspiración. Trata de convencer a los otros, antes que forzar la sumisión es eficaz para lograr el consenso entre grupos.

- Capacidad de conceptualización. Ampliar sus horizontes para abarcar un pensamiento conceptual más extenso.
- Dotes de previsión. Comprender las lecciones del pasado, las realidades del presente, y la consecuencia probable de una decisión en el futuro.
- Compromiso con el crecimiento de las personas. Fomentar el crecimiento personal, profesional y espiritual
- Compromiso a la hora de construir comunidad. (GUILLÉN, 2006)

Importancia del Liderazgo en la Institución Educativa.

El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda"

Lo que sí está claro es que el Gerente Educativo, debe ser un líder. Es líder formal por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras entre otras y ello se lo confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa. Pero aparte del cumplimiento burocrático que establece la organización este debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso fundamental que tenga bajo su responsabilidad.

Al respecto Chiavenato expresa: "la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana en la consecución de uno o diversos objetivos" Implica esta reflexión que el Gerente Educativo como líder de una institución y en su Comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

Se establece así la importancia de un gerente en una organización educativa puesto que es el ductor, el motor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas institucionales. Muchas son las investigaciones que han dedicado parte de su acción al estudio de los comportamientos de los individuos con las organizaciones y el efecto de la conducta de quienes dirigen el funcionamiento de los diferentes grupos de trabajo. Uno de los aspectos que se ha considerado relevante estudiar, lo constituye sin duda alguna el tipo de liderazgo puesto en práctica para que la Gerencia Educativa sea efectiva.

Otro de las definiciones de liderazgo que son claves en el estudio es el de Pérez (1996 p. 9), cuando señala: "El liderazgo es el proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El comportamiento de un individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores". De estas definiciones se desprende algo muy importante, el líder debe en todo momento tener presente que su actuación no va en función de su persona sino de una organización por cuanto debe interiorizar en todo momento las metas organizacionales, incorporándolas como parte del sistema de valores del individuo y del grupo.

Asimismo, se derivan de las conceptualizaciones formuladas que los líderes no nacen sino que se hacen así mismo mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar. Para liderar una persona tiene que demostrar que tiene habilidad y empatía. Empatía por cuanto debe asumir el lugar de otra persona, ponerse en su lugar, experimentando ideas y sentimiento, y habilidad producto del arduo trabajo. Es así como el líder podrá ordenar, guiar, influenciar y supervisar los pensamientos, sentimientos y acciones de otros y ponerlos al servicio de la empresa a la cual se debe.

El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las Relaciones Humanas dentro del campo organizacional. "El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos". En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas. El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

En concordancia con lo expresado, se puede acotar que la efectividad de una organización depende en gran medida de la efectividad del liderazgo formal. Éxito en el liderazgo se refiere a la manera como se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de estos. (IDALVERTO, 1989, pág. 137)

En base a todos los argumentos expuestos debo aportar, que un liderazgo efectivo es esencial para el logro de objetivos en las instituciones educativas, con profundo

desazón tengo que puntualizar que en algunas de las instituciones educativas hace falta verdaderos líderes entusiastas, carismáticos, que con amor haga propios las necesidades e intereses colectivos y logren la transformación y el verdadero progreso de la institución educativa que representan y resultante de aquello mejorar la calidad de la educación que es el objetivo primordial del sistema educativo.

Por otro lado si la institución educativa tiene una organización mediana, esto es, ni bien- ni mal, solo tiene claro ciertos aspectos básicos, y carece de algunos que son importantes por ejemplo; en lo referente a diseños curriculares (Planificación Estratégica en , códigos, reglamentos, proyectos...), administración de recursos humanos, económicos , materiales entre otros aspectos, no se puede hablar de liderazgo efectivo, o más bien éste no existe, pues considero que de estas circunstancias se deriva una de las causas por la que la educación no está en el nivel que desea y exige la sociedad actual.

Se hace por lo tanto imperiosa la necesidad de formar verdaderos líderes, desprendidos, que se pongan al servicio de los demás ,que promuevan la participación y cooperación de niños, niñas, jóvenes, señoritas, padres y madres de familia, instituciones, y comunidad entera para que juntos desarrollen acciones emprendedoras hacia una verdadera transformación social.

"Un solo día con un buen maestro reporta tanto, como mil días de estudio concienzudo". Proverbio japonés.

2.2.3. Características.

La característica principal del liderazgo educativo tiene relación con la conjunción calidad-liderazgo. Cuando se hace referencia a calidad, se refiere la llamada excelencia educativa.

Capacidad Dialógica.- El diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. Y el líder tiene la capacidad de escuchar, (no solo de oír) a los demás, aún sin que hablen de manera directa. Más que con los oídos, escucha con el corazón. Al líder le interesa el bienestar de los demás. Es un movimiento en los sentidos.

Se siente éticamente responsable del grupo.- Por eso toma en cuenta la dignidad y las facultades de las personas. Busca el bien de ellas y su superación. Se compromete con sus seguidores y, al hacerlo, genera confianza y credibilidad. Está siempre allí presente. No abandona el puesto. Siempre tiene una actuación correcta.

Genera credibilidad.- La credibilidad crea la fe y la confianza. No puede haber un grupo si no hay fe entre sus miembros y, mucho menos, en su líder. Pero esa credibilidad se basa en su comportamiento, más que en sus palabras.

Inteligencia emocional.- Por los años ochenta del siglo pasado, Daniel Goleman acuñó estos términos para significar la habilidad para manejar los sentimientos, afectos y emociones propios y ajenos. El líder tiene esa característica que le permite realizar acciones que son acogidas por sus seguidores.

Conoce sus fortalezas y lo aprovecha al máximo.- Sabe lo que puede hacer y lo hace bien. No se sobrevalora ni tampoco se subvalora. Si tiene habilidades trata de superarlas.

No pierde de vista el objetivo.- Sabe a dónde hay que llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan. Esa es una característica muy fuerte que sin embargo se le presta poca atención.

Sabe proponerse metas alcanzables.- No es temerario ni temeroso. Sopesa las circunstancias para tomar las decisiones. Paralelamente, sabe planear acciones para conseguir esas metas.

Lealtad.- Es inconcebible un grupo con un líder desleal. Sería la ruina de todos. La lealtad unida a la responsabilidad, hace fuerte al grupo en donde cada uno se siente seguro y sabe que no va a ser engañado.

Es innovador.- Siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas o buscará mejorar las que ya existen. No se estanca en el pasado. Es un visionario.

Flexibilidad.- Para poder hacer los cambios que se requieran. Para lograr la voluntad de quienes no estén de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas.

Bien informado.- Sabe que si no conoce el terreno, puede fracasar. Le interesa saber sobre lo que tienen que tomar decisiones. Debe saber analizar los datos de que dispone y utilizarlos inteligentemente de la mejor manera. (CORREA, 2010, pág. 25)

2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Algunas de las diferencias entre directivo y líder resaltadas se enmarcan a continuación:

Directivo	Líder
<ul style="list-style-type: none"> • Planea y presupuesta: establece pasos detallados y tiempos para alcanzar los resultados requeridos, para después asignar los recursos necesarios para hacer que las cosas sucedan. • Organiza y promueve personal: establece alguna estructura para llevar a cabo el plan, provee a dicha estructura de individuos, delega responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el plan, proporcionar políticas y procedimientos para ayudar a orientar a la gente, y crear métodos o sistemas para vigilar la instrumentación. • Controla y resuelve problemas: supervisa resultados, identifica desviaciones del plan, para luego planear y organizar con el fin de resolver estos problemas. • La atención del directivo es a “como se hacen las cosas” • Los directivos se relacionan con la 	<ul style="list-style-type: none"> • Establece una dirección: desarrolla una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión. • Organizar a la gente: transmite la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez. • Motiva e inspira a la gente: transmite energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas. • La atención del líder es a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”. • Los líderes, se relacionan de forma más intuitiva y empática.

<p>gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los directivos actúan para limitar las opciones, 	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones.
---	--

“Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar”. (KUTTER, 2010)

Tareas del líder para crear una cultura organizacional:

- Crear una visión y compartir con todo el personal y seguirla apasionadamente. Una visión es una imagen a largo plazo o idea de lo que puede y debe lograrse; si se explica de manera apropiada a los demás, sirva para estimular su compromiso y entusiasmo.
- Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización, pero sobre todo de los líderes. La misión significa una acción, una tarea, una vocación.
- Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la organización.
- Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes de la organización en agentes de cambio transformando y construyendo equipos y manejando conflictos.
- Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad es la educación la base del espíritu productivo.
- Crear y mantener un proceso de mejora continua.
- Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal.

- Fortalecer el trabajo en equipo, los proceso humanos y la cultura laboral, mejorando sistemáticamente el clima organizacional.
- Estar en contacto y diálogo personal y permanente con el personal de la institución.
- Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados. (GONZÁLEZ, 2007, pág. 75)

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

“Los valores son fuente de perfeccionamiento humano” realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos perfecciones que pueden comunicarse al hombre. (CHAVARRÍA, 2007, pág. 67)

Valores y Disvalores

“La coexistencia del bien y el mal, la verdad y el error, el amor y el odio es una constante en la vida humana” (CHAVARRÍA, 2007, pág. 64)

“Educar en valores significa favorecer el desarrollo del pensamiento, del análisis, del razonamiento y la afectividad, educar no solo con la razón sino con el corazón. (CISNEROS, 2003)

Según la última Reforma Curricular de nuestro país. “El sistema educativo tiene como meta final crear la posibilidad de adultos capaces de decidir su propio destino personal y social. Esa meta se habrá alcanzado cuando las mujeres y hombres hayan llegado a encarnar en sus conductas diarias determinados valores y las condiciones sociales permitan su vivencia.”

El Ecuador ha escogido el desarrollo de los valores como eje transversal para responder mejorar las necesidades y metas propuestas.

El impulso de los valores identificados por consenso, deben vivirse diariamente dentro de la institución educativa e ir desarrollando en las diversas áreas de estudio.

Eludiendo la discusión teórica como referentes mínimos para los dos últimos años de educación básica.

La gran influencia recibida de distintas culturas, sus costumbres, las nuevas tecnologías, la aculturación misma, no han permitido avanzar en el desarrollo de valores.

Bajo estas reflexiones, la actualización y fortalecimiento curricular del año 2010 considera como eje esencial de la educación la cultura del “*buen vivir*”; es decir la construcción de una sociedad, democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad, y respetuosa de la naturaleza, como principio rector de la transversalidad del currículo. Bajo ésta consideración el desarrollo de los valores humanos y universales, están inmersos dentro de la temática de formación de una ciudadanía democrática.

Con estas pequeñas puntualizaciones, a manera de antecedentes, queda entonces definir lo que son los valores.

Los valores, Aluden a cualidades objetivas que tiene las cosas, son juicios de deseabilidad o rechazo que se atribuyen a los hechos y objetos, son principios o criterios que definen o que es bueno o que es malo, por lo que acaban influyendo poderosamente en la conducta de los miembros de un grupo social. (GARCÍA F. , 1996)

Los valores éticos y morales.- son principios respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso “de conciencia” y los emplea para juzgar lo adecuado de las conductas propias y ajenas.

Concepto personal: “Los valores son modos de actuar de cada ser humano ante determinadas circunstancias que le toque vivir.”

Me parece que es importante destacar el tema de los valores del módulo “Educación en un mundo globalizado”

En todas las épocas se ha hablado de un modo u otro de los valores. Sin embargo, difícilmente logramos ponernos de acuerdo sobre que son y cuáles son estos, pues lo cierto es que a lo largo de la historia todos los pueblos han considerado valiosos sus descubrimientos, sus costumbres, su arte, su religión, su “forma de vida”, etc. ¿En qué se nota que una persona, una familia un pueblo tiene valores?

Los valores se notan, entre otras cosas, cuando:

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

Todo esto tiene algo en común es para bien de la persona, de la familia, del grupo social.

Por tanto, el valor se identifica con el bien en algún sentido.

Así pues, es valioso lo que es bueno, lo que es para bien de algo o de alguien.

En este sentido, lo que es para bien de la persona es aquello que la perfecciona, (que le mejora en algo) en su salud, en sus relaciones humanas, en sus sentimientos.

Por ello, pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son “fuente de perfeccionamiento humano”, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre. (CHAVARRÍA, 2007, pág. 58)

Características de los valores

Algunas de las características consideradas son las siguientes:

Son armonizables: Se enlazan unos valores con otros, coexisten en el proceso del perfeccionamiento humano, siendo posible u equilibrio entre ellos; no se dan aisladamente. Ni es preciso renunciar a unos para desarrollar otros

Son inagotables: La cima de cada esfera de valor es infinita; no tiene límites los valores nunca se acaban. Cualquier persona u objeto valioso en algún sentido puede serlo más. El hombre es un ser perfectible, no perfecto.

Son objetivables: Se manifiestan en hechos, personas y situaciones concretos; pueden conocerse.

Son universales: Son, independientemente de que sean o no captados. Son asequibles a todo hombre, y valen para todos.

Son jerarquizables: entre las distintas esferas de valor cabe cierta subordinación. Pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporciona al hombre, pedagógicamente hablando.

Son flexibles: Los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.

La polaridad: Todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contravalor. (CHAVARRÍA, 2007, pág. 60)

Clases de valores: Los valores de la naturaleza humana: materiales, espirituales y sobrenaturales

- Valores religiosos
- Estéticos
- Morales: Intelectuales
- Afectivos
- Físicos
- Sociales
- Económicos

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

Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos

básicos y, así, posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible.

La axiología y la pedagogía aportan cada una lo que corresponden específicamente a su campo de acción, para hacer posible la educación en valores.

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

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

La familia, por ejemplo da la vida a los hijos y , a partir de ello, los acoge y acompaña en la intimidad, razón por la cual es el ámbito propio para educar en los valores de “intimidad”, esto es, en aquellos valores relativos a la formación más propiamente humana; los que corresponden al campo de la formación afectiva (generación, expresión y control de sentimientos) ; al campo de la asimilación de principios de comportamiento acordes con la naturaleza humana, propicios para su propio desarrollo y para no entorpecer el de los demás (formación moral), Y al campo de la orientación de la propia vida en función de una ideología y, más concretamente, en función de la respuesta personal que cada familia y cada sujeto debe dar ante la existencia de dios,) formación religiosa,

La escuela posee responsabilidad prioritaria ante la educación en determinadas áreas de valor. La escuela es una institución de origen cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades del microambiente familia; la formación intelectual, la formación sociopolítica y cívica, la formación estética, la educación fisicomotriz.

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

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

1. El ejemplo de los educadores como un punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo (aunque imperfecto naturalmente) de los valores en lo que se desea formar.
2. La convicción vs. La imposición, como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.
3. La formación de la voluntad como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal. (CHAVARRÍA, 2007, pág. 69)

Importancia de los Valores en la Vida Escolar

Los valores, considerados como cualidades o virtudes inherentes en la vida humana, forman la personalidad de cada ser, la misma que se consolida con la formación en la escuela.

La educación en valores y consecuentemente la vivencia de ellos, es una responsabilidad que trasciende las instituciones educativas. Está estrictamente relacionada con la forma en que interactúan las personas en la sociedad; en todo caso, esta generalidad no debe limitar la responsabilidad que se debe asumir de inmediato, en particular la educación formal.

De ahí surge la importancia de que la Planeación Estratégica de cada institución educativa posea como base fundamental la Educación en Valores. Pues La formación en valores constituye un espacio fundamental en el proceso educativo en donde las personas son capaces de seleccionar, clarificar y vivenciar los valores que les son significativos, de acuerdo con la realidad donde se hallan inmersos, proyectándolos a sus familias y a la comunidad. (MASIS, 2007)

La educación en y desde los valores pretende que la persona, por medio del autoaprendizaje y la auto educación, se auto construya en situaciones de interacción social y cultural, incorporando valores, rechazando contravalores y, sobre todo, ordenando y organizando jerárquicamente su escala de valores. (MARTINES, 1998)

Mediante este proceso la persona no sólo se adapta a las normas establecidas, sino que por medio de la razón y el diálogo, trata aquellos temas que percibe como problemáticos, ya que conllevan a un conflicto de valores. Con esto, se trata de trabajar la dimensión moral de la persona, desarrollar y fomentar su autonomía, su racionalidad y el uso del diálogo como forma de vivenciar principios y normas, tanto cognitivos como afectivos, que impacten por igual al modo de pensar y actuar.

Es importante en la educación en valores, la relación de cada persona con el otro y su entorno, pues esta posibilita el salir de sí mismo y establecer una convivencia óptima con las otras personas, provocando el rechazo de aquellos comportamientos que perjudican o afectan a los demás. Se persigue vivenciar la regla de oro: hacer a los demás lo que queremos para nosotros.

Los valores en la educación buscan la consolidación de una sociedad donde las personas vivan con respeto a sí mismas, a los demás y al entorno, para fortalecer el equilibrio entre lo cognoscitivo, lo emocional y lo ambiental, para alcanzar un sana y responsable convivencia.

Se trata de conseguir a través de la integración de todas las influencias educativas, el perfeccionamiento integral del ser humano, es decir su mejora, madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades, en todas sus facultades, la asimilación de todas las esferas de valor. (CHAVARRÍA, 2007)

Toma de decisiones y normas éticas de conducta.

El proceso de toma de decisiones.- Es el conjunto de pasos que permite diagnósticas un problema o aspecto sobre el que hay que tomar una decisión, diseñar alternativas para una solución, elegir la mejor alternativa y asegurarse o controlar que la decisión tomada ha sido la correcta (GUILLÉN, 2006)

El proceso de toma de decisiones y la norma ética conocida como “Regla de oro”. Una toma de decisiones que considera la “regla de oro” ética, requiere por parte de quien decide capacidad de diálogo, ser capaz de escuchar y de explicar lo que sea necesario a lo largo del proceso de toma de decisiones.

La honradez ética en el proceso de toma de decisiones implica realizar un juicio, teniendo en cuenta aquellos elementos de valoración que aporten los implicados o afectados por la decisión. (GUILLÉN, 2006)

La comunicación en la educación.- Los educadores somos seres de comunicación, nuestra función es estar siempre frente a los otros y entre ellos. No se aporta mucho al futuro de un ser de comunicación si se parte de distancias o de la incomunicación lisa y llana. Resultan fundamentales la comunicación con uno mismo, la comunicación con los estudiantes, la comunicación con los actores sociales del contexto, la comunicación con los materiales y las diferentes propuestas discursivas.

Los educadores aludimos a la comunicación como:

- Ejercicio de la calidad del ser humano
- Expresión
- Interacción
- Relación
- Gose
- Proyección
- Afirmación del propio ser
- Sentirse y sentir a los demás
- Abrirse al mundo
- Apropiarse de uno mismo.

Los estudiantes vienen a nuestros establecimientos y a nosotros a aprender, cuando esto falla, nadie tiene mayor sentido. Comunicación pues, en función del aprendizaje.

“Se aprende mejor en un ambiente rico en comunicación en interacciones, en la relación con materiales bien mediados pedagógicamente, en la práctica de la expresión, en el encuentro cotidiano. (PRIETO, 2005)

Proceso sistemático para desarrollar valores

Considero de gran significado anotar un tema específico y concreto sobre cómo tratar el desarrollo de valores, en el aula, la Institución y comunidad, con la participación de todos los miembros de la organización educativa.



(ROBALINO, 2003)

Fuente: Ejes Transversales:

El gráfico plantea que en equipo, los docentes, partiendo de la realidad de la institución educativa y la comunidad identifiquen los valores que deben ser trabajados, desarrollados o fortalecidos. Pues se debe aprovechar de los

instrumentos curriculares y las múltiples estrategias que el docente desde su creatividad incorpore a su equipo de encargo para poner en marcha el desarrollo de los valores en la organización educativa.

El Código de Convivencia.

Normalmente cuando hablamos del comportamiento de las personas, dentro de los espacios educativos, se hace referencia al tema de la disciplina. Sin embargo cuando se habla de disciplina ésta siempre hace referencia a los alumnos y alumnas, al comportamiento que a juicio de los adultos, niños, niñas y adolescentes deben observar dentro de las instituciones. Cuando hablamos de un Código de Convivencia, estamos hablando de desarrollar una propuesta que facilite la convivencia, coherente con la realidad que se vive, pero también que permita el desarrollo integral de las personas, la autonomía, el ejercicio de derechos y ciudadanía de todas las personas que hacen una institución: directivos, maestros, alumnos y alumnas, personal administrativo, padres de familia.

Los códigos de Convivencia son construidos por el conjunto de la comunidad educativa y hacen referencia al universo de relaciones que se dan entre todos (alumnos/as, maestros/as, directivos, padres, administrativos, etc.) quienes pertenecen a una misma institución. Los principios que se enuncien dentro de ellos deben ser tenidos en cuenta y respetados por todos, debe incidir en la cultura escolar que tenemos actualmente, y construir paulatinamente nuevos paradigmas que propicien el diálogo, acuerdos mínimos de convivencia, análisis de los disensos, el ejercicio de derechos de todos los actores y por tanto el fortalecimiento de valores democráticos (solidaridad, equidad, respeto, buen trato, inclusión, etc.). Busca que cada individuo esté en capacidad de construir autonomía y autorregular su conducta, esto es, en capacidad de reconocer y respetar los límites y los acuerdos de la convivencia. **(EMILIO, 1996)**

Valores que se tendrán en cuenta para el desarrollo de los códigos de Convivencia:

La defensa de la paz y la erradicación de la violencia como forma de relacionamiento.

El respeto y la aceptación de la diversidad religiosa, cultural, política, sexual de los demás.

La solidaridad, la inclusión y el rechazo a toda forma de exclusión o discriminación.

La responsabilidad ciudadana y el respeto a los derechos propios y los de los demás.

La responsabilidad individual como miembro de un colectivo. **(EMILIO, 1996)**

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

El presente trabajo de investigación, se desarrolla en el Instituto Tecnológico Superior Agropecuario “José Benigno Iglesias” del cantón Biblián provincia del Cañar, el establecimiento es de carácter fiscal cuenta con las siguientes especialidades: Conservería y Explotaciones Agropecuarias en la sección diurna y Aplicaciones Informáticas en la sección nocturna, las actividades de investigación se llevará a cabo en la Sección Diurna con los estudiantes del Tercero de bachillerato especialidad explotaciones agropecuarias.

Para la elaboración de la muestra, el universo es de 240 estudiantes y 35 profesores, del ciclo básico y diversificado y 6 directivos que laboran en el instituto. De los cuales se tomó en cuenta para la muestra: a dos directivos rector y vicerrector y a cuatro jefes de área. A 20 docentes, 15 padres de familia y 20 estudiantes del tercer año de bachillerato especialidad de explotaciones agropecuarias.

TABLA 1. POBLACIÓN TOTAL DE POBLACIÓN POR SEXO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ BENIGNO IGLESIAS” DEL CANTÓN BIBLIÁN.

POBLACIÓN TOTAL DEL ITSA “JOSÉ BENIGNO IGLESIAS”						
	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
DIRECTIVOS	2	66.67	1	33.33	3	100
DOCENTES	21	60	14	40	35	100
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2	33.33	4	66.67	6	100
ESTUDIANTES	124	51.66	116	48.34	240	100

Fuente: Secretaria del plantel

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

TABLA 2.**POBLACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD Y SEXO**

RANGO DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	f	%
20 - 25 AÑOS				
25 - 35 AÑOS				
35 - 45 AÑOS				
MÁS DE 45 AÑOS	2	66.66	1	33.34
TOTAL	2	66.66	1	33.34

Fuente: Secretaria del Plantel

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

TABLA 3.**PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD.**

RANGO DE EDAD Y GÉNERO DE LOS DOCENTES. POBLACIÓN DE 20 DOCENTES DEL ITSA JOSÉ BENIGNO IGLESIAS				
RANGO DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	f	%
20 - 25 AÑOS				
25 - 35 AÑOS				
35 - 45 AÑOS	4	20		
MÁS DE 45 AÑOS	10	50	6	30
TOTAL	14	70	6	30

Fuente: Secretaria del Plantel

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

TABLA 4**RANGO DE EDAD, GÉNERO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS**

RANGO DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
20 - 25 AÑOS				
25 - 35 AÑOS				
35 - 45 AÑOS			1	25
MÁS DE 45 AÑOS	1	25	2	50

Fuente: Secretaria del Plantel

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

TABLA 5.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD Y SEXO.

RANGO DE EDAD	TERCER AÑO DE BACHILLERATO ESPECIALIDAD AGROPECUARIA			
	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
17 - 19 AÑOS	12	60	7	35
MÁS DE 20 AÑOS	1	5		
TOTAL	13	65	7	35

Fuente: Secretaria del Plantel

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

3.2. Materiales e instrumentos.

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la Encuesta.

Objetivo de la Encuesta.- Es obtener información estadística sobre cómo se está llevando a cabo la gestión, el liderazgo y los valores por parte de las autoridades de la institución educativa, para poder tomar los correctivos necesarios, y alcanzar la satisfacción total de la comunidad educativa.

Las partes principales de la encuesta a los señores directivos son:

Se inicia con una explicación sobre la importancia que tiene esta encuesta como también la finalidad de la misma, se hace constar los datos informativos y luego se formula un cuestionario de 14 preguntas cada una contienen algunas subpreguntas bien establecidas, las mismas que tienen que responder con la mayor seriedad basándose en la realidad de la institución.

La encuesta a Docentes consta una petición, tres parámetros para responder las preguntas Siempre, a Veces y Nunca, tiene los datos de identificación y un cuestionario de 16 preguntas.

La encuesta a Estudiantes esta formulada primeramente se le hace conocer el objetivo de la encuesta luego se solicita que se digne a responder las preguntas

para lo cual existe 3 posibles respuestas: Siempre, a veces y nunca, luego consta de los datos de identificación y un cuestionario bien establecido de 14 preguntas.

La encuesta a Padres de Familia, fueron elaborados por el Investigador y está estructurado de la siguiente manera: primeramente se lo hace conocer el objetivo de la encuesta, luego se lo solicita que responda a las preguntas de acuerdo a su criterio; consta de datos informativos, y de un cuestionario de 9 preguntas

El cuestionario de la entrevista a los directivos del plantel, consta de 8 preguntas perfectamente elaboradas las mismas que están dirigidas al Señor Rector, Vicerrector, Inspector general, y tres jefes de áreas, con el objetivo de conocer sobre que significa la comunicación y que le diferencia de la información; saber si el establecimiento educativo cuenta con un manual y reglamento, quien tiene que realizar las tareas de liderazgo, como resolver los conflictos que se presenten en la institución; conocer cuáles son las características de un líder educativo; el tipo de liderazgo que predomina en la institución por parte de los docentes y alumnado; y, estar al tanto sobre los valores y antivalores que se desarrollan en el centro educativo.

3.3. Los métodos que se aplicaron en este trabajo de investigación son:

Exploratorio y descriptivo.- Facilitó acceder al conocimiento de la realidad de la gestión en liderazgo educativo y la promoción de valores, permitiendo plantear el problema, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

Analítico y sintético.- Facilitó la desestructuración del objeto de estudio de todas sus partes y la explicación de las relaciones entre los elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes obteniendo una visión de unidad, asociando juicios de valor, conceptos, que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad institucional.

Inductivo y deductivo.- Permitieron configurar el conocimiento y la generalización de forma lógica los datos empíricos alcanzados en el proceso de investigación.

Estadístico.- Permitió organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, como la encuesta y la entrevista, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

Hermenéutico.- Consintió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, facilitando el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

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

La lectura.- a través de la cual se consiguió conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre gestión, liderazgo y valores.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

Los Instrumentos Curriculares son documentos primordiales que toda Institución organizada debe poseerlos ya que en ellos se encuentra trazados todos los lineamientos sobre los cuales debe marchar una institución. En la Institución Educativa investigada se ha detectado falencias en cuanto a Planificación ya que no cuenta con la mayoría de instrumentos curriculares actualizados y necesarios que guíen el trabajo de su colectivo.

Por lo que en base al proceso de investigación cabe mencionar, que por versiones de los directivos la institución no cuenta con los instrumentos curriculares actualizados, únicamente dan a conocer que hace 6 años se ha elaborado el Plan de Transformación Institucional y hace dos el POA, los mismos que ya han cumplido su período para el cual fueron estructurados, por lo que para cumplir con el diagnóstico debo enfocar de manera general sobre todos los documentos curriculares que debería tener una institución de calidad.

4.1.1.1. El manual de Organización.

“EL Manual de Organización es un documento técnico de carácter orientador, el mismo que detalla la estructura y las funciones de la institución educativa, tiene como objetivos: describir las funciones generales de la institución, describir y determinar las funciones específicas y la ubicación de cada uno de los cargos dentro de la estructura; encausa los límites jerárquicos de cada unidad y de establecer las relaciones funcionales”. (Motaño, 2007)

El Manual Organizativo es un instrumento curricular que define la estructura organizativa y en donde se describe las responsabilidades administrativas de la institución.

Para elaborar un manual de organización hay que seguir un proceso que inicia con la recolección de información; análisis de la información; e, integración del manual.

Este documento constituye una carta de presentación de la institución por lo que es imprescindible su estructuración y difusión y al no contar con este documento que facilite una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades, la administración no cumple con su rol designado causando desorganización del plantel y afectando a la calidad educativa. Por lo tanto es imperioso que el instituto estructure este documento, lo valide y ejecute en el marco de gestión de calidad, liderazgo y valores.

4.1.1.2. El Código de Ética.

“Un Código de Ética fija las normas y compromisos para cumplir dentro de una institución u organización, aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna del cumplimiento obligatorio”. (Motaño, 2007)

Este documento básico puntualiza la visión armónica y dinámica de los miembros de la institución y el entorno, buscando siempre la excelencia y la mejora continua por medio de acuerdos y compromisos asumidos voluntariamente. Con estas determinaciones cada miembro de la comunidad educativa conocerán su rol y sus desempeños serán beneficiosos para la institución.

Al igual que el Manual de Organización, la institución no cuenta con el Código de Ética en el que se determine normas de conducta para la buena marcha y convivencia de la institución, causando constantes desacuerdos y conflictos entre el colectivo desmejorando el olor del lugar o la aplicación de valores y limitando el liderazgo al cumplimiento del frío tenor de la ley.

4.1.1.3. El Plan Estratégico.

Concepto.- “Decidir hoy lo que debe hacerse en el futuro, lo cual implica la determinación de un futuro deseado y las decisiones que es preciso tomar para hacerlo realidad, evaluando su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la cátedra”. (BECERA, 2008)

Nadie llega a su destino sino tiene un objetivo, de allí que la planificación estratégica es el documento primordial de utilización diaria de todos y cada uno de los docentes para cumplir con su delicada labor de modelación a la juventud; en el instituto todos los maestros en forma puntual y al inicio del año presentan las planificaciones que constan de actividades, objetivos, recursos indicadores de evaluación y logros a ser alcanzados los mismos que en su cumplimiento son supervizados por la segunda autoridad y analizados trimestralmente por las Juntas de Área. En estas planificaciones estratégicas tiene como requisito indispensable que el profesor debe ser líder del aula y educar con su ejemplo por lo que debe aplicar valores indispensables de profesor y maestro y lo que es más debe preparar a sus estudiantes para ser líderes de su comunidad.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).-

El POA o Plan Operativo Anual es el compromiso a cumplir durante un año por todo el colectivo, cabe indicar que el POA es una parte del PTI así si se ha planificado para 5 años de transformación esto implica que consta de 5 POA a ser cumplidos y evaluados anualmente correspondiendo al último año el analizar los logros alcanzados en esta transformación institucional planificada así como en valores y liderazgo como eje transversal.

El POA se estructura mediante el compromiso del cumplimiento de los descriptores que siendo en número de 35 son divididos para las diferentes comisiones las que tienen que llevar su cumplimiento con ejes transversales de liderazgo y valores que es fundamental para el correcto desempeño

Es un documento formal en el que los responsables de la educación en una institución educativa enumeran los objetivos a conseguir durante el desarrollo de las actividades, este plan debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la institución, el plan operativo anual además de lograr los objetivos, da asistencia a cada departamento, sobre la manera de cómo alcanzar estos objetivos cada año.

4.1.1.5. El Proyecto de Transformación Institucional (PTI)

El Plan de Transformación Institucional es aplicado a todos los colegios técnicos que son reconocidos como unidades educativas de producción, este PTI es similar y de valor equidistante al PEI que es aplicado en los planteles que no tienen el carácter de instituciones técnicas.

El PTI en el instituto objeto de la presente investigación está planteado para una duración de 5 años y está conformado por 5 POA o Planes Operativos Anuales, el objetivo del PTI, es el de transformar la institución técnica a base del cumplimiento de 35 descriptores de calidad, con ejes transversales en valores y liderazgo que se cristalizarán en 35 proyectos que transformarán la institución técnica volviéndoles competentes a los sujetos de la educación estudiantes o clientela.

El PTI nombrado el presente año se encuentra ya concluido por lo que la institución debe enrumbarse en la nueva estructura legal que está siendo aplicada a partir del presente año por disposición ministerial que trae innovaciones en el nuevo desempeño.

4.1.1.6. El Reglamento Interno y otras regulaciones.

El reglamento interno es el instrumento legal estructurado por el Honorable consejo directivo aprobado por la Junta general y ratificado por la Dirección Provincial de Educación; este reglamento regula el funcionamiento interno del plantel así como hace aplicable la norma por ser una institución técnica agropecuaria con sus propios problemas y proyecciones. Este instrumento ayuda enormemente el funcionamiento de las comisiones agrícolas y pecuarias que no tiene una normativa nacional y permite en forma ordenada y transparente aplicar la falta de ley en el cumplimiento de las actividades agrícolas y pecuarias que son únicas. Para la aplicación del reglamento se requiere más que nunca la efectividad en el liderazgo institucional, porque se necesita tomar decisiones que pueden ser observadas por la contraloría por lo que deben ser transparentes diáfanos y con valores.

Este reglamento norma todos los ámbitos de la institución desde la función que cumplen las autoridades hasta las obligaciones del personal de servicio y guardianía, no sin antes normar todas las actividades de acuerdo a la ley, al reglamento y más disposiciones y acuerdos emitidos por el Ministerio de Educación.

Es un instrumento muy importante dentro de una institución educativa, es el que define las normas, funciones y procedimientos que regula la vida de la institución, es en donde se establecen tanto los derechos como los deberes de los directivos, personal docente, administrativo y de servicios; los criterios de administración manejo de los recursos, el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, el régimen económico y disciplinario, están elaborados bajo la conducción del rector como primera autoridad y con la participación y aporte de los docentes, personal administrativo y de servicio.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa:

4.1.2.1. Misión y Visión:

La Misión y la Visión de los colegios técnicos son impuestas por la normativa de la educación técnica por lo que todos los colegios técnicos a nivel de país obligatoriamente tienen la misma misión y visión constante en el presente estudio.

Misión.

“La sustentabilidad social y económica del Ecuador, la expectativa de una vida digna para el conjunto de la población sin distinción de etnia, sexo, credo o grupo social, la desestructuración de las familias generada por la emigración, el nuevo modelo económico globalizado y la evidencia de un peso, cada vez mayor, del conocimiento y la tecnología como factores de la producción y del progreso, configuran un horizonte de futuro cargado de amenazas y de retos.

Dicho escenario plantea al sistema educativo en su conjunto y específicamente al subsistema de educación técnica, la exigencia de un mayor compromiso con los proyectos de vida de los jóvenes y con la realidad productiva nacional, y la necesidad de orientar su esfuerzo didáctico a la generación de ideas e iniciativas creadoras de empleo y riqueza cultural, económica y social.

Por ello, “los centros de bachillerato técnico deberán contribuir al desarrollo económico y social de la República del Ecuador y al fortalecimiento de su sistema productivo, a la mejora de condiciones de vida y trabajo de los habitantes de su entorno más próximo y a la promoción de un cultura del trabajo sustentada en el

conocimiento, la tecnología y la agregación de valor, multiplicando el nivel de cualificación profesional de los trabajadores y el grado de inserción laboral de los jóvenes, tanto en empleos por cuenta ajena como en proyectos de auto emprendimiento” (PTI DE LA INSTITUCIÓN pág. 19)

Para ello, los Centros de Bachillerato Técnico desarrollarán procesos eficientes y efectivos de actualización profesional permanente, investigación técnica, socioeducativa y laboral, transferencia social de conocimientos económicos, productivos y tecnológicos, intermediación en el mercado de trabajo, producción y apoyo al emprendimiento productivo de los egresados.

Visión.-

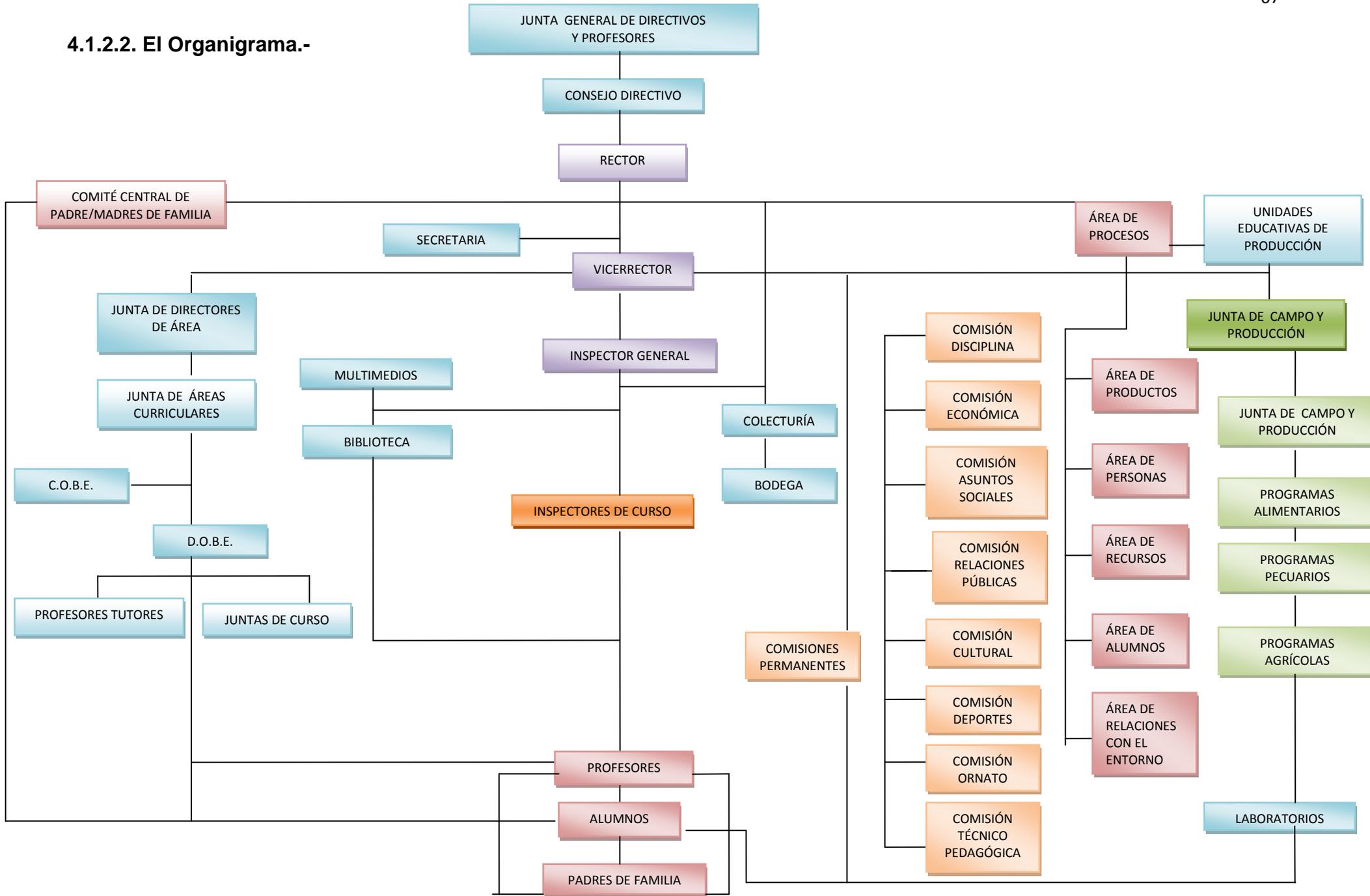
“Una sociedad cohesionada, que integra la diversidad étnica y cultural en un proyecto sugestivo de vida en común, comprometida con el bienestar social y la calidad de las formas de vida y trabajo, que promueve la distribución equitativa de las oportunidades de desarrollo personal y la promoción social a través del trabajo, que fomenta una cultura de la producción y del empleo centrada en las personas y su satisfacción, que aprende permanentemente y transfiere los aprendizajes a la creación de riqueza social y económica, que multiplica la iniciativa individual y colectiva de sus ciudadanos, que se enfrenta con eficacia a los factores de exclusión y elimina las barreras que limitan el desarrollo personal de los jóvenes, que limita la endogamia social y promueve la elección en libertad de profesión u oficio.

Un sistema de educación técnica comprometido con el desarrollo comunitario, generador de valor reinvertible en la mejora permanente del sistema, que aglutina profesionales capaces y técnicos eficientes, orientado a la obtención de resultados e impacto social, comprometido con la modernización del sistema productivo ecuatoriano y con los vectores estratégicos de desarrollo de la nación, creativo, innovador, generador de nuevas ideas y oportunidades de inserción laboral para los jóvenes, educador de actitudes y capacidades emprendedoras, mediador eficiente en la transferencia tecnológica a la producción y a las formas de vida social, en aprendizaje permanente.

Un egresado educado para la solidaridad, preparado para la vida en sociedad, cualificado para la actividad profesional, motivado y capacitado para el auto

emprendimiento, consiente del valor de las ideas, dotado de curiosidad científica, generador de iniciativas productivas, definido en sus aspiraciones de desarrollo personal, informado de la realidad en la que vive, resistente a la frustración y a los destinos prescritos, sensible al destino colectivo”. (PTI DE LA INSTITUCIÓN pág. 19)

4.1.2.2. El Organigrama.-



4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

En el organigrama se puede distinguir claramente que existen las áreas de gestión que son las encargadas del cumplimiento de la transformación institucional porque tienen a su cargo el cumplir los 35 descriptores y elevar a proyectos para su ejecución e involucramiento con comisiones, departamentos, autoridades, alumnos y comunidad entera.

Los departamentos a su vez que son controlados por el vicerrector tienen funciones específicas normadas en el reglamento interno y son el motor de avance de la institución. La ausencia de liderazgo en la segunda autoridad lesionaría a este grupo de estamentos causando desidia y disminuyendo el desarrollo institucional siendo importante la aplicación irrestricta de un liderazgo positivo lleno de valores para hacer de estos grupos de trabajo verdaderos colmenares de unidad y trabajo.

En el instituto se presta especial atención a los departamentos de maquinaria agrícola, de cultivos, de bodega y comercialización así como los departamentos de conservería que son verdaderos impulsores de los proyectos que mejoran la calidad del plantel.

4.3 El clima escolar y convivencia en valores.- Un adecuado clima escolar, permite el desarrollo de una institución educativa, haciendo posible la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje y las relaciones personales del colectivo.

La actitud del directivo es considerada como una necesidad de cambio, que mantenga armonía y un clima laboral horizontal de respeto en donde se enseña y aprenden constantemente con la práctica de la convivencia en valores humanos.

Es importante que en la institución se mantenga un ambiente de trabajo dinámico agradable y de confianza, teniendo como lazo principal la comunicación entre todos quienes la integran, pues sus metas y propósitos tiene una visión común, de allí que el trabajo en equipo es una estrategia excelente para lograrlo; la práctica de valores a través del ejemplo es otra estrategia que permite evidenciar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace para consolidar y fortalecer un alto grado de calidad de servicio a los demás demostrando mística y uniendo esfuerzos para el cumplimiento eficaz de las obligaciones institucionales en una verdadera convivencia en valores en la institución.

4.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.- No se puede educar si no se aplica lo que el maestro sabe, de allí que es indispensable que el profesor sea un auténtico conocedor de los contenidos y de las formas de enseñar. Consideramos que la labor del maestro es una de las profesiones más delicadas porque se trabaja con elementos de cuerpo y alma.

Consideramos también que todo cuanto se enseñe tenga un método o camino a seguir, una meta y la satisfacción de la labor cumplida por ello que lo curricular debe estar muy bien planificado para que el estudiante a más de sentir afecto por el aprendizaje este sea la verdadera herramienta que haga de cada hombre un ciudadano correcto, a lo que se suma el olor del lugar que es la satisfacción de pertenecer a una institución a la que el respete y de la que coseche respeto.

En el instituto esta dimensión ha venido funcionando dentro de los parámetros normales, quizá porque se tiene el privilegio de contar con un cuerpo docente de calidad y experiencia que son los materiales que le han ubicado en una calificación de relieve.

La disciplina condición indispensable para poder implantar los conocimientos en sitio seguro, en la institución funciona de muy buena manera por lo que los valores se han ubicado igualmente en un sitio preponderante, pero es preocupante a su vez que se pueda perder este valor por objeto de la migración que ha traído consecuencias sociales cantonales con la organización de pandillas que por cierto se trata de controlar dentro del plantel, pero su influencia es peligrosa.

4.3.2. Dimensión Organizativa operacional y valores.- Los departamentos que son los encargados de organizar operativamente cada uno de los objetivos planteados en el POA y PTI, tienen un trabajo intenso dentro de la institución, dimensiones organizativas que por inercia vienen trabajando, me atrevo a emitir tremendo concepto por las condiciones de autoridades encargadas que tiene el plantel y un liderazgo hasta cierto punto de dejar hacer y dejar pasar, ya que no se nota la acción conductual de liderazgo de las autoridades en el cumplimiento de estos objetivos, lo que implica a su vez los valores positivos que tienen los maestros del instituto que han empoderado el cumplimiento de sus obligaciones individuales.

4.1.2.7. Dimensión Administrativa Financiera.- El departamento de colecturía integrado por el señor colector como única persona es el que lleva el manejo financiero de la institución de acuerdo a la normativa nacional teniendo el su clave y siendo controlado a través del internet por el propio ministerio. Pero es el señor rector el responsable solidario con el colector del manejo presupuestario, el mismo que tiene igualmente su normativa esto es el rector autoriza hasta tres salarios mínimos vitales y si las inversiones son mayores debe ser aprobado por el H. Consejo Directivo.

Todas esas inversiones son auditadas por contraloría general del estado. En la institución objeto de nuestro estudio, tiene los llamados fondos propios que provienen de la producción de la quinta, venta de animales mayores y menores, de recursos que genera la planta procesadora de frutos y alimentos y de los recursos que generan las microempresas de producción; estos recursos al final del año sirven para el mejoramiento de infraestructura la que se autofinancia para mantener al plantel en buenas condiciones.

El manejo de estos recursos requiere de una administración eficiente y llena de valores, ya que fácilmente se puede caer en la corrupción y no ingresar fondos que pertenecen a la actividad de recurso propio.

Por otro lado dentro de la proyección presupuestaria que colecturía lo hace cuatrimestralmente se proyectan pago de sueldos y de servicios que son las partidas que asigna el estado.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.- El instituto por su carácter de agropecuario tiene buena relación con la comunidad ya que la producción experimental de la quinta se comercializa a bajo precio dentro de la comunidad de su influencia.

Por su parte la comunidad responde con el valor de la felicitación por la actividad cumplida o con la crítica por la decidía o no cumplimiento de esta función.

Los estudiantes a través d estas actividades generan pingues ganancias que les permiten solucionar problemas económicos urgentes, así como aprender en forma práctica los conocimientos teóricos relacionados con la agricultura y veterinaria.

4.1.3. Análisis del FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades:

Las fortalezas y debilidades son factores internos propios de una institución, las más notables e importantes consideradas como aspectos positivos son las fortalezas; las debilidades por el contrario son consideradas como parte negativa, las mismas que necesitan ser potenciadas para mejorar en nivel institucional.

Analizando la matriz de fortalezas y debilidades que consta en el PTI de la institución, se prioriza equipos de trabajo docente competentes y bien definidos, se nota también el interés de los estudiantes en participar en actos organizados por la institución; la organización de talleres de escuela para padres es otro aspecto importante dentro de las fortalezas. La institución también cuenta con laboratorios, bibliotecas y una planta física idónea, frente a estas fortalezas se prioriza como *debilidad*, la falta de capacitación de los maestros en cuanto a métodos y técnicas de enseñanza aprendizaje, para mejorar su práctica pedagógica, así como también bajo rendimiento de los estudiantes y el control disciplinario durante los recesos y horas libres.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas:

Las oportunidades y amenazas como factores externos de una u otra manera intervienen en el normal progreso de la institución; siendo las oportunidades las cuales deben ser aprovechadas en beneficio del plantel; en tanto que las amenazas deben ser revisadas a tiempo para impedir perjuicios posteriores al plantel.

Al realizar el análisis de las oportunidades la institución cuenta con el apoyo de las autoridades gubernamentales y el intercambio de los estudiantes con la Universidad José Peralta, el apoyo del cuerpo de bomberos y centros médicos cercanos que apoyan a la institución.

La amenaza principal es la migración de los padres de familia, existiendo la formación de grupos de pandillas en el sector, se tiene también como amenaza el alcoholismo y la proliferación de juegos de azar. Peligros de alto impacto que han causado la desintegración familiar; afectando directamente a los jóvenes y señoritas que se educan en la institución, por lo que es imperiosa la necesidad de plantearse un proyecto para trabajar con este grupo vulnerable, haciendo énfasis en el

tratamiento de valores que permitan mantener una convivencia pacífica y armónica en el conglomerado social.

4.1.3.3. Matriz FODA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Directivos con predisposición al cambio. • Equipos de trabajo competentes y bien definidos, con valores y liderazgo. • Planta procesadora de frutas y alimentos con capacidad de competencia. • Laboratorios de informática y Ciencias naturales. • Biblioteca virtual • Canchas adecuadas para la práctica deportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de instrumentos curriculares. • Deficiencias en los docentes en métodos y técnicas de enseñanza. • Falta de liderazgo por parte de la primera autoridad del plantel. • Estudiantes con poca práctica de valores. • Falta de comunicación • Deficiente gestión administrativa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo por parte de las autoridades gubernamentales. • Capacitación a través de convenios con la Universidad José Peralta. • Apoyo de centros médicos y cuerpo de bomberos por la cercanía del plantel. • Propuesta de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad de los hogares por la migración. • Existencia de pandillas • Alcoholismo y drogadicción • Falta de control de la fuerza pública. • Desconfianza de la educación brindada en el plantel. • Presencia de personas desconocidas.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

4.2.1. De la encuesta a directivos:

TABLA 6		
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO		
Forma de Organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	-	-
b. Coordinadores de área	3	60
c. Por grupos de trabajo	2	40
d. Trabajan individualmente	-	-
e. No contestan	-	-

Fuente: Formulario de encuesta a directivos

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

El director no participa en la organización de los equipos; dejando la coordinación a las respectivas áreas lo que se hace a través de grupos de trabajo, es decir la organización está coordinada en el plantel, fuera de la organización directiva.

TABLA 7		
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN		
Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	1	20
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	80
c. Valor y tiempo empleados en la institución	-	-
d. Otros	-	-
e. No contestan	-	-

Fuente: Formulario de encuesta a directivos

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

Se considera que la institución tiene mayor tamaño de acuerdo a los resultados que hayan alcanzado como logro institucional.

TABLA 8		
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS		
	F	%
a. Sí	4	80
b. No	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Formulario de encuesta a directivos

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

En el colectivo se cumple con las tareas y normas impuestas a través de la ley y la norma.

TABLA 9		
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES		
	f	%
a. Director	-	-
b. Rector	2	40
c. Consejo Directivo	3	60
TOTAL	5	100

Fuente: Formulario de encuesta a directivos

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

El consenso y la decisión en vez de tomarla la primera autoridad o rector, la asume el organismo de apoyo que es el H. Consejo Directivo pese a que no es función de este organismo.

TABLA 10		
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS		
	F	%
a. Sí	3	60
b. No	2	40
TOTAL	5	100

Fuente: Formulario de encuesta a directivos

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

La autoridad asume la facultad de tomar decisiones que es propia de la primera autoridad en apenas un 40%.

TABLA 11							
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE							
Orden	Acciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
A	Excelencia académica	4	80	1	20		
B	El desarrollo profesional de los docentes	5	100				
C	La capacitación continua de los docentes	3	60	2	40		
D	Trabajo en equipo	3	60	2	40		
E	Vivencia de valores institucionales y personales	3	60	2	40		
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	60	2	40		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	20	4	80		

Fuente: Formulario de encuesta a directivos

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

La administración y el liderazgo para su desarrollo es asumido en un 80% y el desarrollo profesional ocupa un lugar importante, no así el trabajo en equipo que falta mayor consistencia a lo que se suma la aplicación de valores y la colaboración de padres de familia que permiten un avance normal.

TABLA 12							
LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN SE CARACTERIZAN PORQUE:							
Orden		Si		En parte		No.	
		F	%	f	%	F	%
A	Son innatas	1	20	4	80		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	20	3	60	1	20
C	Se adquieren a partir de las experiencias	4	80	1	20		
D	Se desarrollan con estudios en gerencia.	2	40	2	40	1	20
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	4	80			1	20

Fuente: Formulario de encuesta a directivos

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

Para dirigir se requiere de habilidades de liderazgo; en la tabla nos indica que el líder no nace; este se hace con la función siendo el mejor de los incentivos el realizar estudios de gerencia para alcanzar este ideal.

TABLA 13							
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR							
Orden	Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	100				
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	20	2	40	2	40
C	La mejora de los mecanismos de control.	3	60	1	20	1	20
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			4	80	1	20

Fuente: Formulario de encuesta a directivos

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

Se mejora el desempeño del colectivo cuando tenemos resultados consensuados con todo el colectivo, no siendo el número de estudiantes, ni las capacidades ni los mecanismos o los ambientes indicadores que mejoren las capacidades.

TABLA 14							
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN							
Orden	Organismos	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	2	40	2	40	1	20
B	De Gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc)	2	40	3	60		
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	1	20	3	60	1	20
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100				
E	Otros (¿Cuáles?)	-	-	-	-	-	-

Fuente: Formulario de encuesta a directivos

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

La organización de los departamentos responde con eficiencia, no así la dirección, la secretaria ni la coordinación de estudios que no llegan al 50% del máximo exigible.

TABLA 15							
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.							
Orden	Actividades	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	60	2	40		
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	60	2	40		
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	60	2	40		
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	80	1	20		

Fuente: Formulario de encuesta a directivos

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

Se lleva a cabo la evaluación, se establecen acciones de mejora, los equipos si tratan los conflictos y coordinan las actividades de enseñanza aprendizaje en porcentajes apenas aceptables, por lo que se requieren mejora urgente.

TABLA 16					
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES					
Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	60	2	40
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	60	2	40
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	100		

D	Mantener actualizada la metodología.	5	100		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	80	1	20
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	100		
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	60	2	40
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100		
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	40	3	60
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100		

Fuente: Formulario de encuesta a directivos

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

Los departamentos didácticos elaboran su programación con eficiencia, mantienen actualizada la metodología, y se mantiene colaboración y trabajo conjunto con orientación de cuya acción nacen propuestas a las autoridades; pero cabe indicar que en lo que se relaciona a la didáctica los departamentos requieren reajustes.

TABLA 17					
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.					
Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100		

Fuente: Formulario de encuesta a directivos

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

La gestión pedagógica actúa con mucha eficiencia frente a la diversidad y a las potencialidades de la comunidad, en cuanto a fomentar y producir diagnósticos y soluciones.

TABLA 18

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

Fuente: Formulario de encuesta a directivos

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

La planificación y aplicación asoma inmejorable puesto que se cumple el plan estratégico, plan operativo anual, se realizan proyectos y capacitaciones.

4.2.2. De la encuesta a docentes.

TABLA 19.

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes	8	40	12	60		
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	6	30	14	70		
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje	1 2	60	7	35	1	5
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación colectiva donde se integran los docentes, estudiantes, familias, asociación padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	5	25	11	55	4	20
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	5	14	70	5	25
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje	6	30	12	60	2	10
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	1 5	75	4	20	1	5
8	Resistencia en los compañeros o director o rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza	2	10	13	65	5	25
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			14	70	6	30
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			15	75	5	25
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	4	20	12	60	4	20
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo	9	45	9	45	2	10
13	Los directivos tienen liderazgo y gestión en el área académica			19	95	1	5
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	1	5	18	90	1	5

15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	4	20	14	70	2	10
16	Los valores predominantes en las decisiones de los directivos y profesores	4	20	13	65	3	15

Fuente: Formulario de encuesta a docentes

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

Los docentes no son cumplidores de las disposiciones que vienen en grado, así como de la escolarización, a lo que se suma que el rector no crea un ambiente de aprendizaje, lo que limita el avance de la institución al cumplimiento de sus metas, a lo que se suma la resistencia de los padres de familia al implemento de nuevos métodos, sin embargo si se trabaja con eje transversal en valores, pese a que no se sienten integrados al colectivo y tienen desacuerdos, lo que minora el compromiso institucional.

4.2.3. De la encuesta a estudiantes.

TABLA 20

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
1	El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	1	5	10	50	9	45
2	Las Autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	5	25	7	35	8	40
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	1	5	12	60	7	35
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	4	20	10	50	6	30
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	5	25	3	15	12	60
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar o comunitario	3	15	9	45	8	40
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	4	20	13	65	3	15
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción de los docentes	1	5	11	55	8	40
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	3	15	8	40	9	45
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	7	35	9	45	4	20
11	El profesor es quien decide qué se hace en esta clase	5	25	11	55	4	20
12	Se realizan trabajos (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	4	20	10	50	6	30
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	1	5	12	60	7	35
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	7	35	8	40	5	25

Fuente: Formulario de encuesta a estudiantes

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

Los estudiantes consideran que el rector no tiene en cuenta sus opiniones, los profesores dedican su actividad al cumplimiento de tareas siendo las clases monótonas y sin considerar las aptitudes personales, a lo que se suma la falta de

motivación, con ausencia de métodos de enseñanza y una falta de interés a los problemas de su clientela, ejerciendo un liderazgo autocrático con poca aplicación de el ejemplo en su formación.

TABLA 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

4.2.4. DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. Los directivos, integran y coordinan equipos para alcanzar metas.	5	33.33	10	66.66		
2. Los directivos promueven la participación del colectivo.	9	60	4	26.66	2	13.33
3. Los directivos, representan a la institución.	6	40	7	46.66	2	13.33
4. Los directivos formulan indicadores y preparan reportes para la comunidad en general.	6	40	9	60		
5. Los directivos lideran en forma creativa y eficiente los recursos.	6	40	6	40	3	20
6. Los directivos y docentes practican y promueven el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales.	10	66.66	5	33.33		
7. Los directivos, promueven la participación del colectivo y padres de familia en sus inquietudes.	12	80	2	13.33	1	6.66
8. Existe intercambio de acciones entre directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia.	11	73.33	4	26.66		
9. Los directivos contribuyen a mejorar el olor del lugar.	11	73.33	3	20	1	6.66

Fuente: Formulario de encuesta a padres de familia
Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

Los directivos no coordinan la consecución de metas, así como no representan a la institución frente a la comunidad y no informan a la clientela de las actividades cumplidas, así como la utilización de los recursos no es eficiente, pero son respetuosos a la diversidad y si impulsan el trabajo con los padres de familia alcanzando una aceptable intercomunicación y relaciones de tipo personal.

4.2.5. DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS.

Matriz 2

Nº	PREGUNTA	Respuesta Positiva.	f	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	6	100		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual y reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	6	100		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	66.66	2	33.33
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	66.66	2	33.33
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	66.66	2	33.33
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	66.66	2	33.33
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	2	33.33	4	66.66

Fuente: Formulario de entrevista a directivos.

Elaboración: Hernán Tenezaca Valdez

Los directivos conocen perfectamente lo que es la comunicación y diferencian de lo que es la información, y cuentan con los instrumentos legales que norman sus tareas y liderazgo, alcanzando valores positivos ligeramente aceptables, ya que existen o están presentes antivalores que debilitan a la institución.

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS.

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Ausencia de liderazgo de la primera autoridad del plantel.	-Enfermedad y falta de capacitación administrativa.	-Abandono del compromiso institucional. -Pérdida de oportunidades de desarrollo. -Pérdida del prestigio institucional. - Decadencia institucional en su historial de logros.
Problema 2. Falta de Gestión de recursos por parte de las autoridades.	-Directivos no están preparados para administrar la institución.	-No hay disponibilidad de recursos. -Se limitan las actividades que promueven el desarrollo integral.
Problema 3. Mala Administración Institucional.	-Improvisación en la dirigencia administrativa.	-Bajo desempeño docente -Falta de compromiso institucional.

5. DISCUSIÓN.

Se inició la propuesta de tesis como gestión de liderazgo y valores en el centro educativo José Benigno Iglesias, durante el lectivo 2010-2011.

Al desarrollo del presente estudio se realizó varias encuestas dirigidas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en la búsqueda del conocimiento empírico que nos permita diagnosticar la situación en la que se encuentra el plantel objeto del presente estudio.

Se buscó en varias fuentes siendo estos libros revistas, disposiciones legales, reglamentos y más normas así como páginas web que nos dieran el conocimiento científico o el marco teórico en el que se sustente la presente investigación.

Con todos los elementos dispuestos se realizó el estudio aplicando las encuestas en forma absolutamente objetiva así como tomando los criterios y conceptos como parámetros que nos permitan la objetividad en la investigación.

De las encuestas realizadas a las autoridades encontramos que en el instituto José Benigno Iglesias en el que nos planteamos la realización de esta tesis, tiene una organización de institución con años de funcionamiento y que marcha de acuerdo a las disposiciones legales de la ley y la norma así:

Tiene conformado los equipos de trabajo que le permiten el cumplimiento de las obligaciones didácticas y administrativas que vienen funcionando no en un 100% pero que están dentro de los parámetros aceptables.

Así mismo a la luz de las teorías expuestas en el marco teórico y la estructuración técnica de las encuestas, nos indica que se considera a la institución en su tamaño no por el número de docentes ni estudiantes sino más bien por los resultados alcanzados en su historia, encontrando que el plantel es considerado como la primera institución secundaria y superior del pueblo de la ciudad de Biblián quien lo considera como una institución educativa respetable.

Internamente su colectivo esto es autoridades y personal docente cumple con las normas y reglamentos de la ley de educación encontrándose al momento con las principales autoridades encargadas de la función como consecuencia de la reestructuración que el gobierno de la revolución ciudadana viene realizando a nivel nacional por lo que la primera autoridad tiene un cumplimiento de sus obligaciones

que alcanza al 40% habiendo cedido las actividades administrativas al honorable consejo directivo en un 60% .

Los conflictos que al interior del establecimiento han sido analizados mediante las encuestas arrojan resultados de delegación de las obligaciones administrativas de un 60% lo que indica que de alguna manera va quedando acéfalo el plantel por debilidad administrativa según lo consideran las propias autoridades.

Sin embargo la administración misma y el liderazgo que de cierta manera ha tomado el honorable consejo directivo están considerados como de un excelente nivel ya que alcanza un 100% de credibilidad, pese a que no es norma de cumplimiento ya que es un organismo de apoyo y no de decisión.

Todo el colectivo del instituto en referencia conoce del liderazgo y de habilidades para dirigir la institución, juntándose con los criterios de Peter Druker que considera que el líder no nace sino que se hace de acuerdo a su dedicación experiencia, compromisos etc.

De nuestro análisis también se desprende que los docentes están perfectamente conformados en equipos con normativa legal y actividades puntuales a ser cumplidas. Sin embargo de ello afecta el poco compromiso in situacional así como el cumplimiento de sus obligaciones que es observado y que se tiene que mejorar pues para ello, estructuraré una propuesta que mejore su cumplimiento y responsabilidad.

Cabe también indicar que a través del análisis de las encuestas encontramos que el instituto cuenta con excelente material para la planificación y la enseñanza al punto que se destacan bibliotecas virtuales, una planta de procesamiento de frutas y alimentos, un departamento de maquinaria agrícola con 5 tractores y varios laboratorios que deberían permitir en una utilización correcta una verdadera fortaleza institucional, sin embargo al momento de analizar las encuestas realizadas a docentes se encuentra:

No se avanza en el proceso de enseñanza-aprendizaje que debería con la aplicación del método constructivista ser una institución con unidades educativas de producción estar a la vanguardia del desarrollo. Sin embargo debemos dejar aclarado que hasta la presente fecha si mantiene la institución la calidad de tipo "A" que mucho me temo pueda seguir conservando porque en las encuestas encontramos que se va perdiendo el compromiso institucional, ya que los propios docentes reconocen que no planifican como consecuencia sus clases van sin norte; así mismo los maestros han perdido la confianza en sus directivos y consideran que no se toman decisiones lo que va permitiendo un abandono de las obligaciones por ausencia de innovación, incentivos y lo que es más por desconocimiento de didáctica y técnicas de enseñanza que permitan la aplicación del nuevo bachillerato en forma eficiente, debiendo tomarse muy en cuenta la gestión en el aspecto pedagógico ya que como lo hace mención (POZNER, 2007) "la gestión en lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto" ya que se ha cambiado de la normativa de educación técnica a la innovación actual que motiva nuevos aprendizajes que al no ser incentivados y conducidos por un liderazgo positivo se están diluyendo en la falta de acción; más bien se ha iniciado desacuerdos entre los profesores con la autoridad perdiéndose la integración del colectivo y la ausencia de liderazgo tanto dentro del desarrollo curricular como extracurricular y por fin se va percibiendo que el olor del lugar así como de valores esenciales que han sido la norma institucional haciéndose indispensable el realizar una propuestas que permita enderezar estas incorrecciones que por cierto están siendo causadas por el propio ministerio de educación por ausencia de decisiones oportunas y adecuadas.

Los estudiantes al ser consultados así mismo de la manera más objetiva y tratando de tomar el sano criterio de la clientela responden: que la primera autoridad no toma decisiones. Siendo está la facultad primigenia de la primera autoridad conforme lo manifiesta **(FUENTES 2007)** cuando dice "la administración, los procedimientos, las técnicas, la toma de decisiones y la puesta en marcha de proyectos es responsabilidad de quien conduce la institución". Pues en este caso las decisiones administrativas han dejado las mismas al organismo de apoyo que es el honorable consejo directivo o los estamentos de menor jerarquía.

Indican también los estudiantes que no se les escucha y lo que es más esa sordera no es solamente ya de la autoridad sino también de algunos señores profesores los que en el cumplimiento de sus obligaciones, dictan sus clase en forma monótona y tediosa haciéndose difícil la actividad de enseñanza aprendizaje, conforme lo demuestra la tabla N°- 20; los estudiantes siendo la parte central de la institución deber ser tratados bien como lo indica **(GUILLÉN, 2006)** que “los estudiantes son el recurso más importante de que disponen los líderes. Por eso tenemos que tratar a los estudiantes como seres humanos y ayudarles a satisfacer sus necesidades, desempeñando bien nuestras funciones”.

Los profesores no consideran las aptitudes de los estudiantes y dictan sus charlas con el mismo parámetro para todos con mala aplicación de un método y una técnica bancaria esto es depositan los conocimientos en forma autocrática y luego piden que el alumno respondan a sus inquietudes en forma obligatoria, no desarrollando la inteligencia ni el pensamiento y sin la aplicación de la más elemental didáctica puesto que desde que se inicia no hay motivación, no hay dinámica, no se utiliza método y por fin existe una clara manifestación de que los profesores han perdido el compromiso institucional lo que a su vez los estudiantes manifiestan que no se educa con el ejemplo. Por lo manifestado reiteramos una vez más que se requiere de una propuesta que mejore este problema que de dejarlo suelto causa mayores problemas a la educación de la ciudad de Biblián y porque no decir de la provincia entera, conforme lo demuestra la tabla N°- 20.

Al ser consultados los padres de familia ellos manifiestan su respeto y consideración para la institución y su compromiso en tratar de juntarse al desarrollo, pero a su vez reconocen en la encuestas y entrevistas que la institución ha perdido las metas por lo que está transitando sin brújula ni norte, siendo necesario el retomar la dirección antes que la misma caiga en la decidía y la poca importancia que va tomando su funcionamiento, lo que analiza en la tabla N°- 21.

Los padres de familia reconocen que la primera autoridad no está representando a la institución como consecuencia va siendo abandonado en el contexto del desarrollo social contraviniendo la esencia misma de la educación de la juventud, como es la de formación de líderes siendo estos los que deben estar al frente de una sociedad que confía en su capacidad. Como aclara **(NAVA, 2007)** “Lo que hace un directivo dentro de la institución afecta a toda la comunidad; por tanto sus actuaciones

constituyen actos éticos, porque estas decisiones traen consecuencias favorables o desfavorables para todos, logran que la vida de la institución trabaje de manera armónica, y esto desde luego es una responsabilidad ética, o bien en ocasiones sus decisiones provocan un ambiente de desencanto entre las personas de la comunidad escolar”.

La clientela reconocida como tal a los padres de familia igualmente en el análisis de las encuestas a ellos aplicada, reconocen que siendo muy importante en el proceso educativo la comunicación como lo dice **(PRIETO, 2005)** Resulta fundamental la comunicación con uno mismo, la comunicación con los estudiantes, la comunicación con los actores sociales del contexto, la comunicación con los materiales y las diferentes propuestas discursivas. A pesar de ello no existe información de las actividades cumplidas en el colegio frente al compromiso de la modelación de sus hijos y que la primera autoridad no informa de las actividades siendo un claustro cerrado las actividades del colectivo, demostrado en la tabla N^o- 21.

Sin embargo de lo anotado ellos ofrecen colaboración y ayuda en todo cuanto se le sea solicitado por lo que existe un potencial dispuesto a ser aprovechado.

En la organización del material con el que estamos trabajando encontramos la entrevista a directivos los mismos que reconocen que el colectivo es un excelente grupo de profesionales pero que les falta compromiso institucional y aunque si se tiene valores fundamentales aplicados en todo el colectivo lo que está demostrado en la tabla N^o- 22.

Así lo fundamenta (POZNER, 2007): “La gestión educativa se concibe como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones”. También existen en forma muy puntual profesores que intentan por la propia naturaleza humana de remar en contra de los objetivos institucionales causados por la propia aplicación de la norma y la ley.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

6.1. CONCLUSIONES

De la investigación realizada concluimos:

- Qué la gestión de liderazgo y valores en el centro educativo requiere de urgente revisión y de un tratamiento especial.
- Que el centro educativo se encuentra conformado con los equipos de trabajo, de acuerdo a la norma legal y funciona acorde a las disposiciones del ministerio, en el cumplimiento de la ley y la norma; pero en lo didáctico que es la misión institucional tenemos serias falencias que requieren ser corregidas mediante la propuesta
- Que la actual administración funciona en forma encargada y delega las funciones administrativas a los organismos de apoyo.
- Que existen debilidad en el liderazgo de la primera autoridad.
- Que las falencias principales se encuentran en la falta de compromiso institucional de su colectivo.
- Que los señores profesores han perdido el interés y sus clases son monótonas sin motivación sin la utilización de un método, sin la consideración de las actitudes de los estudiantes.
- Que no se educa con el ejemplo.
- Se desconoce las normas didácticas y pedagógicas y hay una ausencia de liderazgo.

6.2. RECOMENDACIONES:

- Que, se realicen proyectos de capacitación para los docentes en Didáctica y Pedagogía que mejore la técnica de enseñanza aprendizaje.
- Que, los señores directivos se capaciten en temas relacionados con su función.
- Que, los señores directivos busquen el asesoramiento necesario para la elaboración de los instrumentos educativos que hacen falta en la institución.
- Que, los directivos se preocupen por la organización de la institución basados en la práctica diaria de liderazgo y valores, con la participación y el compromiso de todos los integrantes.
- Que, en el currículo se incluya como ejes transversales temas sobre la práctica de valores dentro y fuera del plantel.
- Que, se elabore el código de ética para mejorar la administración en el ámbito laboral y el trabajo en conjunto.
- Que, se fortalezca la comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa.

7. PROPUESTA DE MEJORA

DATOS INFORMATIVOS:

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Agropecuario “José Benigno Iglesias Toledo”
Provincia:	Cañar
Cantón:	Biblián
Parroquia:	Biblián
Fecha de ejecución de la propuesta:	Febrero 2011.
Sostenimiento:	Fiscal
Sección:	Diurna
Número de profesores:	35
Directivos:	Abogado César Mogrovejo S. (Rector E) Ing. Gonzalo González S. (Vicerrector E) Lcda. Patricia Guamán (Inspectora G.)
Consejo Directivo:	Abogado César Mogrovejo SW. (Rector E) Ing. Gonzalo González S. (Vicerrector E) Doctor. Marco Arias A. Ing. Fabián Reyes L. Prof. Fabián Merchán S.
Orientador Vocacional:	Lcda. Noemí Rojas I.
Personal Administrativo:	Lcda. Bélgica Almache T (Secretaria) CPA. Mario Montero V. (Colector) Lcda. Bertha Cabrera G. (Bibliotecaria) Ing. Com. Olga Vélez C. (Guarda almacén)
Presidente del Comité central de	

Padres de Familia	Doctora. Magdalena Carrasco
Presidente del Consejo estudiantil:	Sr. Marcelo López
Reina del plantel:	Srta. Joanna Calle.
Personal de servicio:	Sr. Guido Rodríguez (Conserje) Sra. Elvira Chauca (Guardián).
Número de alumnos:	240 (sección Diurna)

PROPUESTA

1. NOMBRE DE LA PROPUESTA: Mejorar la Metodología y Técnicas de Enseñanza creando conciencia en valores y liderazgo.

2. JUSTIFICACIÓN.- La propuesta planteada tiene como meta principal mejorar el desempeño de los docentes de la institución, para ello dentro de la misma se ha planificado actividades factibles de ponerlas en práctica, dinámicas, participativas y con el establecimiento de compromisos dando sentido así a una propuesta educativa que logre estimular y renovar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por ello la realización de talleres de capacitación en didáctica, metodología, técnicas de enseñanza, dentro de un marco de valores y liderazgo, son verdaderos estímulos de todo el proceso de enseñanza aprendizaje, labor primigenia de un educador, y fundamento principal de toda institución educativa, insistiendo que la tarea de educar no es fría sino más bien plena de actividad y valores, elementos que efectivamente forman a la persona como miembro del conglomerado social,

En el instituto el problema principal, está en la falta de compromiso institucional de su cuerpo docente, en la falta de aplicación de técnicas y métodos de enseñanza, ya que sus clases son desmotivadas tediosas, no les interesa las aptitudes personales de su clientela por consiguiente se requiere con urgencia de una propuesta que mejore su cumplimiento para mejorar la metodología y técnicas de enseñanza y liderazgo.

Es razonado pensar que si el profesor carece de las fundamentales herramientas para enseñar, no puede tener un liderazgo adecuado, provocando carencia de valores esenciales, ya que el mismo está lejos de ser responsable con su propia persona y con la sociedad, a pesar de poseer excelentes propósitos, estos no se materializan en metas, porque no se aplica un proceso, que le permite una enseñanza técnicamente basada en principios que proyecten resultados efectivos.

Estos errores van empujando a la institución por el camino desacertado, y si los maestros no toman conciencia y se sensibilizan, trabajando con responsabilidad, el prestigio de la institución tocará fondo causando mayor dificultad a la educación de los estudiantes que acuden a su formación en el plantel.

Los beneficiarios directos de estos talleres serán los estudiantes, porque ellos son el objetivo y la meta de todo el proceso, sin desconocer que también los docentes son también beneficiarios ya que al mejorar su desempeño mediante la capacitación, se sentirán convencidos de lo que realizan y como consecuencia mejorará su actividad en clase, los valores y el liderazgo.

La ejecución de estos talleres son urgentes, en razón de que los maestros del plantel, en las encuestas realizadas reconocen su carencia de conocimientos didácticos metodológicos, y técnicas de enseñanza, por lo que su labor se limita a la conferencia tradicionalista, lo que revierte en una falta de liderazgo, en consecuencia los estudiantes perciben las falencias de su profesor, disminuyendo así su respeto, su confianza y otros valores.

Al transformar la actitud y la práctica pedagógica de los docentes, todo desatino se ajustará, contando con maestros competentes, con respeto de sus alumnos, con un liderazgo adecuado, y lleno de valores, logrando una institución y una educación con un elevado estándar de calidad.

Por otro lado si los profesores que en su mayoría son ingenieros agrónomos y veterinarios, logren incluir en sus conocimientos la didáctica, la metodología, un liderazgo adecuado y la aplicación de valores, educarán con calidad y calidez, tendremos futuros profesionales integrados al desarrollo social, agrícola y pecuario del Austro Ecuatoriano.

Los talleres en didáctica, metodología y técnicas de enseñanza, desde un marco de valores y liderazgo, a más de la necesidad de realizarlo, es posible su ejecución, en razón de que los costos son mínimos frente al beneficio que causan.

Por fin la realización de los talleres, justifica plenamente toda inversión, en tiempo y recursos, por la importancia que tiene para la organización y desempeño de todo el colectivo, porque la meta es el entregar las herramientas a los docentes para su efectivo cumplimiento, así como el ubicarles en el contexto institucional, con obligaciones y responsabilidades, que crea liderazgo y valores esenciales.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General. .- Mejorar la organización y funcionamiento del Instituto “José Benigno Iglesias”, mediante talleres de capacitación docente en Didáctica, Metodología y Técnicas de Enseñanza, creando conciencia en Valores y Liderazgo.

3.2. Objetivos específicos.

- Capacitar a su colectivo docente en didáctica, metodología y técnicas de enseñanza.
- Crear conciencia en valores y liderazgo, en el cumplimiento de la misión de enseñar.
- Determinar el formato de los talleres de capacitación.
- Socializar la presente propuesta a docentes y autoridades del plantel, con la finalidad de tener la aceptación y la aplicación de la misma.
- Controlar a través del vicerrectorado el cumplimiento de las obligaciones docentes de los profesores.
- Determinar los recursos necesarios para la aplicación de los talleres de capacitación.
- Mejorar la organización y funcionamiento de las diferentes áreas y departamentos del plantel.

4. ACTIVIDADES:

OBJETIVOS	CONCEPTOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA	EVALUACIÓN
Comprometer la participación activa de los docentes.	Dinámicas	Ambientación. Reflexión.	Desarrollo de dinámicas	Proyector de multimedia	Facilitador	Abril 2012	Técnica de la observación Listas de cotejo. Establecimiento de compromisos.
Reconocer las falencias en liderazgo y valores	Liderazgo valores	Trabajo en equipo, Exposiciones, plenarias.	Organización de grupos de trabajo. Lluvia de ideas. Reflexión Elaboración de conclusiones.	Concepción sobre liderazgo y valores. Proyector de multimedia.	Facilitador. Participantes	Abril 2012	Coevaluación. Autoevaluación.
Lograr que los docentes apliquen técnicas y enseñanza aprendizaje con valores y liderazgo.	Técnicas de enseñanza	Dinámica. Reflexión. Descripción de técnicas. Aplicación Conclusión	Desarrollo de dinámicas. Organización de trabajo. Lluvia de ideas. Planificación. Ejecución Conclusiones.	Teorías sobre técnicas de enseñanza aprendizaje. Proyector de multimedia. Papelotes Marcadores. Otros materiales.	Facilitador. Participantes	Abril 2012	Coevaluación. Autoevaluación
Determinar una gestión de calidad para elevar el nivel de la institución	Gestión Educativa de calidad	Reflexión. Exposición Análisis Conclusiones.	Desarrollo de lecturas reflexivas. Desarrollo de la temática. Lluvia de ideas.	Proyector de multimedia. Xerox copias.	Facilitador	Abril 2012	Coevaluación. Autoevaluación

5. Localización y cobertura espacial.

Este trabajo de investigación se desarrollará en el Instituto Tecnológico Superior Agropecuario “José Benigno Iglesias” Toledo” ubicado en la ciudad de Biblián, el sector donde se sitúa el establecimiento es considerado como rural el mismo que fue creado el 10 de febrero de 1969, ofrece una educación técnica, en las especialidades: Agropecuaria y conservería, cuenta con un espacio físico adecuado para las actividades tanto pecuarias como agrícolas, además posee una moderna planta de procesamiento de frutas y alimentos.

6. Población Objetivo.

Con respecto a la población objeto relacionado con el presente plan de mejora, constan todos los integrantes de la Comunidad Educativa incluido el señor supervisor de la institución.

7. Sostenibilidad de la propuesta.

Recursos.- Los recursos a emplearse se han clasificado en:

a) Humanos:

- Facilitador
- Rector
- Vicerrector
- Personal Docente
- personal Administrativo
- Estudiantes
- Padres de familia

b) Tecnológicos.

- Laboratorio de computación
- Audiovisuales

c) Materiales:

- Módulos
- Computadoras
- Multimedia
- Textos
- Marcadores, etc.

d) Físicos:

- Sala de profesores
- Rectorado
- Vicerrectorado
- Laboratorios

e) Económicos: Lo económico se buscará el financiamiento una parte del establecimiento y otra de autogestión.

f) Organizacionales: Se contará con la participación de las diferentes áreas y departamentos que funciona en el establecimiento.

8. Presupuesto.

Humanos:

Humanos:	
-Facilitador	\$ 100.00
Materiales:	
- Multimedia	\$ 5.00
- Papeles	\$ 10.00
- Hojas de papel Bonn	\$ 20
- Marcadores	\$ 10
-Cartuchos de tinta.	\$ 40
Otros:	
-Varios	\$ 200
TOTAL	\$ 385

9. Cronograma:

Actividades	Tiempo	Lunes				Martes				Miércoles				Jueves			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación de taller 1		x	x	x	x												
Recolección de la información					x	x	x	x									
Organización de la información						x	x	x									
Inicio del taller										x							
Reconocimiento por parte de los participantes la falta de organización que tiene el Liderazgo valores										x							
Didáctica										x	x						
Didáctica											x	x					
Didáctica												x					
Planificación de taller 2			x	x	x												
Recolección de información			x	x	x												
Organización de la información										x	x	x	x				
Inicio de taller														x			
Fomentar la cooperación y el trabajo en grupo entre los participantes.														x			
Reconocer las falencias en liderazgo y valores														x			
Conocer y ejemplificar los principales métodos de enseñanza															x		
Desarrollar ejemplos de la aplicación de los métodos de enseñanza																x	
Socializar los avances logrados por los participantes a cerca de los métodos de Planificación de taller 3																x	x
Recolección de la información											x	x	x				
Organización de la información														x			
Inicio del taller														x			
Alcanzar que los participantes se involucren de manera directa en el desarrollo del Ubicar la actuación del maestro dentro del marco de liderazgo y valores														x			
Explicar a los participantes sobre el uso de las principales técnicas de enseñanza aprendizaje																x	x
Lograr que cada grupo ejemplifique y explique la aplicación de dos de las técnicas expuestas																	
Socializar los avances logrados por los participantes a cerca de la aplicación de diferentes técnicas de enseñanza aprendizaje desarrolladas en el taller, dentro de un marco de valores y liderazgo.												x	x	x	x		

8. BIBLIOGRAFÍA:

- ANDER-EGG, E. (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Buenos Aires Lumen.
- ARIAS, F. (1980). www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/.../txt4.htm. Recuperado el 20 de OCTUBRE de 2011
- ARMANDIUX. (16 de Abril de 2010). mx.answers.yahoo.com › ... › *Educación Superior*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2011
- BECERA, G. (2008). Gerencia Educativa. *Guía Didáctica* . Loja, Loja, Ecuador .
- BENAICES, D. (11 de Mayo de 2010). [revista-digital.verdadera-seducion.com/lider-autoritario/ - España](http://revista-digital.verdadera-seducion.com/lider-autoritario/). Recuperado el 20 de Octubre de 2011
- BENNO, S. (1996). *Gestión Educativa en América Latina* . Colombia.
- BIGOTT, L. (1993). *Escritos sobre Educación*. Texas: Los heraldeos Negros.
- BUXARRAIS, M. (1997). *La Formación del Profesorado en Educación en Valores*. Bilbao: Descleé Brouwerer.
- CHAVARRÍA, M. (2007). *Educación en un mundo globalizado*. Méxco: Trillas.
- CISNEROS, I. (24 de enero de 2003). Los valores y la Educación. analitica.com .
- CORREA, C. (Mayo de 2010). Liderazgo, Valores y Educación. *Guía Didáctica Gerencia y Liderazgo* . Loja, Loja, Ecuador: UTPL.
- DRUCKER, P. (2002). *EL LIDER DEL FUTURO*. Colombia: Planeta Colombiana S.A.
- FUENTES, M. (agosto de 2007). www.educar-argentina.com. Recuperado el 1 de 10 de 2011
- GARCÍA, A. (1996). *Gestión Educativa*. Argentina.
- GARCÍA, F. (1996). *La Formación de los valores en las Nuevas Generaciones*.
- GONZÁLEZ, W. (2007). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. Cuenca: ISBN.
- GUILLÉN, M. (2006). *Ética en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación,Sa.
- IDALVERTO, C. (1989). www.losrecursoshumanos.com › *Artículos*. Recuperado el 21 de OCTUBRE de 2011
- KUTTER, J. (2010). *Lider del Cambio*.
- MARTÍN, Q. (2007). *Educación y dirección de centros educativos versátiles*. Madrid: SL.
- MARTINES, M. (1998). *La Educación Moral*. Madrid.
- MASIS, M. (2007). Los valores en el proceso educativo. *Boletín* .
- MATUTE, V. (2004). *Gerencia Educativa*. Cuenca.

- NAVA, J. M. (2007). Dos Modelos de Gestión desde una visión ética. *Revista de Educación y Cultura* .
- ORTÍZ, A. (2005). *alexortiz2004@hotmail.com* . Recuperado el DICEIMBRE 2010
- ORTIZ, D. A. (2005). *alexortiz2004@hotmail.com* . Recuperado el DICIEMBRE de 2011
- ROBALINO, Y. (2003). *Ejes transversales*. Ecuador.
- ROBALINO, Y. (2003). *Planificación Educativa* . Ecuador.
- ROBALINO, Y. (2003). *Planificación educativa*. Ecuador.
- VALENCIA, A. (2003). Dimensión de la gestión Educativa. *Revista Educación y Cultura* .

9. ANEXOS:

ANEXO1

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL

Encuestas a Directivos (Gestores Educativos)

Sr. (a) Gestores Educativo

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

ENCUESTAS:

ENCUESTA A DIRECTIVOS.

Sres. Gestores Educativo

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del Establecimiento Educativo.

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

.

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

1. Tipo de Establecimiento:

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

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

- a) El director(rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b) Coordinadores de área ()
- c) Por grupos de trabajo ()
- d) Trabajan individualmente ()
- e) Otros (indique cuales)

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

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

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

SI ()

NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docente			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridades a los grupos de decisión			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquiere a partir de la experiencia			
D	Se desarrolla con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula			
C	La mejora de los mecanismos de control			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

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

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

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

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

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

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

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

SI ()

NO ()

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
UTPL

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento Educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DEL ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de formación integral del estudiante			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			

9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
15. Actividades de gestión en el ámbito deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

UTPL

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de educación básica y tercero de bachillerato.

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nombre del Establecimiento Educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DEL ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- f. Fiscal ()
- g. Fisco misional ()
- h. Municipal ()
- i. Particular Laico ()
- j. Particular Religioso ()

DECLARACIONES	CA	A	D	DA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
2. Las autoridades hablan más, que escuchan los problemas de los estudiantes				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es lo que observas cotidianamente en el ambiente escolar				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				

9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA O REPRESENTANTES

2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento Educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DEL ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- | | |
|-------------------------|-----|
| k. Fiscal | () |
| l. Fisco misional | () |
| m. Municipal | () |
| n. Particular Laico | () |
| o. Particular Religioso | () |

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. Los directivos, integran y coordinan equipos para alcanzar metas.	5	33.33	10	66.66		
2. Los directivos promueven la participación del colectivo.	9	60	4	26.66	2	13.33
3. Los directivos, representan a la institución.	6	40	7	46.66	2	13.33
4. Los directivos formulan indicadores y preparan reportes para la comunidad en general.	6	40	9	60		
5. Los directivos lideran en forma creativa y eficiente los recursos.	6	40	6	40	3	20
6. Los directivos y docentes practican y promueven el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales.	10	66.66	5	33.33		
7. Los directivos, promueven la participación del colectivo y padres de familia en sus inquietudes.	12	80	2	13.33	1	6.66
8. Existe intercambio de acciones entre directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia.	11	73.33	4	26.66		
9. Los directivos contribuyen a mejorar el olor del lugar.	11	73.33	3	20	1	6.66

DE LA ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS.

Matriz 2

Nº	PREGUNTA	Respuesta Positiva.	f	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	6	100		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual y reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	6	100		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	66.66	2	33.33
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	66.66	2	33.33
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	66.66	2	33.33
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	66.66	2	33.33
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	2	33.33	4	66.66

ANEXO 2.

FOTOGRAFÍAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ BENIGNO IGLESIAS”.



Entrevista al Señor Vicerrector del Plantel.

Ing. Gonzalo González



Encuesta a Padres de Familia



Encuesta a Docentes



Encuesta a Estudiantes



