



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULA DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**TEMA: “GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL
VICENTE BASTIDAS REINOSO, DE LA PARROQUIA SELVA ALEGRE, CANTÓN
SARAGURO DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011”**

**Tesis de Grado previa a la obtención
del título de Magíster en Gerencia y
Liderazgo Educativo.**

AUTOR:

Piedad Sorayda Cuenca Tapia

DIRECTOR:

Mgs. María Mercedes Zuín R.

**Loja - Ecuador
2011**

CERTIFICACIÓN

Loja, 02 de Noviembre 2011

Magíster
María Mercedes Zuín R.
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....
Mgs. María Mercedes Zuín R.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

.....
Piedad Sorayda Cuenca Tapia
CI. 1102845888

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Piedad Sorayda Cuenca Tapia, 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”.

.....
Piedad Sorayda Cuenca Tapia

AGRADECIMIENTO

Inicio mi agradeciendo a las autoridades y personal docente de la Universidad Técnica Particular de Loja, institución que me permitió hacer realidad el sueño de obtener un título de cuarto nivel, a mis maestros quienes con esfuerzo y sacrificio supieron guiarme por el camino de la ciencia.

A mi directora de tesis quien con mucha sabiduría me apoyo y guio adecuadamente en la realización de este trabajo de investigación, y a todas aquellas personas que no he mencionado y que forman parte de este logro.

Agradezco a las autoridades, personal docente y alumnos del colegio nacional “Vicente Bastidas Reinoso” quienes me brindaron todo el apoyo y colaboración para que este trabajo sea una realidad.

A mi familia quienes comprendieron que el sacrificio del tiempo que nos le pude brindar, sirvió para que este sentimiento de gratitud y felicidad que ahora siento, sea también la dicha de ellos que son lo que más amo en la vida después de Dios.

Finalmente a todas aquellas personas anónimas que participaron en el desarrollo de esta tesis, la misma que se cristaliza como fruto de un esfuerzo conjunto por el bien de la juventud.

DEDICATORIA

A la supremacía de cielos y tierra Dios creador y dador de vida que sin su voluntad no estuviera hoy aquí tratando de cumplir con mis propósitos.

A mis queridos padres de manera especial a mi inolvidable madrecita QDDG que no pudo llegar conmigo al final del camino puesto que se adelantó a un lugar mejor cumpliendo la voluntad de Dios y desde ahí me guía y acompaña hacia el cumplimiento de mis metas.

A mi amado esposo quien es mi compañero y apoyo incondicional a lo largo del camino para la preparación profesional y cumplimiento de mis anhelos.

A toda mi familia y amigos quienes me motivaron e impulsaron a continuar con mis estudios.

Piedad

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
RESUMEN.....	xii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivos:.....	3
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 La gestión: Concepto, importancia, tipos. [1].....	5
2.1.1 Gestión.....	5
2.1.2 Tipos de Gestión.....	5
2.2 Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo. [2].....	6
2.2.1 Liderazgo y dirección	6
2.2.2 Origen del liderazgo	7
2.2.3 Concepto de liderazgo	8
2.2.4 Tipos de Liderazgo	9
2.2.5 Liderazgo, grupos y educación	13
2.2.6 Funciones del liderazgo	14
2.2.7 Liderazgo y relaciones intraescolares.....	16
2.2.8 El director autocrático y su influencia sobre los profesores.....	16
2.2.9 El director democrático y su influencia sobre los profesores.....	17
2.2.10 La relación profesor - alumno.	18
2.3 Diferencias entre directivo y líder [3].....	19
2.3.1Cómo debe ser un buen líder [4]	29
2.4 Los valores y la educación [5].....	30
2.4.1 ¿Qué son los valores?	30
2.4.2 Importancia.....	31
2.4.3 Clases	33
2.4.4 Características	34
2.4.5 Educación en valores	36

2.4.6 Riesgos de la educación en valores	36
3. METODOLOGÍA.....	38
3.1 Participantes.....	38
3.2 Materiales e instrumentos.....	40
3.3 Método y procedimiento.....	41
4. RESULTADOS.....	43
4.1 DIAGNÓSTICO	43
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	43
4.1.1.1 El manual de organización.	43
4.1.1.2 El código de ética.....	44
4.1.1.3 El plan estratégico.	45
4.1.1.4 El plan operativo anual POA.	45
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional PEI.	47
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.	51
4.1.2 La estructura organizativa de la unidad educativa.....	56
4.1.2.1 Misión y visión.	56
4.1.2.2 El organigrama.....	57
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.	58
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.	58
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.....	58
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.....	60
4.1.2.7 Dimensión administrativa financiera y valores.....	62
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.....	63
4.1.3 Análisis FODA.....	63
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	64
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas.....	65
4.1.3.3 Matriz FODA.....	66
4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	67
4.2.1 DE LOS DIRECTIVOS.....	67
4.2.2 DE LOS PROFESORES.....	79
4.2.3 DE LOS ESTUDIANTES.....	81
4.2.4 DE LOS PADRES DE FAMILIA	83
4.2.5 DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.....	85
5. DISCUSIÓN	87

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	94
6.1	Conclusiones	94
6.2	Recomendaciones	94
7.	PROPUESTA DE MEJORA	96
7.1	Título de la propuesta.	96
7.2	Justificación.	96
7.3	Objetivos de la propuesta.....	97
7.4	Actividades.	98
7.5	Localización y cobertura espacial.....	99
7.6	Población objetivo.	99
7.7	Sostenibilidad de la propuesta.....	100
7.8	Presupuesto.	100
7.9	Cronograma.....	101
8.	BIBLIOGRAFIA.....	103
9.	APENDICES.....	105

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Rangos de edad de los directivos.....	38
Tabla 2. Rangos de edad y género de los docentes	39
Tabla 3. Rangos de edad y género de los estudiantes.....	40
Tabla 4. Organización de equipos de trabajo en el centro educativo.....	67
Tabla 5. Aspectos para medir el tamaño de la organización	68
Tabla 6. Tareas de los miembros de la institución.....	68
Tabla 7. Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	69
Tabla 8. Delegación de la toma de decisiones	69
Tabla 9. Administración y liderazgo del centro educativo	70
Tabla 10. Habilidades de liderazgo	71
Tabla 11. Desempeño y progreso del centro educativo.....	72
Tabla 12. Organismos que integran la institución.....	73
Tabla 13. Actividades en el centro educativo	74
Tabla 14. Departamentos didácticos y acciones	75
Tabla 15. Gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	77
Tabla 16. Material de planificación.....	78
Tabla 17. Resultados de la encuesta docentes.....	79
Tabla 18. Resultados de la encuesta a estudiantes	81
Tabla 19. Resultados de la encuesta a padres de familia	83

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en el Colegio Nacional “Vicente Bastidas Reinoso” con la cual se trata de analizar la problemática existente en el mismo con respecto a determinar el grado de “gestión, liderazgo y valores en la administración del establecimiento durante el año lectivo 2010-2011”. Dicha institución se encuentra ubicada en la parroquia Selva Alegre del Cantón Saraguro de la Provincia de Loja.

La institución antes indicada ha brindado la oportunidad de realizar el trabajo respectivo permitiendo aplicar los instrumentos de investigación los mismos que consistieron en encuestas a 2 directivos con funciones de docentes, 9 docentes investigados en su totalidad, 20 alumnos y 15 padres de familia que fueron tomados como muestra aquellos que demostraron características de liderazgo en grupo, así como también entrevista semiestructurada a los directivos.

Luego de analizar e interpretar los resultados, las conclusiones obtenidas indican que en el establecimiento no se ha logrado generar acciones que mejoren el bienestar de estudiantes y docentes, en concordancia con sus características individuales y su contexto familiar y sociocultural. Existe poca participación de los miembros de la comunidad educativa por lo tanto no se consigue establecer vínculos con las organizaciones de la comunidad y los padres de familia, con el fin de potenciar su accionar para enfrentar y resolver problemas. Los aspectos indicados reflejan un bajo nivel de liderazgo por parte de los directivos del establecimiento en el manejo de sus funciones y el momento de la toma de decisiones.

Como parte del proceso de investigación y dando cumplimiento a los objetivos se procede a socializar los resultados de la presente investigación con las autoridades y docentes a través de un taller.

Para lograr la solución de los problemas existentes en la institución es necesario fortalecer las relaciones interpersonales en el establecimiento, consolidando óptimos ambientes de aprendizaje a través de una gestión eficaz y eficiente, de autoridades y docentes del establecimiento, ante lo cual propongo un programa de fortalecimiento y optimización de la gestión y liderazgo de los directivos y docentes del plantel, ya que la participación activa, contextos agradables y acogedores es una de las claves para lograr la calidad en la educación.

1. INTRODUCCION

El sistema educativo actualmente se encuentra en un proceso de cambio y transformación haciéndose evidente la necesidad de un nuevo planteamiento de la organización y dirección de los centros educativos cuya perspectiva en nuestro país es aquella que apunta a la calidad de la educación, aspecto relacionado a muchos factores entre otros, la participación, comunicación, valores, liderazgo y gestión en las organizaciones, añadiéndose a estos el concepto de estrategia como uno de los rasgos más importantes, que consiste en un proceso de determinación de metas, propósitos y decisiones que involucra a toda organización y más si esta tiene como misión el desarrollo de la investigación educativa, en donde se orienta a la preparación de los directivos de los centros educativos en busca de favorecer la innovación en la gestión y liderazgo escolar.

La Educación cumple un rol primordial para la formación personal, y siendo una tarea de todos velar por su mejoramiento, consciente de las grandes falencias de la educación ecuatoriana de la cual nuestra institución no es la excepción, y no existiendo en el pasado ningún trabajo de investigación que enfoque este problema como lo es el grado de gestión y liderazgo en la administración del establecimiento educativo me permito plantearlo como tema de investigación el mismo que a criterio personal afecta a todos los ámbitos y niveles de la educación, problema latente en nuestro colegio producto de un sinnúmero de causas que afectan el normal cumplimiento de las tareas educativas en la comunidad donde se desenvuelve.

El anhelo de todo docente por alto que sea es conseguir que sus enseñanzas trasciendan en sus educandos permitiendo que los niños y jóvenes avancen con rumbo acertado hacia niveles de desarrollo integral que les brinde una vida llena de oportunidades en las dimensiones personal, familiar, social y en el futuro profesional, basada en una formación ética y hacia la cultura de la excelencia con que esta comunidad se distinguirá y nuestros estudiantes sabrán encontrar su lugar en la construcción cultural de la sociedad. Para poder lograr estos propósitos es necesario pasar del discurso a la práctica, queremos lograr productos o resultados, en beneficio directo de los niños y jóvenes, e indirectamente a la sociedad en general.

El proyecto se orienta hacia la búsqueda de una mayor funcionalidad con respecto a la gestión y liderazgo institucionales, mejoramiento de la calidad de vida de los involucrados y específicamente de los estudiantes, preparándolos acorde con sus necesidades y exigencias de desarrollo integral que le permitan desde sus saberes cambiar paulatinamente su realidad, mejorando con ello las condiciones de vida de la población.

La presente investigación es muy importante porque contribuirá al mejoramiento de las tareas administrativas, académicas y comunitarias así como al clima laboral de la institución. El motivo de la realización de esta investigación es determinar el grado de “gestión de liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Vicente Bastidas Reinoso” y la forma como sus autoridades están trabajando en la dirección de la misma.

El estudio planteado es significativo y justificable porque nos permitirá tener una apreciación de la gestión y liderazgo que existe en la institución y de qué manera incide en las labores administrativas, académicas y de relación con la comunidad educativa, brindando la oportunidad de tomar las decisiones adecuadas para enfrentar este problema que irán en beneficio y mejoramiento de las actividades institucionales sin descuidar los requerimientos internos de docentes estudiantes y padres de familia así como también responder a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa emanada desde el Ministerio de Educación.

En los centros educativos la gestión adquiere especial relevancia en los distintos estamentos académicos, estudiantes, funcionarios y administrativos, ya que constituyen las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales mismas que promueven el desarrollo de una cultura organizacional considerada como un conjunto de valores, creencias, tradiciones y cualidades profundamente enraizadas, que son compartidas por todos los miembros del grupo e influyen y condicionan de un modo importante el pensamiento y comportamiento individual.

En el sistema educativo, el conocimiento otorga autoridad y se considera una parte fundamental de la organización, aspecto que justifica la realización del presente trabajo, ya que estos resultados sirvieron para elaborar un programa educativo de motivación a la parte administrativa, misma que pone en juego la capacidad de

realizar acciones buscando el bien de los demás, enmarcada en el dialogo, la participación y el respeto a la opinión de los miembros de la comunidad educativa ya que, conducir una institución educativa desde una perspectiva trascendental, exige principalmente la reflexión crítica sobre los parámetros usados para definir, mantener o cambiar la estructura organizacional.

El cambio en la educación puede ser el resultado de diversos procesos de toma de decisiones y solución de problemas, entre los que se evidencia la falta de gestión y liderazgo educacional, procedimientos, reglamentación e institucionalización y modificaciones periódicas y constantes en la misma práctica educativa. Sin embargo el cambio en educación debe tomar la forma de un proyecto de desarrollo que permita integrar los esfuerzos intencionales y organizados para planear, diseñar, inducir, instrumentar, experimentar e implantar las transformaciones necesarias.

Objetivos:

Objetivo general:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Nacional Vicente Bastidas Reinoso.

Objetivos específicos:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo, y gestión de la calidad en valores
- Seleccionar, procesar y presentar mediante una actitud crítica la información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Vicente Bastidas Reinoso
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones, identificando técnicas que los directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.
- Socializar los resultados de la presente investigación con las autoridades y docentes del Colegio Nacional “Vicente Bastidas Reinoso” a través de un taller.

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se dio cumplimiento a los objetivos puesto que se realizó la investigación de los referentes teóricos sobre la gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores. Así como también determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales de la institución, asumiendo con responsabilidad y actitud crítica la elaboración del diagnóstico situacional, fortaleciendo el liderazgo en la toma de decisiones especialmente en situaciones de riesgo o inciertas. Se realizó también la socialización de los resultados con los directivos y docentes del establecimiento con el fin de lograr un cambio de actitud en los mismos impulsando el trabajo participativo que permita mejorar la calidad de la educación.

Finalmente invito a todo el público a leer el presente trabajo investigativo el mismo que enfoca la realidad de nuestras instituciones educativas y por ende la realidad de la educación ecuatoriana, el mismo que permitirá enfrentar positivamente los diferentes problemas que se presentan en nuestra labor cotidiana.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión: Concepto, importancia, tipos. [1]

2.1.1 Gestión

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

2.1.2 Tipos de Gestión

- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la

estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

- **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios.
- **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

2.2 Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo. [2]

2.2.1 Liderazgo y dirección

El liderazgo es un fenómeno universal. Sean cuales fueren las circunstancias, cuando dos o más personas se reúnen deben representarse dos roles -líder y adepto-. La naturaleza del liderazgo es estimular y dirigir los esfuerzos de los adeptos para que ejecuten una misión o un complejo de misiones.

En la actividad escolar, el rol del profesor implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción con su grupo de alumnos, padres de familia, colegas o con miembros de su comunidad. Allí la importancia de trabajar este concepto con los propios profesores y en los mismos ámbitos escolares

2.2.2 Origen del liderazgo

En todo grupo encontramos un espacio para ejercer el liderazgo. Un grupo es cualquier reunión de personas que se congregan con frecuencia, porque tienen intereses y fines comunes, o actitudes, valores, sentimientos, creencias y tradiciones relativamente similares. Consiste en un cierto número de individuos a lo que se puede considerar como una unidad colectiva.

Un grupo posee ciertas características que lo distinguen de una horda, de una multitud o de un auditorio. Debe ser bastante reducido de modo que los miembros se conozcan mutuamente, exista una interacción directa y repetida, como también una técnica para la toma de decisiones; hay un sentido de comunidad o pertenencia; controla a sus miembros y posee alguna forma de liderazgo.

Todo grupo existe por alguna razón. Podría decirse que hay dos principios fundamentales que unen a las personas. El primero, es el deseo de compañerismo y de asociarse con los demás, sin los cuales el individuo no podría desarrollar adecuadamente su personalidad. En la mayoría de los casos, el solitario no es una persona sana. Uno de los mayores objetivos del hombre es estimular a sus semejantes a reunirse, para poder así enfrentar el medio ambiente y lograr su plena realización. El segundo objetivo es la necesidad de adquirir una posición social, lucha que fortalece a las personas y brinda satisfacciones. Cada grupo proporciona posibilidades de cambio y variación. Esta fluctuación otorga al individuo la oportunidad de lograr una posición superior.

Hay en cada grupo dos importantes factores que sirven para "condicionar" a los miembros. Primero, la necesidad de lograr el fin o el objetivo elegido; segundo, la necesidad de establecer el entendimiento entre los miembros. En caso de existir rivalidades interpersonales, o cierta tensión de naturaleza destructiva, la efectividad del grupo se ve proporcionalmente anulada.

El grupo es la unidad básica que proporciona la oportunidad de ejercer el liderazgo. Esto se evidencia únicamente cuando dos o más personas establecen cierto tipo de relación interpersonal. La capacidad del líder se refleja siempre en el modo en que el grupo responde con la acción.

La influencia del líder se pondrá en evidencia en las "utilidades" que obtendrá el grupo y cada individuo. Esas utilidades estarán determinadas por los objetivos perseguidos y serán distintas según se trate de una asociación de padres y profesores, de una agrupación religiosa o de una empresa o de una agrupación militar.

Es probable que un grupo elija como líder a aquel que representa mejor su propio tono emocional. Si el grupo desea emprender una cruzada, el líder tendrá las cualidades correspondientes a ese cometido. Si el grupo muestra tendencias conservadoras, el líder representará ese concepto.

Es posible evaluar el temple de un grupo por medio de su liderazgo, ya que en éste se refleja las necesidades y los objetivos colectivos. Cuando las necesidades y los objetivos son tan variados que un solo individuo no puede satisfacer los requisitos en todas las esferas, entonces surgirán otras personas para compartir las responsabilidades del liderazgo, porque los líderes surgen cuando realmente se los necesita.

Se ha afirmado que, debido a la selección que efectúa el grupo, el liderazgo lo hará siempre la persona que más coincida con el término medio de las normas de aquel. De todos modos, el líder debe alcanzar el nivel que el grupo requiere, para evitar así las frustraciones dentro de la unidad con los consiguientes resultados: depresión moral, críticas destructivas, disensión interna y deterioro general.

2.2.3 Concepto de liderazgo

Liderazgo es la calidad de líder. Se califica así al comportamiento de los líderes dentro de un grupo. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales.

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, tratándose de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

Este concepto se sustenta en los siguientes postulados: En principio, el líder es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente de la dinámica grupal que coadyuva a conseguir con eficacia y certeza las metas y objetivos que se plantea un grupo.

Los atributos que muestra un líder dentro de un grupo, permiten su desarrollo. ¿Pero cuáles son los atributos más deseables que se esperan del líder para que cumpla sus funciones de grupo? Se enumeran muchas características como: inteligencia, confianza, seguridad, personalidad bien integrada, fuerza de voluntad, perseverancia y capacidad de dirigir a las personas.

Los estudios iniciales de liderazgo establecieron que, esta estaba en relación directa a la efectividad del grupo, aunque estas relaciones son bastantes complejas dentro de la vida de los grupos.

La naturaleza del grupo diferencia, sin embargo, aspectos de su funcionamiento que han sido sistemáticamente estudiados.

Los estudios realizados por los psicólogos, trasciende los niveles emotivos (carisma) del líder para encontrar factores particulares más concretos.

2.2.4 Tipos de Liderazgo

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. De este modo podemos hablar de un:

a) **Liderazgo Autoritario.** 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.

b) **Liderazgo Democrático.** Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

c) **Líder Socio-emocional.**

- A decir de Cartwright y Zander, posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

d) **Líder de Opiniones.**

- Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.
- Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito.
- 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"

Según Granados (1999) existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo. La autora establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo. Veamos:

a) El líder pulpo:

- Es el caudillo.
- Es el que hace y sabe todo.
- Es el que se hace imprescindible.
- Es el que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes.

b) El líder araña:

- Es el activista.
- Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios.
- Se limita a hacer obras, pero no promueve organización.
- Cuando sale, todo se viene abajo.

c) El líder muerto:

- Es el que no tiene vida.
- Es el que no se mueve.
- Es el que no convoca a reuniones.
- Es el que no hace nada por su grupo o comunidad.

d) El líder tortuga:

- Es el pasivo.
- Es el que no tiene iniciativa.
- Trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.

e) El líder zorro:

- Es el aprovechador.
- Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos.
- Es el que trabaja sólo para figurar.

f) El líder abeja:

- Es el democrático.
- Es el que su cargo está al servicio de los demás.

- Es el que promueve la participación de todos.
- Es el que valora y respeta a su base.
- Asume responsabilidades y da cuenta a los demás.

Para Perlman (1985) está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los líderes efectivos captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.

Esta afirmación hace referencia al enfoque que Miguel Cornejo (1999) denomina "Liderazgo de Excelencia". El señala que un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder".

En este sentido, el líder de Excelencia no sólo lo es en su centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja.

El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el conocimiento de uno mismo para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenezca. De acuerdo a esto, entonces en la medida en que se conozca a sí mismo una persona (sus sentimientos, emociones, estados de ánimo, limitaciones, potencialidades, etc.) podrá dar un giro a su vida e iniciarse en el camino hacia un liderazgo de Excelencia.

Contrariamente al líder de Excelencia está el líder tradicional. Campoverde (1993) señala que el líder tradicional es aquel que:

- ✓ No se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios.
- ✓ Mantiene un estado rígido hasta el final.
- ✓ Crea dependencia y rechaza la innovación.
- ✓ Confunde renovación con despersonalización.
- ✓ No percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil.

2.2.5 Liderazgo, grupos y educación

Las funciones observables de liderazgo han permitido a la dinámica de grupos clasificar distintos grupos (permisivo, autocrático, paternalista, democrático, participativo). Ahora bien, en una sociedad democrática -con aquel máximo grado de participación en los intereses comunes por parte de todos- las funciones de liderazgo no pueden ser patrimonio de unos pocos sino requisito de todos. Si todos tienen la posibilidad (y de algún modo el deber) de desempeñar funciones de liderazgo, es lógico que han de tener un entrenamiento concreto en esas funciones, y el mejor camino es el desempeño en los grupos. Y la encargada de realizar ese entrenamiento es la educación.

La educación, en un sentido moderno, es la creación de un sistema de relaciones humanas, persiguiendo la mejor calidad de tal tipo de relaciones.

La dinámica de grupos, que se ocupa forzosamente de las relaciones humanas, ha observado sus diferentes tipos, los ha clasificado, ha experimentado las consecuencias en cada tipo de relaciones. Habitualmente, las relaciones se clasifican como autocráticas (de violencia), democráticas (de tipo contractual), individualista (de *laissez faire*), paternalistas (forma suavizada de la autocracia).

El ser humano, en su vida diaria, puede manejarse con varias de ellas, según el medio en que está actuando. Y además no deberían ser considerados como tipos de relaciones totalmente aislados, sino como un "continuum". Es decir que la humanidad, los grupos, los individuos pueden ser ubicados dinámicamente en momentosestadios diferentes de una línea de las relaciones humanas que se modifica.

La línea o el "continuum" de las relaciones humanas se mueven en una dirección que va de la dependencia hacia la independencia. No se trata pues de distinciones rígidas. Implica multiplicidad de variantes. En última instancia, se trata de recorrer un camino que lleva de la "inmadurez" hacia cada vez más "madurez".

Tales etapas las recorrió la humanidad, las recorre el individuo en la escuela y en el hogar, y las recorren también los grupos cuando se van entrenando.

2.2.6 Funciones del liderazgo

A continuación presentamos, según Adair (1990), una lista de las funciones del liderazgo que pueden ser ejercidas en cualquier contexto, como el de una institución educativa:

a) Planeación.-

- ✓ Definir la tarea, objetivo o meta del grupo.
- ✓ Elaborar un plan realizable (dentro de una estructura adecuada para la toma de decisiones).

Por ejemplo: buscar toda la información disponible sobre la tarea a realizar.

b) Inicio.-

- ✓ Explicar las razones acerca de la necesidad de las metas y los planes.
- ✓ Asignar tareas a los miembros del grupo.
- ✓ Establecer los estándares del grupo.

Por ejemplo: establecer con el grupo qué tareas realizará cada miembro.

c) Control.-

- ✓ Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea.
- ✓ Asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos.
- ✓ Moderar en las discusiones entre los miembros de grupo.
- ✓ Estimular al grupo hacia la acción/decisión.

Por ejemplo: Hacer prevalecer las normas del grupo.

d) Respaldo.-

- ✓ Alentar al grupo y a cada uno de los miembros.
- ✓ Orientar al grupo o a los miembros.
- ✓ Crear un espíritu de equipo.
- ✓ Disminuir tensiones por medio del buen humor.
- ✓ Reconciliar diferencias y motivar el consenso.

Por ejemplo: manifestar aceptación por las personas y su contribución.

e) Informes.-

- ✓ Proporcionar nueva información al grupo.
- ✓ Recibir información del grupo.
- ✓ Resumir sugerencias e ideas coherentemente.

Por ejemplo: presentar los avances que el grupo va haciendo de acuerdo al plan.

f) Evaluación.-

- ✓ Poner a prueba las consecuencias de una solución o propuesta.
- ✓ Evaluar la actuación del grupo.
- ✓ Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas.

Por ejemplo: verificar la factibilidad de una idea.

Para Perlman (1995) la función exitosa del liderazgo dependerá de dos factores: las competencias de los miembros y la situación del grupo. Veamos en qué consiste cada uno.

a) Competencia de los miembros.-

En un grupo que conoce lo que quiere hacer y cómo lo va a realizar, las funciones del liderazgo recaerán en los miembros que ya tienen competencia o están capacitados para adquirirla. En este sentido la competencia de los miembros puede clasificarse en dos categorías:

- ✓ Los que contribuyen a las tareas y obtención de las metas del grupo
- ✓ Los que sirven a las necesidades de relación o interacción entre los miembros.

b) Situación del grupo.-

El tipo de liderazgo ejercido por un grupo que tiene valores compartidos y distintas competencias entre sus miembros también responderá a las circunstancias que el grupo enfrenta.

2.2.7 Liderazgo y relaciones intraescolares

Las relaciones intraescolares son una cuestión compleja, por lo común demasiado específica en cada caso como para poder caracterizarla. Su estructura está determinada, en gran medida, por los rasgos particulares de la personalidad y las tendencias de los directores, profesores y demás personal escolar.

La figura clave en la determinación de la estructura de las relaciones intraescolares es la del director. Su personalidad tiene un papel fundamental en el funcionamiento satisfactorio de una escuela.

Ahora bien, es imposible identificar los infinitos tipos de personalidades de quienes están al frente de un establecimiento educacional, pero para nuestro propósito los clasificaremos en dos amplias categorías: personalidades autocráticas y democráticas, extremos de un continuo que puede graficarse con una curva en forma de campana, donde cada individuo presenta una mezcla más o menos dosificada de ambas tendencias.

Aquí no se condenará ni ensalzará cada una de estas categorías, sino más bien se describirá los distintos tipos de problemas que según sea tal personalidad se le presentan al profesor en sus relaciones con el personal de la escuela.

Por fortuna, estos tipos de liderazgos no existen en estado puro: hay directores con tendencia a desempeñar uno u otro rol. Ambos líderes, el autocrático y el democrático, tienen como preocupación básica, el mejor funcionamiento de la institución educativa; ambos actúan como lo hacen con la mayor sinceridad posible y ambos piensan honestamente que su método de administración es el que mejor sirve al bienestar de los educandos.

2.2.8 El director autocrático y su influencia sobre los profesores.

El director francamente autocrático es el que toma todas las decisiones iniciales concernientes a los principales aspectos de la actividad educativa. En sus directivas explica siempre cómo desea que se las cumpla y él mismo se encarga de evaluar, unilateralmente, la forma en que han ejecutadas. Quizá emplee para alcanzar dichos objetivos (moderadamente tiránicos) modales cordiales y benévolos, pero las

consecuencias son las mismas. El buen pasar de los profesores depende casi por entero de que agraden o no al "patrón".

El efecto de un liderazgo de este tipo sobre los docentes es evidente. Atentos a todos los deseos del director, rivalizan entre sí para lograr sus favores. La competencia por llegar a formar parte del anhelado "círculo íntimo" se hace feroz y con frecuencia los menos afortunados acusan a los favorecidos por la suerte de aduladores y serviles. Se despierta agresión mutua entre ellos, estableciéndose a menudo una especie de "jerarquía" de gallinero (expresión desde el punto de vista sociológico que se usa para designar aquellos tipos de organización social en que el status de un individuo está determinado por una agresiva conciencia de su rol, posición económica, etc.), donde los profesores noveles asumen el rol de no privilegiados que todavía deben ganar su lugar en la escuela. Por supuesto, todo este proceso ocurre en forma subrepticia. Si se los acusara por tal conducta, los profesores no sólo rechazarían indignados el cargo sino que lo considerarían honestamente infundado.

2.2.9 El director democrático y su influencia sobre los profesores.

En agudo contraste con el autocrático, el director democrático desea que todo el personal de la escuela tome parte activa en su funcionamiento. Piensa que los profesores son los principales agentes de la educación y que el núcleo del programa educacional se halla en la relación directa que establecen con los alumnos. No se trata de que crea, de modo poco realista, que todos los profesores son igualmente competentes y no les atribuya responsabilidades por el buen o mal desempeño de su labor; más bien se impone como tarea ayudarlos en todo lo posible para que den lo mejor de sí mismos, y piensa que esto se puede lograr si se apoyan mutuamente y deciden de modo cooperativo cuáles son sus tareas principales, para luego llevarlas a la práctica cada cual por su lado.

Los conflictos y maniobras personales para alcanzar status quedan al descubierto porque el director propicia un manejo franco y objetivo.

En apariencia, este tipo de control es menos eficiente que el autocrático: si se estimula deliberadamente a los profesores a establecer un contacto más íntimo entre sí y a ventilar sus diferencias en debates abiertos se magnificarán, sin duda, las dificultades normales de toda convivencia.

2.2.10 La relación profesor - alumno.

El director no es en modo alguno la única persona que influye para que se estructure una determinada relación intraescolar, la personalidad del profesor es la otra de las variables fundamentales a considerar, sobre todo en su relación con sus alumnos. El profesor que posee las adecuadas cualidades humanas consigue que sus alumnos estén más motivados. A continuación nos detendremos a considerar algunas de las variantes posibles.

a) El Profesor Dictador.

Es el profesor que no le interesa ni preocupa lo que sus alumnos piensan. Es un especialista en mandar ejecutar órdenes. Generalmente permite y mantiene un clima de relaciones en clase de tipo apático y los alumnos pierden todo espíritu de iniciativa, autonomía y responsabilidad.

b) El Profesor Paternalista.

El profesor representa una figura paterna, todos dependen de sus consejos y, por lo menos aparentemente, hace todo por el bien del grupo de clase. En la relación profesor alumno juega más la presión afectiva, en este caso la dependencia afectiva.

c) El Profesor Liberal. (Dejar hacer dejar pasar)

El profesor es una persona insegura, que tiene recelo de asumir responsabilidades. Al contrario del profesor dictatorial, que sólo da órdenes, el liberal no da ninguna instrucción. Su alumno tiende hacer lo que quiere y como bien lo entiende. Este tipo de profesor tiende a generar desorganización en el grupo, en el salón de clase; no hay división del trabajo, no hay repartición de responsabilidades, reina la confusión.

d) El Profesor Democrático.

Es el profesor que respeta al alumno y cree en él. Consigue la cooperación del grupo de alumnos por su capacidad, paciencia y honestidad de propósitos. No da órdenes, da ejemplos. Estimula a sus alumnos en vez de desalentarlos.

Permite y mantiene un clima de relaciones afectivas y efectivas, el libre canje de experiencias, la participación de todos en la vida escolar.

2.3 Diferencias entre directivo y líder [3]

Siempre se debe tener presente que directivos y líderes se forman convirtiéndose en una característica especial de los dos.

DIRECTIVOS. La carrera profesional de un directivo es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo.

Los tiempos han cambiado y ya no es suficiente formarse una vez para toda la vida. Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos. En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional

Sentadas estas bases, ¿cómo se desarrolla la formación a lo largo de la vida del directivo?, ¿qué retos se plantean desde el punto de vista formativo?, ¿qué necesidades se presentan en cada etapa y qué aspectos deben cuidarse especialmente? ¿Qué métodos y qué herramientas y soportes formativos son los más adecuados en cada caso?

Es evidente que todas estas preguntas deben ser valoradas por los responsables de la formación de los directivos, y de hecho hay mucha literatura que trata el problema de la formación del directivo desde el punto de vista de métodos y sistemas, pero hay un aspecto, sin duda imprescindible a la hora de diseñar un sistema de formación para directivo, y es el conocer qué es un directivo, qué es un líder. Es necesario saber quiénes son, cómo piensan, cómo actúan, cómo sienten, para determinar sobre qué bases formarlos.

“DIRECTIVOS Y LÍDERES: ¿SON DIFERENTES?”

La visión tradicional de la gestión, allá por 1977, cuando Abraham Zaleznik escribió: “directivos y líderes: ¿son diferentes?”, giraba en torno a la estructura y a los procesos organizacionales. El desarrollo de la gestión, en aquel entonces, se centraba exclusivamente en la creación de la competencia, el control y el adecuado equilibrio de poder. Esta visión, en su opinión, dejaba de lado los elementos esenciales del liderazgo: inspiración, visión y pasión humana, los cuales impulsan el éxito corporativo en la actualidad. Es por ello que su presente reflexión incorpora estos aspectos.

LA DIFERENCIA ENTRE LOS DIRECTIVOS Y LOS LÍDERES. Escribió Zaleznik, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis.

Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas.

Los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, afirmaba Zaleznik, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos.

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.

¿Cuál es el método ideal para desarrollar el liderazgo? Cada sociedad tiene su propia respuesta a esta pregunta y cada una, al tratar de hallar respuestas, define sus temores sobre el objetivo, la distribución y el uso del poder. El mundo de los negocios ha aportado su propia respuesta a la cuestión del liderazgo desarrollando una nueva profesión asociada a la administración. Al mismo tiempo, el mundo empresarial ha establecido una nueva ética del poder que sitúa el liderazgo colectivo por encima del individual, el culto al grupo por encima de la personalidad.

El liderazgo exige inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder legítimamente y, en tercer lugar, el riesgo de perder el control de uno mismo en el deseo por conseguir poder. La necesidad de protegerse contra estos peligros explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética directiva. Pero es evidente que estos riesgos son enfrentados de distintas formas, según la personalidad del directivo. Es por ello que Zaleznik enfoca este comportamiento desde distintos puntos de vista, los cuales referimos a continuación:

– Personalidad del directivo frente a la del líder

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: "¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?". Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de *status* y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

Sin embargo, otra concepción del liderazgo atribuye casi creencias místicas a lo que es un líder. Durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. La respuesta es que hay las dos cosas. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas. La misma importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo. En cualquier caso, casi todos los líderes eficaces se parecen en un rasgo esencial: todos muestran un elevado grado de lo que ha denominado Daniel Goleman "inteligencia emocional". No es que el coeficiente intelectual y las cualidades técnicas sean irrelevantes. Una persona puede contar con la mayor formación del mundo, con una mente incisiva y analítica y

con un suministro inacabable de ideas inteligentes, pero aun así no se convertiría en un gran líder.

– Actitudes con respecto a las metas

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

– Concepciones del trabajo

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca

los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

– Las relaciones con los demás

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo hacen las cosas” y la atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

En los últimos años, los directivos han adoptado, de la teoría del juego, la idea de que los acontecimientos en el proceso de toma de decisiones pueden ser de dos tipos: la situación en la que unos pierden y otros ganan, o la situación en la que todos ganan. Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.

No obstante, el caso es que tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes. Los intereses tácticos implican costes además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad. Por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los directivos de inescrutables, distantes y

manipuladores. Estos adjetivos se derivan de la percepción que tienen los subordinados de que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

– El sentido del yo

Zaleznik cita a William James, quien se refiere a su experiencia religiosa cuando describe dos tipos básicos de personalidad, "los que nacen una vez" y "los que nacen dos veces". O sea, las primeras han tenido una vida fluida, sencilla, las segundas no han tenido una vida fácil, sus vidas han estado marcadas por una eterna lucha. Por lo tanto las personalidades de una y otra son totalmente diferentes, pues tienen una visión del mundo distinta.

El sentimiento de pertenencia o de separación es distinto también para unos y para otros; para los directivos esto tiene una importancia práctica. Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones. El sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar las instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad. William James tenía en mente esta armonía, este sentido del yo que fluye con facilidad hacia y desde el mundo exterior, cuando definió la personalidad de los nacidos una vez.

Los líderes tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad. Esta percepción de la identidad puede constituir la base teórica a la hora de explicar por qué algunos individuos buscan las oportunidades de cambio.

Los métodos para lograr este cambio pueden ser tecnológicos, políticos o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar sustancialmente las relaciones humanas, económicas y políticas.

A la hora de estudiar el desarrollo del liderazgo, tenemos que examinar dos trayectorias diferentes de la historia personal: en primer lugar, el desarrollo a través de la socialización, el cual prepara al individuo para guiar instituciones y para conservar el equilibrio existente en las relaciones sociales, y en segundo lugar, el desarrollo a través del control personal, el cual impulsa a un individuo a luchar por el cambio psicológico y social. La sociedad produce sus talentos directivos a través de la primera línea de desarrollo; los líderes surgen a través de la segunda.

– El desarrollo del liderazgo

Por último Zaleznik reflexiona sobre el desarrollo de cada persona, sobre lo cual plantea que se inicia con la familia. Cada individuo experimenta traumas asociados a la separación de sus padres, así como a la situación que sigue a esta dolorosa experiencia. En esta misma línea, todos los individuos tienen que afrontar las dificultades con el fin de lograr el autodomínio y autocontrol. Sin embargo, para algunos, quizá la gran mayoría, la riqueza de la infancia proporciona la adecuada gratificación y las oportunidades suficientes para encontrar sustitutos de las recompensas que ya no están disponibles. Después de la primera infancia, los patrones de desarrollo que afectan a los directivos y a los líderes implican una influencia selectiva de determinadas personas. Las personalidades directivas crean vínculos moderados y muy repartidos. Los líderes, por el contrario, crean y también rompen intensas relaciones personales.

Después de haber expuesto algunas reflexiones del profesor de Harvard Abraham Zaleznik, continuamos con los puntos de vista de Kets de Vries quien también explora en el comportamiento de los altos directivos. Su receta para un liderazgo sano es el conocimiento de sí mismo y una vida personal madura. Observemos que este autor no trata la diferencia entre directivos y líderes, sólo las características de los hombres que logran el triunfo de las organizaciones, a los cuales llama, indistintamente, líderes o directivos.

Ante todo, Kets de Vries identifica a aquellos directivos de éxito por su inteligencia emocional básicamente, la capacidad de introspección de una persona, la de conocer

sus emociones y la de los demás. Un líder emocionalmente inteligente sabe buscarse un espacio en su colectivo y ser aceptado. En general, los líderes emocionalmente inteligentes tienden a desempeñarse mejor en equipo y son más efectivos a la hora de motivarse a sí mismos y de motivar a los demás.

Las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la firmeza, la determinación y la visión, son requisitos necesarios, pero no suficientes para el éxito. Los líderes verdaderamente eficaces también se distinguen por un elevado grado de inteligencia emocional, concepto que incluye la auto-conciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social.

Por desgracia, estos aspectos que se encargan de los procesos más intuitivos, como lo es la inteligencia emocional no se estimulan en las escuelas de formación de directivos. Además, son pocos los estudiantes que se esfuerzan por desarrollar estas habilidades y no siempre se aprende en el trabajo. Otro aspecto desfavorable, en este sentido, es que son cada vez más los directivos que proceden de sectores financieros, en el que se tiende a menospreciar la reflexión emocional y la introspección.

Por supuesto, a lo largo de los años se han conocido directivos de gran éxito que no son en absoluto introspectivos. Eran total y absolutamente personas emprendedoras. No obstante, según experiencias, los líderes más efectivos son capaces tanto de actuar, como de reflexionar, lo que les prepara para la gestión a largo plazo. Estos individuos no solo corren, sino que también se toman su tiempo para preguntarse a dónde van y por qué.

La cultura desempeña un papel destacado a la hora de determinar el tipo de líder, plantea este experto, ya que las culturas diferentes tienen expectativas diferentes de sus líderes. La conexión entre liderazgo y cultura es algo muy complejo. No siempre es fácil apreciar o comprender que lo que la gente hace, quiere decir o manifiesta difiere de una cultura a otra. Sin ese conocimiento, es imposible ser un líder en otra cultura. Se habla, por supuesto, de la cultura nacional, no de la corporativa.

Ante la expresión de que los directivos “no se comportan siempre de una forma racional”, Kets de Vries expresa que: cuando se estudia a los directivos, salta a la vista rápidamente que no se comportan siempre de forma racional. En realidad, el

comportamiento irracional es habitual en la vida de las organizaciones. Fue precisamente el deseo de comprender esta irracionalidad lo que lo condujo al campo de la psiquiatría y del psicoanálisis. Al comenzar a investigar, descubrió que los líderes empresariales son mucho más complejos que los individuos que estudian la mayoría de los psicólogos. De hecho, es más fácil comprender a las personas que se encuentran internadas en hospitales psiquiátricos porque padecen patologías extremas.

La salud mental de los altos directivos es mucho más sutil. No pueden estar demasiado locos o no lograrían, por lo general, alcanzar puestos directivos. Sin embargo, se trata de personas muy impulsivas y, cuando las analizan, normalmente se descubre que sus impulsos proceden de los patrones y experiencias de la infancia que han arrastrado hasta la edad adulta. Hay un tema que resulta muy problemático y es sobre el “narcisismo”, ya que tiene una mala reputación y, a menudo, con toda la razón.

Sin embargo, todo el mundo y, en particular, los líderes, necesitan una dosis saludable de narcisismo para sobrevivir, ya que los impulsa al liderazgo, a la reafirmación, a la confianza. Para ser efectivas, las organizaciones necesitan personas con una saludable falta de respeto por el jefe, personas que puedan articularse a sí mismas. La tenacidad y la creatividad no podrían existir sin el narcisismo.

Otra reflexión del experto expresa que los directivos tienden a ser un grupo con bastante ansiedad. En un momento dado, los directivos tienen la sensación de que suceden demasiadas cosas sobre las que tienen muy poco control. Así, como haría cualquier otra persona, tienden a buscar algún soporte y uno que cuenta con una buena aceptación en el mundo de los negocios es volcarse en la acción. La depresión es otro de los estados emocionales que sufren los directivos, sobre todo aquellos que llegan a ocupar cargos pasados los cuarenta. Al llegar a esa edad, se sienten impulsados a replantearse la identidad de la carrera profesional y se despierta su preocupación por el agotamiento y la pérdida de efectividad, aunque, esto es solo preocupación, pues para una organización son muy útiles por el cúmulo de experiencias.

No obstante a todas estas características antes mencionadas, toda organización

pretende tener líderes sanos. Los líderes sanos son capaces de vivir de forma intensa. Sienten pasión por lo que hacen. Esto se debe a que son capaces de experimentar toda la gama de sus sentimientos, sin negar una emoción en particular. Al mismo tiempo, los líderes sanos creen firmemente en su capacidad para controlar los acontecimientos que tienen alguna repercusión en sus vidas. Son capaces de asumir su propia responsabilidad; no están buscando continuamente un chivo expiatorio o echándole la culpa a otros de lo que va mal.

Los líderes sanos no pierden fácilmente el control o recurren a actos impulsivos. Pueden superar su propia ansiedad y ambivalencia. Tienen grandes aptitudes para la auto-observación y el auto-análisis; los mejores líderes están muy motivados para dedicar algún tiempo a la introspección. Otro factor es que los líderes sanos tienen la capacidad para hacer frente a las desilusiones de la vida. Son capaces de reconocer su depresión y superarla. Y, lo más importante, tienen la capacidad para establecer y mantener relaciones con sus subordinados. Sus vidas están equilibradas y pueden vivirla. Son creativos e inventivos y tienen la capacidad de no ser conformistas.

Por último, referimos el enfoque expresado por Peter F. Drucker en su artículo titulado "Qué hace falta para ser un directivo eficaz", donde plantea que un directivo eficaz no necesita ser un líder, en el sentido del término que más se utiliza en la actualidad, ya que ha habido directivos que no encajaban en el estereotipo de líderes. Los ha habido de todo tipo y condición, desde el punto de vista de su personalidad, actitud, valores, talento y carencias. Algunos han sido extrovertidos y otros casi solitarios, algunos muy permisivos y otros muy controladores, algunos generosos y otros parcios. Lo que les ha hecho eficaces a todos es que han seguido las mismas prácticas expuestas a continuación, las dos primeras les proporcionan el conocimiento que necesitan, las cuatro siguientes les ayuda a convertir ese conocimiento en actuación eficaz. Las dos últimas les sirven para asegurarse de que toda la organización se sienta responsable y alineada.

Al analizar todas estas reflexiones es evidente que se necesitan tanto directivos como líderes para desarrollar una organización, que los directivos eficaces tienen muy distintas personalidades, talentos, defectos, valores y creencias, pero todos deben conseguir que se hagan las cosas adecuadas. Algunos hombres de éxito han nacido eficaces, otros se han formado pues la eficacia es una disciplina, y como cualquier disciplina, se puede aprender y se debe conseguir. Las entidades de formación son las

encargadas de completar la formación del hombre capaz de llevar a su organización a la cima y con ella a su capital humano.

2.3.1 Cómo debe ser un buen líder [4]

- Una persona que tiene características de liderazgo debe cumplir con las diez cualidades necesarias para ser considerado como un buen líder, deberá saber y ser.
- Proactivo cualquier líder necesita ser creativo y proactivo para adelantarse a los tiempos, promover cambios para mejor y prepararse para cualquier mala racha.
- Conciliador trabajar en equipo implica entenderse y comprometerse con los miembros del mismo y en este caso es el líder quien debe defender y conciliar cuando hay diferencias entre trabajadores o con la empresa.
- El dialogo es vital y las buenas relaciones necesarias para mejores resultados.
- Capaz de aprender de los demás el líder no necesariamente es quien más sabe dentro de un grupo de trabajo, pero si es quien mejor aprovecha el conocimiento de los demás,
- Aprende de ellos y reconoce los meritos individuales puestos en favor del trabajo en equipo.
- Sabe delegar cuando un líder sabe apoyarse en la capacidad de su equipo y el conocimiento y profesionalismo de sus miembros no teme a delegar y confiar.
- Resolutivo manejar los tiempos de productividad y descomprimir las tareas secundarias o innecesarias para promover la productividad es vital en un líder.
- "Coachear" para conseguir los mejores resultados, optimizando sus recursos y minimizando sus falencias.
- Conocemos las habilidades esenciales que debe reunir una persona para ser un excelente líder y tener un impecable desempeño, habilidades que marcan la diferencia entre personas que alcanzan desempeños formidables e impecables de aquellas personas que no pueden llegar ha dicho desempeño. Con estas habilidades, se encara una nueva teoría sobre el liderazgo y se cuestiona cual es la clave y esencia para ser un líder que pueda llevar adelante organizaciones exitosas. La clave es tener la capacidad para tomar la dirección correcta, para actuar con precisión, para tomar buenas decisiones, conseguir resultados beneficiosos y dejar el negocio mejor de lo que estaba.

2.4 Los valores y la educación [5]

El ser humano tiene una naturaleza indeterminada. Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales.

Desde este convencimiento nuestro grupo de trabajo ha concebido la necesidad de indagar, analizar y presentar la siguiente monografía. El tema escogido es de palpitante actualidad, pues parte de la crisis que cómo país tercermundista padecemos es, precisamente, la falta de una práctica de valores, cuyas características de universalidad y homogeneidad persistente, redunden en una mejora en nuestra calidad de vida. La escuela, en ese sentido, juega un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de los valores presentes en la sociedad, se convierte en el espacio donde se puede empezar el cambio que tantas veces se ha pregonado pero que aún permanece como una utopía: Donde se produzca el tránsito de una sociedad autocrática, intolerante y dogmática a una sociedad democrática, tolerante y crítica.

Desde este punto de vista la misión de la educación en valores debería consistir en la superación de la socialización de los mismos para fijarse objetivos próximos a la capacidad crítica, autonomía y racionalidad de la persona en situaciones de conflicto ético.

2.4.1 ¿Qué son los valores?

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un

mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela.

Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles:

Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin. Por ejemplo, si voy a comprar un coche para poder ir al trabajo (utilidad) busco un coche de buena marca, de buen precio, que me sirva para mi fin, ir al trabajo. Un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el hecho de existir como seres humanos, tienen dignidad y no pueden ser usadas por los demás.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

2.4.2 Importancia

Pensamos que debemos partir de nuestra propia realidad, una de las conclusiones del Informe General de la Comisión Nacional de Seguridad Ciudadana (Ver Anexo: Unidad de Defensa Nacional PLAN DE CAPACITACIÓN), enuncia y señala de manera terminante la parte de responsabilidad que le correspondería al sistema educativo del país, respecto del estado de violencia y el clima de inseguridad que afecta a la ciudadanía nacional. Se expresa textualmente:

“Fracaso de la política de prevención y difusión de valores en la escuela pública. El riesgo más próximo para las grandes ciudades peruanas es el establecimiento de una cultura juvenil violenta”.

Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población peruana, se configura en el imaginario colectivo como una aguda crisis de valores. Corrupción desenfrenada en las altas esferas políticas (con esto se hace especial alusión a lo ocurrido en la última década del siglo XX), ascenso de la criminalidad, violencia juvenil, las barras bravas, terrorismo, narcotráfico y drogadicción, protestas violentas con atropello de los derechos ciudadanos, proclividad a la anarquía, impunidad, etc.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas no son directamente imputables sólo al sistema educativo del país, por muy deteriorado que se le encuentre a la calidad de la educación que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen una raigambre social muy compleja. Para hablar con propiedad sobre este asunto sería conveniente y necesario realizar una investigación rigurosa en un segmento representativo de la población.

Definitivamente la sociedad peruana en los últimos tiempos ha experimentado cambios vertiginosos, la “globalización”, la revolución tecnológica (Internet, cable, celular, etc.) la libre competencia, hace que nuestra calidad de vida sea cómoda y podamos elegir lo que nos conviene de acuerdo a nuestros intereses.

Pero cabría reflexionar, será de manera uniforme para todas las personas, ¿Es acertada la política democrática – neoliberal en nuestro país?, y ¿Qué hay de la situación “moral”? Por ejemplo, frente a la ausencia de una buena calidad de vida, hace que muchas personas, intenten valerse de cualquier medio para cubrir su necesidad o fin trazado, interfiriendo en la vida de las personas, cometiendo delitos, ¿Quién es responsable? ¿Es tarea de la escuela o de la sociedad? Nos parece que ambas convergen y se nutren recíprocamente una de la otra. Porque el desarrollo de la personalidad en el individuo, el proceso de socialización, aparece obviamente desde los primeros años de vida y en casa, pero esto se consolidará en el día en que ingrese a la escuela donde reforzará, aprenderá o modificará lo aprendido.

El asunto en realidad es complejo, en nuestros niños y jóvenes parte de su aprendizaje se da través de la imitación, durante los últimos diez años hemos sido testigos de la corrupción en las más altas esferas gubernamentales, violación de

derechos humanos, inestabilidad laboral, pobreza extrema, insensibilidad de la población, violencia a través de la prensa escrita y hablada. Parece que aún nuestro país no tiene la brújula, que nos oriente a buscar nuestros objetivos para alcanzar el desarrollo nacional, en todos sus aspectos. Es por ello que la importancia de los valores radica, en la construcción de una cultura de paz, el fortalecimiento de la identidad nacional, la formación de una ciudadanía competente, capaz de ser el protagonista principal de la construcción de una sociedad genuinamente democrática, todo esto y mucho más, es responsabilidad cardinal del sistema educativo.

Es obvio que no vamos a insertar los valores como un curso más, dentro del currículo porque estos se practican, como manifestamos anteriormente es un trabajo conjunto de la comunidad educativa, de su organización estratégica, de sus actividades: las actividades extracurriculares, charlas preventivas (drogas, embarazo precoz, violencia familiar), talleres de habilidad social, sexualidad, hábitos de estudios, etc.

2.4.3 Clases

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano.

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:

- Valores infrahumanos.- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.
- Valores humanos infra morales.- Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.
- Valores Instrumentales.- Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.
- Valores Terminales.- Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

2.4.4 Características

Cuando hemos referido líneas arriba cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

Se dice también, que la finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad. Para ello una de las cosas que debe hacer la persona, es la valoración de su vida y establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la carta de presentación "moral" del individuo.

Por otro lado, se refiere también a las necesidades (satisfacción de las mismas) o aspiraciones humanas y su clasificación se da de la siguiente forma:

- a) **Necesidades primarias.**- Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo: el alimento, el vestido, la vivienda, la educación, etc.
- b) **Valores económicos.**- El hombre siempre busca su comodidad, a través de una estabilidad laboral por ejemplo, precisamente para cubrir sus necesidades básicas.
- c) **Necesidades de seguridad.**- Se refiere al temor de pasar desapercibido, relegado por los demás, todos nosotros en el fondo buscamos aceptación del grupo social.
- d) **Necesidades sociales.**- Es cuando un núcleo familiar no es suficiente para el desarrollo de la persona, por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia (proceso de socialización a través del colegio, de la universidad, instituto, trabajo, etc.)
- e) **Necesidades de autorrealización.**- Se refiere de encontrar un sentido a la vida, luchar por ideal. Estas pueden satisfacerse por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión.

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- a) **Independientes e inmutables.**- Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.
- b) **Absolutos.**- Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- c) **Inagotables.**- No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.
- d) **Objetivos.**- Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.

2.4.5 Educación en valores

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

2.4.6 Riesgos de la educación en valores

- Convertirse en moda; quiere decir que se tome como algo pasajero y no para toda la vida.

- Incongruencia entre el decir y el hacer; cuando un profesor explica correctamente los valores y en la práctica no lo hace patente y realiza lo contrario.
- Intelectualización de los valores. La enseñanza no debe quedarse en el papel sino hay que conocerlos para vivirlo y ponerlo en práctica.
- Entorno adverso y contradictorio. Algunas veces lo que propone la escuela no guarda relación con la realidad que se vive en las familias y en los medios de información, esto puede provocar en la persona un sentimiento de frustración.

3. METODOLOGIA

3.1 Participantes

El Colegio Nacional Vicente Bastidas Reinoso de la parroquia Selva Alegre, catón Saraguro de la provincia de Loja tiene una población total de 2 directivos con funciones de docentes, 9 docentes y 150 estudiantes tanto de educación básica como de bachillerato en la especialidad de ciencias básicas y ciencias sociales, de los cuales se aplicó la encuesta a la totalidad de directivos y profesores y se escogió una muestra de 20 estudiantes la misma que se la obtuvo realizando una selección de los alumnos de cada curso con características de liderazgo incluidos los presidentes de curso y los miembros del consejo estudiantil, en el caso de la educación básica la encuesta se aplicó a un grupo de estudiantes de décimo año de educación básica.

Tabla 1. Rangos de edad de los directivos.

Rangos de edad	Mujeres	
	F	%
41-45 años	1	50
46-50 años	1	50
Total	2	100

Fuente: Secretaria de la institución.

Elaborado: Piedad Cuenca.

En la institución al frente de la administración y dirección con cargos de rectora y vicerrectora del mismo se encuentra personal femenino cuyos rangos de edad están comprendidos entre 41 y 50 años.

Tabla 2. Rangos de edad y género del personal docente.

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 40 años	1	33,3	1	16,7
41-45 años			1	16,7
46-50 años			1	16,7
51-55 años			1	16,7
56-60 años	2	66,7	1	16,7
61-65 años			1	16,7
Total	3	100	6	100,2

Fuente: Secretaria de la institución.

Elaborado: Piedad Cuenca.

La institución cuenta con personal de ambos sexos que cumplen las funciones de docentes entre los cuales nos damos cuenta que el personal femenino duplica al masculino y sus rangos de edad se encuentran comprendidos, varones entre 56 y 60 años, contando también con un docente cuya edad es inferior a 40 años y mujeres entre 41 y 65 años notándose que existe también una maestra con edad menor a 40 años.

Tabla 3. Rangos de edad y género de la población estudiantil investigada.

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
11-15 años	5	25	4	20
16-20 años	4	20	4	20
21-25 años	2	10		
26-30 años			1	5
Total	11	55	9	45

Fuente: Secretaria de la institución.

Elaborado: Piedad Cuenca.

La presente tabla nos muestra que el establecimiento cuenta con población estudiantil de ambos sexos, la muestra escogida para ser investigada nos demuestra que la mayor parte de ellos se encuentra ubicada en edades acordes a cada uno de sus años de educación en curso, así como también contamos con un menor número de estudiantes en edades superiores que han ingresado a culminar sus estudios, como lo muestro a continuación. En la población estudiantil masculina sus edades oscilan entre 11 y 25, y en la población femenina sus edades están comprendidas entre 11 y 30 años.

3.2 Materiales e instrumentos.

El deseo de todo investigador es obtener información de calidad siendo necesaria la utilización de herramientas y técnicas que generalmente se denominan instrumentos de recolección de datos, los mismos que se consideran útiles y muy variados, aplicables tanto a investigaciones cualitativas

como cuantitativas y nos brindan la oportunidad de recolectar diversos tipos de datos como respuesta las preguntas planteadas por el evaluador.

Se considera un aspecto muy importante en toda investigación la selección de técnicas y la construcción de instrumentos adecuados, cuya eficacia se relaciona con la validez, confiabilidad, credibilidad y pertinencia de los mismos, ya que de esto depende la calidad de la información que se logre recolectar la misma que nos lleva a establecer juicios de valor y posteriormente a la toma de decisiones más acertadas.

En el presente trabajo de investigación se hizo uso de la encuesta por considerar que es uno de los instrumentos más sencillos, eficientes y aplicables para recabar información puesto que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permitan una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada y por ende la toma de las decisiones más adecuadas. También se hizo uso de la entrevista como una conversación intencional entre el investigador y las autoridades del plantel a través de un cuestionario semiestructurado.

Los instrumentos utilizados en esta investigación son: Encuestas dirigidas a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia además un cuestionario de entrevista para directivos.

3.3 Método y procedimiento.

La formación de recursos humanos en el campo de la investigación educativa demanda la priorización de procesos de formación y trabajo, por lo tanto la metodología es parte del análisis y la crítica de los métodos de investigación. Es decir debe considerarse como el estudio del método que ofrece una mejor comprensión de ciertos caminos que han probado su utilidad en la práctica de la investigación.

En el proceso de investigación se parte de la consideración de que la selección del método debe guardar relación con la naturaleza, particularidades y

características del objeto de investigación sobre el cual busca información y con la finalidad que persigue, entonces para el desarrollo de la actividad propuesta se considera pertinente valerse de los siguientes métodos:

- Descriptivo, analítico-sintético, inductivo-deductivo, cuantitativo, cualitativo, estadístico, hermenéutico.

Las técnicas e instrumentos para el trabajo de campo que se emplearon son las siguientes:

- Técnicas de recolección de datos
- La investigación bibliográfica para sistematizar la información teórica que fundamente y explique el problema de investigación.
- La encuesta, para obtener información sobre el grado de gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Vicente Bastidas Reinoso.
- La entrevista aplicada al directivo del plantel para obtener información de la forma de liderar y dirigir la institución.
- Para su aplicación se estructurará un cuestionario con preguntas que requerirán respuestas cerradas para obtener la información requerida a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

Para la aplicación de la encuesta fue necesario determinar la muestra de la población estudiantil del establecimiento, aplicándoles a 20 estudiantes entre ellos presidentes de curso, miembros del consejo estudiantil y alumnado con características destacadas de liderazgo.

Se aplicó la encuesta, y se realizó una entrevista a la rectora y vicerrectora del establecimiento, aclarando que también se aplicó la encuesta de directivos a los 4 jefes de área dando un total de 6 personas investigadas en calidad de directivos, y en lo que tiene que ver con los docentes se presentó un inconveniente puesto que se trata de una institución educativa del sector rural con múltiples problemas y limitaciones, con déficit de docentes como pude indicar en la presentación de este trabajo el universo es de 11 docentes incluidos los directivos y se solicita encuestar de 20 a 25 docentes por lo tanto

se aplicó a todo el universo incluso considerando que en estas instituciones pequeñas los directivos también son docentes se les aplicó la encuesta de directivo y docente a la rectora, vicerrectora y jefes de área.

En lo que se refiere a los padres de familia se trabajó con la encuesta a 15 padres de familia tomando en cuenta los presidentes de los comités de cada curso, los miembros del comité central del establecimiento y padres de familia con características de liderazgo y participación activa en la comunidad.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

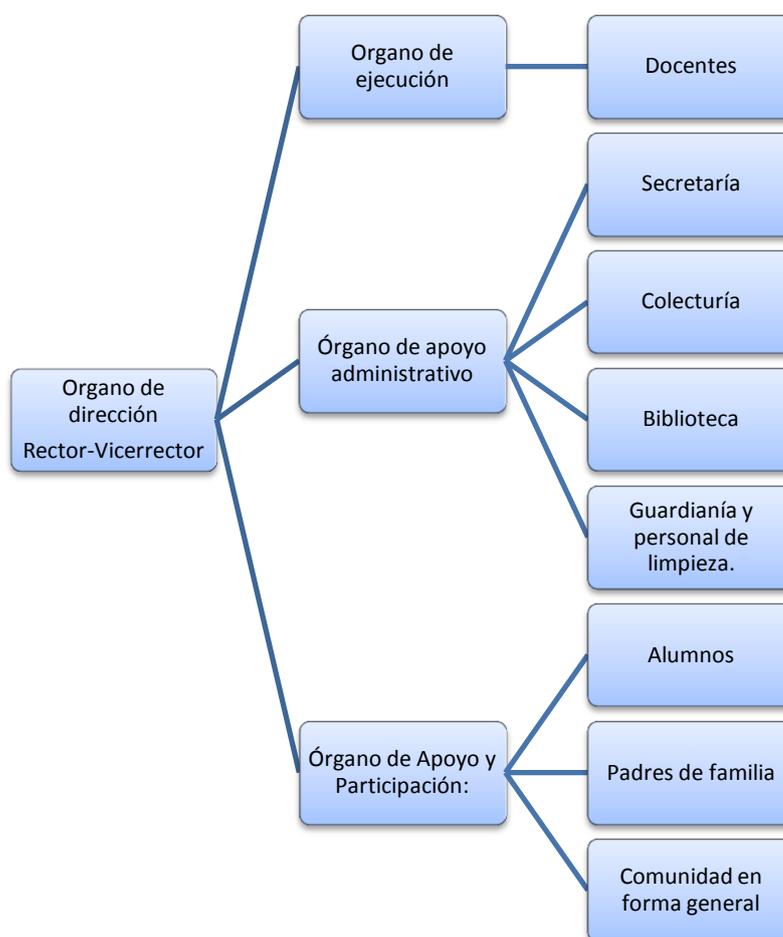
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

4.1.1.1 El manual de organización.

El establecimiento cuenta con el manual de organización como uno de los componentes del proyecto educativo institucional, el mismo que constituye el mecanismo que canalice las actividades de la institución con sentido integrador, coherente y sistemático en busca del logro de los objetivos y metas propuestas. La estructura organizativa de la institución a través de sus organigramas, manuales, tiene como finalidad normar las acciones para la organización, planificación y ejecución en el Colegio Nacional Vicente Bastidas Reinoso, y tomando en consideración que nuestro plantel ha centrado sus funciones en la ejecución y manejo del aspecto Técnico Pedagógico, por la que en concordancia con las nuevas corrientes pedagógicas es necesario organizar y optimizar el servicio educativo en el nivel medio, manteniendo ese espíritu de formación al alumno dentro de una cultura de participación.

Son fines del presente Manual de organización:

- ✓ Promover de una manera práctica, efectiva y eficiente la participación de todos los miembros de la comunidad educativa convirtiéndose en verdaderos actores de los procesos.
- ✓ Garantizar la eficiencia del Servicio Educativo en términos de excelente calidad en el nivel medio.
- ✓ Profundizar las reformas y aplicación de cambios en las políticas, medidas y estrategias educativas para lograr nuevos resultados y mejores alternativas de vida para la población.
- ✓ Impulsar la práctica de valores, identidad y desarrollo de la educación comprometiendo la participación protagónica de los agentes educativos.



Fuente: Proyecto Educativo Institucional.

4.1.1.2 El código de ética.

El código ético Institucional se basa en la práctica de valores positivos fortaleciendo las relaciones humanas, cumpliendo adecuadamente y en forma

eficiente las labores pedagógicas inculcando en los estudiantes valores humanos que contribuyan a la formación de una elevada autoestima.

La política de nuestra Institución es cumplir con su misión de educar y formar a los jóvenes con capacidad de ver, interpretar, valorar y defender la vida mejorando las condiciones de escolaridad y respeto a las individualidades de los integrantes, para que sean constructores de una sociedad más justa, honesta y humana, con la aplicación de los derechos y garantías institucionales.

La Institución educativa cuenta con código ético de convivencia que permite detallar los deberes y derechos de los integrantes de la comunidad educativa ya sean estos los regulados por la ley o los incorporados por la institución cuya finalidad es la de normar los comportamientos de los actores.

4.1.1.3El plan estratégico.

Nuestra institución educativa no cuenta con un plan estratégico así entendido, el Colegio Nacional Vicente Bastidas Reinoso cuenta con el proyecto educativo institucional PEI como plan estratégico, y dentro de este se encuentra el plan operativo anual POA, que en conjunto son los que norman las labores en la institución por el lapso de cinco años el mismo que está en vigencia hasta el año lectivo 2012-2013.

4.1.1.4El plan operativo anual POA.

El Colegio Nacional Vicente Bastidas Reinoso no cuenta con un POA por separado el que posee el establecimiento se encuentra inmerso dentro del proyecto educativo institucional PEI, y en algunas de sus partes que considero pertinentes que se relacionan con el tema motivo de investigación dice lo siguiente:

Justificación:

Consideramos que este plan debe ser ejecutado a pesar de las pocas alternativas que poseen los responsables de la conducción de las instituciones educativas; en pleno siglo XX luego de una profunda reflexión y por dura que parezca es la realidad que las instituciones educativas especialmente rurales entre ellas la nuestra presentan una imagen de abandono y pobreza, careciendo de los servicios sanitarios básicos, los currículos y las metodologías empleadas aún son inadecuadas, no es posible el uso de los avances tecnológicos en el lugar provocando falta de interés en los educandos, además el insuficiente número de profesores bloquea el desarrollo educativo en la institución.

Con toda esta problemática observada no se puede esperar mucha calidad en la enseñanza pero tampoco podemos quedarnos impávidos ante esta realidad, como educadores estamos en la obligación de buscar alternativas de solución para lograr el mejoramiento de la calidad de la educación, no será tarea fácil pero tampoco imposible con perseverancia, predisposición y mucho esfuerzo se logrará llegar a las metas propuestas.

Objetivos**Objetivo General**

- ✓ Propender el mejoramiento de la calidad del inter-aprendizaje.

Objetivos Específicos

- ✓ Capacitar a los docentes en uso y manejo de herramientas y tecnologías activas de aprendizaje.
- ✓ Aplicar nuevas estrategias de enseñanza aprendizaje con el fin de elevar la calidad educativa.
- ✓ Ofrecer a los educandos currículos programados en función de las necesidades y exigencias del entorno.
- ✓ Propiciar la participación activa y coordinada de los padres de familia en el proceso educativo.

- ✓ Brindar a la sociedad elementos idóneos, autónomos, críticos y auto reflexivos, capaces de rescatar los principios y valores familiares, sociales y comunitarios.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional PEI.

El Colegio Nacional “Vicente Bastidas Reinoso” creado mediante acuerdo ministerial Nro. 667 en el cual se resuelve autorizar el funcionamiento del primer curso del ciclo básico del Colegio Particular “Sin Nombre” en la parroquia selva alegre, en jornada vespertina a partir del período lectivo 1983 - 1984 y ha propuesto en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), crear una cultura de respeto a los derechos y cumplimiento de los deberes para lo cual estamos obligados a construir condiciones favorables para la formación, respeto, ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos y deberes consagrados en la Constitución como parte sustancial de la convivencia social.

A partir de su creación la institución se ha involucrado en un continuo cambio hasta convertirse en una entidad educativa completa de nivel medio puesta al servicio de la comunidad.

La institución considerando las reformas educativas del Estado Ecuatoriano se propone la elaboración de un proyecto educativo institucional que guie y norme la vida institucional, permita la aplicación de nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje que conlleven a elevar la calidad educativa, poniendo en práctica la reflexión análisis y creatividad.

Nuestra institución se basa en exigencias de los educandos, y vista la necesidad de realizar cambios metodológicos, pedagógicos y curriculares ha emprendido en la elaboración de proyectos de innovación educativa con el propósito de mejorar la oferta académica en la educación básica y bachillerato propendiendo al logro de una formación integral y permitir que los estudiantes sean propios actores del proceso educativo.

Considerando que la educación cumple un rol primordial para la formación personal y para lograrlo se requiere emprender en tres áreas fundamentales,

formación y capacitación de los recursos humanos, desarrollo del currículo y desarrollo de recursos didácticos y de infraestructura.

En concordancia con las exigencias de la sociedad en continuo cambio y transformación quienes hacemos el colegio realizamos un análisis profundo del medio interno y externo para conocer nuestra realidad y así poder ejecutar los planes operativos anuales en los diferentes campos de planificación, con el fin de reinsertarnos a una real y autentica educación de calidad.

VALORES

En la institución educativa los valores humanos no solo se enuncian, sino se adoptan colectivamente en el desarrollo de la labor educativa misma que involucra la conducta humana que está regulada por un conjunto de normas valores principios y actitudes positivas que dignifican la personalidad del ser humano las mismas que responden a determinadas fuerzas que se encuentran en los intereses económicos, principios religiosos, morales, ideologías, tradición, hábitos, influencia externa e incluso los sentimientos.

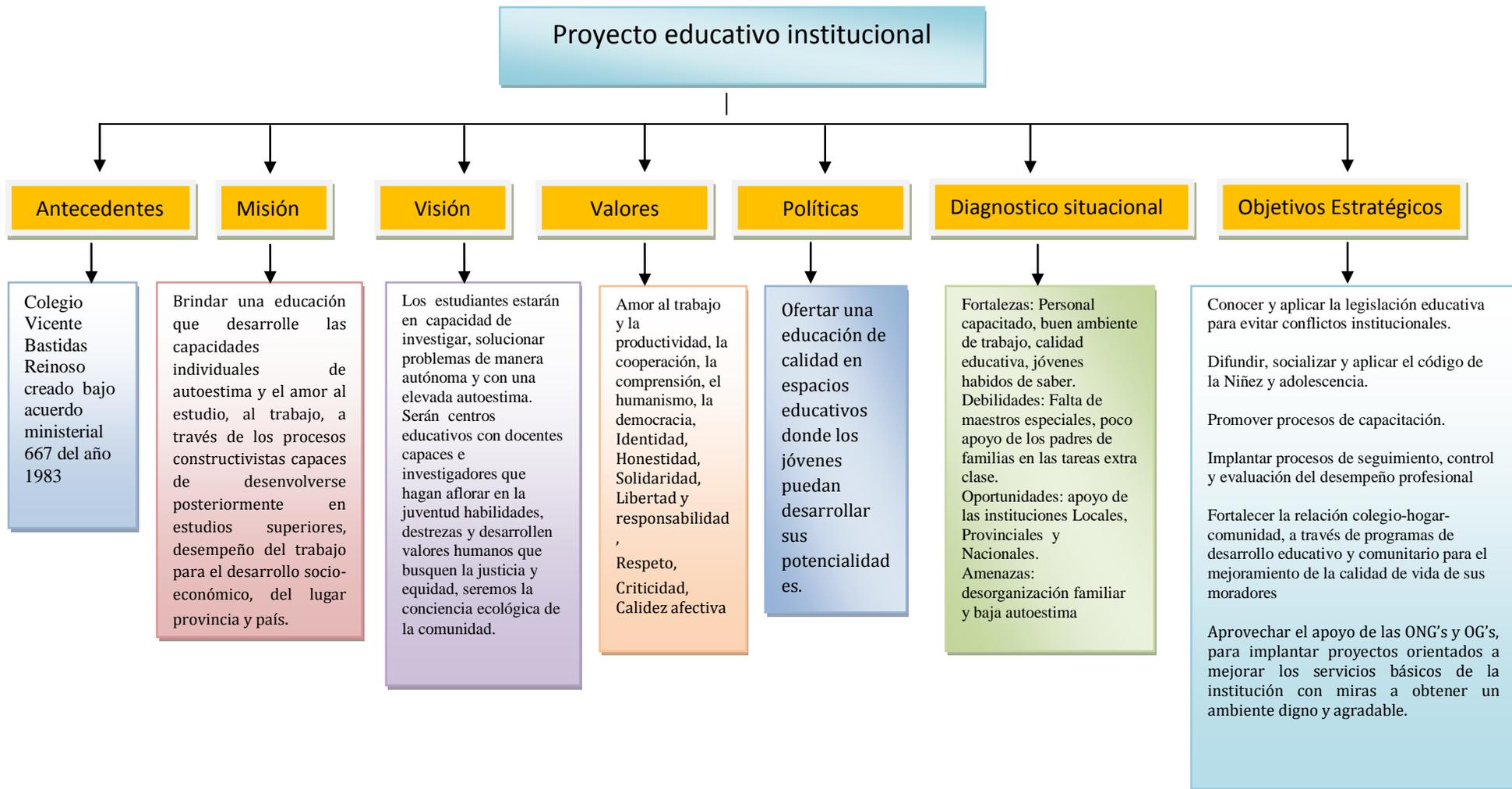
La institución educativa en el cumplimiento de su deber se propone rescatar los valores sociales vinculados a la educación como son: la creatividad, criticidad y calidez afectiva con fines prácticos, igualmente corresponde destacar el amor al trabajo, productividad, cooperación, comprensión, humanismo, democracia, responsabilidad, valores que entre otros engloban conductas y actitudes que son posibles de generar en el aula, institución familia y comunidad, con el fin de brindar a la sociedad entes idóneos, autónomos, críticos y auto reflexivos.

POLITICAS.

Como política institucional aspiramos a un sistema educativo, donde lo importante sea la juventud sin condición, raza, sexo o religión, para que sean sujetos competitivos, las mismas que son formuladas en concordancia con los problemas, objetivos e indicadores y son elaborados a partir de la misión, cuya

responsabilidad y compromiso en su estructuración recae en los directivos de la organización, por lo que son acciones de carácter continuo y permanente.

- Promover el diálogo permanente como mecanismo válido para la solución y alternativa de conflictos.
- Intercambio permanentes de vivencias o experiencias que garanticen la convivencia pacífica entre los miembros institucionales
- Adoptar estímulos y correctivos con fines correctivos y /o educativos.
- Privilegiar la escucha la escucha activa como mecanismo para garantizar las buenas relaciones entre compañeros.
- Promover la práctica de valores, evidenciados en el quehacer cotidiano de los diferentes actores del proceso educativo.
- Optimización de los recursos disponibles en el establecimiento: Humano, Material, Técnico, incentivación al trabajo en equipo.
- Potenciación de un ambiente de trabajo, respeto, amor y confianza entre el colectivo pedagógico.
- Participación de la comunidad como un centro de apoyo a la educación.
- Cumplimiento de normatividades vigentes dentro y fuera del estamento Institucional (Leyes y Reglamento que rigen la educación del país, manual de convivencia y código de la niñez y adolescencia).
- Participación estudiantil (Consejo estudiantil).
- Crear una cultura de planificación curricular y fortalecimiento del talento humano, en pro del mejoramiento de la calidad de la educación y de la vida de la comunidad.



Fuente: Proyecto Educativo Institucional.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.

El Colegio Nacional Vicente Bastidas Reinoso cuenta con el reglamento interno el mismo que tiene como base legal el Reglamento General de la ley de Educación, como instrumento de normativa y regulación de las actividades en el establecimiento mismo que se encuentra inmerso en el Proyecto Educativo Institucional, aunque en la actualidad debido a las múltiples reformas emanadas desde el Ministerio de Educación el Reglamento Interno queda abolido y pasa a formar parte del Código de Convivencia Institucional el mismo que en el establecimiento luego de su elaboración y socialización se encuentra en proceso de aprobación.

El código de convivencia es un instrumento de suma importancia en el quehacer educativo, por lo tanto apoyamos desde nuestro sitio de trabajo y estudio, siendo nuestra guía adecuada y ordenada en el cumplimiento de nuestras responsabilidades.

El presente Código de Convivencia es un conjunto de principios que tiene el propósito fundamental de orientar los comportamientos personales y sociales de los actores de la institución educativa, en la búsqueda de mejorar la calidad de la educación con un enfoque de derechos y deberes, en un ambiente de convivencia, armónica y democrática.

La aplicación de este cuerpo normativo pretende formar al joven como un ser humano, sujeto social y actor responsable, respetando sus valores, actitudes, tradiciones y estilos de vida, a la soberanía, a los derechos humanos y a la igualdad de derechos y oportunidad.

El Colegio Nacional “Lcdo. Vicente Bastidas Reinoso”, ha propuesto en el Plan Estratégico Institucional (PEI), crear una cultura de respeto a los derechos y Cumplimiento de los deberes para lo cual estamos obligados a construir condiciones favorables para la formación, respeto, ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos y Deberes consagrados en la Constitución como parte sustancial de la convivencia social.

Nuestra Comunidad Educativa asume el compromiso de arreglo pacífico y civilizado de conflictos en la disciplina escolar, adhesión a los principios de libertad, justicia, democracia, tolerancia, solidaridad, cooperación, pluralismo, diversidad cultural y diálogo, fundamentales y necesarios para alcanzar el éxito del quehacer educativo; y En uso de sus atribuciones legales.

Consientes que toda actividad emprendida en las instituciones de manera especial en las educativas, requieren ajustarse a reglamentación alguna, con normas operativas claras y precisas que permitan el ejercicio de una sana convivencia que contribuya al desarrollo integral de los miembros de la comunidad por tal razón, el colegio Vicente Bastidas Reinoso justifica la realización del código de convivencia por la necesidad imperiosa de contar con una normativa acorde a nuestro contexto educativo que regule el accionar diario de todos sus integrantes con normas que permitan la buena marcha de la labor educativa, y que generen cambios significativos en el campo conductual a fin que beneficie el proceso de interaprendizaje y contribuyan a la formación de la personalidad del estudiante incorporando formas de autocontrol y autodisciplina que les lleven a formarse como personas responsables de sus actos.

El objetivo del presente código de convivencia es contribuir al mejoramiento de las relaciones de convivencia en nuestra institución educativa con el fin de conseguir un ambiente participativo y de respeto, compromiso de todos los actores del ámbito educativo: autoridades, maestros, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, ajustados en un marco de respeto de derechos y cumplimiento de deberes con el propósito de alcanzar el mejoramiento de la calidad de la educación.

El ámbito de aplicación del presente código de convivencia es la comunidad educativa del colegio “Lcdo. Vicente Bastidas Reinoso” de la Parroquia Selva Alegre, Cantón Saraguro Provincia de Loja, mediante este documento de construcción y aceptación colectiva se propone garantizar el normal desenvolvimiento de las actividades educativas dentro de un clima armónico y agradable con respeto a los derechos como al cumplimiento de los deberes.

Principios y fines.

Los principios y fines de este plantel educativo se ajustarán a lo establecido en la Constitución Política de la República, Ley Orgánica de educación Intercultural Bilingüe, Código de la Niñez y la Adolescencia, Proyecto Educativo Institucional y demás:

- a) Introducir las innovaciones educativas y culturales que brinden las debidas garantías
- b) Proporcionar a los alumnos la formación humana y científica que los prepare moral e intelectualmente para desenvolverse en el campo social y cultural acorde a su época.
- c) Promover la práctica de valores en el colegio “Vicente Bastidas Reinoso” y que garantice la convivencia armónica y solidaria del plantel.
- d) Atender de manera especial a estudiantes con necesidades educativas especiales, insertándolos al contexto social que impera.
- e) Capacitar a la juventud para que asuma su responsabilidad histórica en el proceso de cambio que aspira nuestro pueblo, en un marco de respeto mutuo, tomando en cuenta la dignidad de la persona.
- f) Construir un modelo de enseñanza acorde a la actual pedagogía, propendiendo que el alumno no sea un ente receptivo – pasivo; sino activo, dinámico, reflexivo y crítico de acuerdo a la realidad del medio.
- g) Impulsar y mejorar el trabajo del personal docente, administrativo, de servicio y padres de familia del establecimiento.
- h) Conseguir el funcionamiento ágil de los docentes, administrativos de servicio y padres de familia que propendan al mejoramiento institucional.

De los Estudiantes

DERECHOS

- a) Participar del proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad en una atmósfera de calidez humana, libre de presiones de todo orden o abusos físicos, psicológicos o verbales;
- b) Gozar de respeto por sus derechos, sus sentimientos, su individualidad y sus pertenencias por parte de sus compañeros y funcionarios de la institución
- c) Estudiar y recrearse en un contexto social seguro y agradable
- d) Resolver dificultades o conflictos mediante el diálogo

- e) Ser escuchado con respeto a sus opiniones personales
- f) Demostrar confidencialidad sobre asuntos personales tratados con algún miembro del personal docente
- g) Recibir una Educación integral y de calidad
- h) Educarse en valores humanos, con miras a la consecución de la autonomía, libertad, responsabilidad, justicia y solidaridad.
- i) Convivir en un ambiente de tolerancia y respeto,
- j) Ser estimulados y reconocidas por la Institución y las(os) profesores(as) por los logros alcanzados en el campo intelectual, cultural, social y deportivo.
- k) Ser respetados en su dignidad e integridad física, psicológica y moral, mediante un trato amable, equitativo y justo.
- l) Elegir y ser elegidas como parte del Consejo Estudiantil.

De la Evaluación Académica y Disciplinaria

Disciplina

Es responsabilidad del personal directivo, docente, padres de familia y estudiantes, crear y mantener las condiciones apropiadas para que el proceso educativo logre los objetivos propuestos por la Institución. En este contexto, la disciplina, asistencia, puntualidad, higiene y uso correcto del uniforme son elementos fundamentales de este proceso.

Evaluación Académica

- a) La evaluación se realizará durante todo el proceso de enseñanza – aprendizaje, partiendo de la evaluación diagnóstica o inicial, en función de prerrequisitos; continuará con la evaluación formativa que permitirá detectar las deficiencias y dificultades para aplicar los correctivos oportunos y apropiados, finalizará con la evaluación sumativa, al término de los procesos, para verificar sus resultados mediante la aplicación de estrategias, técnicas e instrumentos de evaluación pedagógicamente elaborados.
- b) La evaluación deberá proporcionar información para reorientar el proceso educativo; modificar actitudes y procedimientos, detectar y llenar vacíos, atender diferencias individuales, dificultades de aprendizaje y fundamentar la promoción de las Estudiantes, con el propósito de realizar la investigación educativa y tomar

decisiones oportunas y convenientes, según el espíritu del Art. 291 del Reglamento General de la Ley de Educación.

De las Organizaciones Estudiantiles

Consejo Estudiantil

Conformación: Los gobiernos estudiantiles se integrarán en base a lo establecido en el estatuto y reglamento de gobiernos estudiantiles dispuesto por el Ministerio de Educación.

En la elección del gobierno estudiantil del colegio, no está permitida a los padres de familia de los candidatos o docentes la injerencia material o económica que induzcan o promuevan de alguna manera al triunfo de determinada lista o candidatura, la elección deberá ser auténticamente democrática.

La institución educativa apoyará decididamente los proyectos e iniciativas de las diferentes instancias y representaciones del gobierno estudiantil como parte del proceso de formación integral de los estudiantes.

La Vicerrectora del colegio, coordinará las actividades del Consejo Estudiantil. Organismo que se posesionará en un acto especial ante el Consejo Directivo y cumplirá con los siguientes objetivos:

- a) Fomentar una amplia participación de los Estudiantes en las labores educacionales mediante actividades de carácter cívico, cultural, social y deportivo de acuerdo a la realidad.
- b) Desarrollar actitudes, conductas y hábitos socialmente aceptados como: cortesía, cooperación, tolerancia, responsabilidad, participación positiva en la familia, colegio y sociedad.
- c) Ser portavoz de las inquietudes de los alumnos ante las autoridades del plantel y/o curso.

4.1.2 La estructura organizativa de la unidad educativa.

4.1.2.1 Misión y visión.

MISION.

Nuestra institución está al servicio de los jóvenes del sector marginal de esta parroquia, se propone brindar una educación que desarrolle las capacidades individuales de autoestima y el amor al estudio, el trabajo a través de los procesos constructivistas capaces de desenvolverse posteriormente en estudios superiores, desempeño del trabajo para el desarrollo socio-económico, del lugar provincia y país.

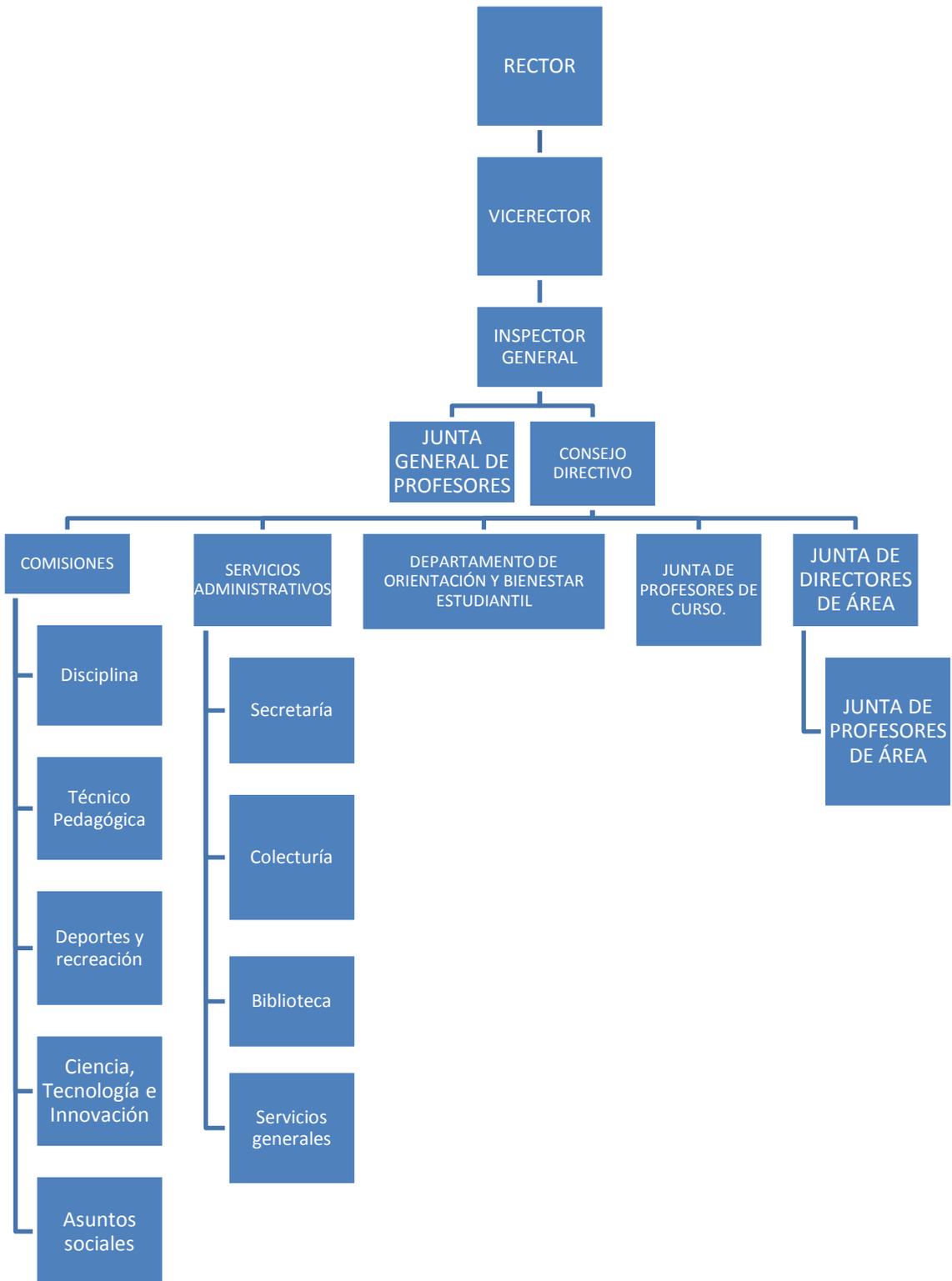
Su objetivo principal es ofrecer una educación humanista de calidad que sustentada en la corriente pedagógica socio constructivista procura la formación integral de jóvenes y señoritas que potencia el aprendizaje activo, cumpliendo con los objetivos de la educación básica con la finalidad que puedan continuar con éxito sus estudios en los demás niveles educativos.

VISION.

El Colegio Nacional “Vicente Bastidas Reinoso” en procura de convertirse en una institución pionera de la nueva educación, y formadora de hombres y mujeres con conocimientos científicos, técnicos y humanísticos que inciden en la transformación de la realidad de la comunidad y del país, y comprometidos con la erradicación de las situaciones deshumanizantes, comprometidos con la defensa de la vida, de los derechos humanos y el desarrollo cultural.

Aspiramos formar un recurso altamente creativo, participativo, reflexivo con capacidad de investigar y solucionar problemas de manera autónoma y con elevada autoestima, capaz de generar un clima de confianza que permita se inserten con facilidad a los estudios superiores y al trabajo, que nos representen con honestidad, como líderes de los diferentes campos, demostrando así un desempeño óptimo en el trabajo encomendado, para finalmente obtener resultados en lo social, cultural, político, económico y educativo con un gran nivel de prestigio y excelencia.

4.1.2.2 El organigrama.



Fuente: Proyecto Educativo Institucional.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

El Colegio Nacional Vicente Bastidas Reinoso no cuenta con un manual en el cual se asignen funciones específicas a las diferentes áreas y departamentos, estos cumplen con las funciones estipuladas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.

Es una institución en la que se respeta los estilos de práctica docente y se busca que los padres y los jóvenes participen en la toma de decisiones que beneficien el desarrollo de la institución, fomentando el compromiso para la defensa de la vida, la justicia social y la recuperación de la dignidad de la persona humana. La convivencia en nuestro establecimiento está enmarcada en el respeto, en busca de una estadía armónica y pacífica entre los miembros de la comunidad educativa propendiendo siempre al buen vivir institucional.

En la institución es primordial demostrar una actitud de formadores de la educación en una convivencia de amor, trabajo y confraternidad espiritual tanto en el ámbito personal como colectivo a fin de formar elementos libres del aislamiento y el egoísmo, compromiso que se refleja en el intercambio de las relaciones personales actitud que se logra al revestirse de virtudes como: Serenidad, iniciativa, sensibilidad, honestidad, puntualidad, seguridad, solidaridad, controlado emocionalmente y con don de liderazgo.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.

Modelo pedagógico socio constructivista.

El colegio Nacional Vicente Bastidas Reinoso de la Parroquia Selva alegre, cantón Saraguro, adopta como modelo educativo el socio constructivista, que tiene por finalidad la formación de hombres y mujeres comprometidos con su desarrollo personal y social. Este modelo permite que los y las jóvenes elaboren progresiva y secuencialmente los aprendizajes por construcción y descubrimiento a partir de su

propia participación e interrelación con los mediadores del aprendizaje, propiciando en los alumnos el desarrollo de estructuras cognitivas, convirtiéndose en diagnosticadores e investigadores de sus propias necesidades de acuerdo a las posibilidades y alternativas para resolverlas.

El modelo pedagógico institucional da cuenta del tipo de persona, sociedad y cultura que deseamos alcanzar; mismo que se sustenta en principios filosóficos, epistemológicos, antropológicos, sociológicos, pedagógicos y psicológicos.

Se crea un ambiente estimulante de experiencias que faciliten en los estudiantes el desarrollo de estructuras cognitivas superiores. Son quienes determinan sus propias necesidades e investigan las potencialidades y alternativas para dar respuesta a sus intereses.

Los maestros tienen el rol de mediadores o facilitadores, son estimuladores de experiencias vitales, contribuyendo al desarrollo de las capacidades de pensar, reflexionar. Es quien orienta constantemente y tiene la capacidad de despertar el entusiasmo de los estudiantes, haciendo uso de la metodología socio constructivista que permite analizar las estructuras, los esquemas y las operaciones mentales que ayudan a los y las estudiantes a pensar, resolver y decidir con éxito situaciones académicas y vivenciales.

El centro principal de esta corriente es saber como el hombre construye significados, que operaciones psíquicas intervienen, codifican los conocimientos, como se organizan los datos obtenidos por medio de la percepción durante los procesos de interacción con el medio y los demás seres humanos.

Esta corriente pedagógica toma en cuenta que la educación se basa en el conocimiento y la práctica de valores en donde se concibe al hombre como un ser libre, dinámico y creativo quien construye su mundo en base a experiencias y procesos reflexivos. La finalidad del hombre es la comprensión del mundo para integrarse a él de manera dinámica y constructiva, considerando que el aprendizaje es un proceso mental activo de adquisición, recuerdos y utilización de conocimientos debe orientarse hacia el bien social, ético y moral.

La educación y el currículo en general tiene una íntima relación con el desarrollo social en cualquiera de sus perspectivas de análisis, se puede sostener que a mayor desarrollo social, mayor requerimiento de la educación o viceversa misma que se

despierta y ejecuta por medio de la adquisición de conocimientos organizados ante lo cual se propone un currículo integrado e interdisciplinario haciendo notar la relación lógica y psicológica que puede lograrse al preparar materias y contenidos, contrarrestando los efectos del sistema disciplinar tradicional, estructura con la que el alumno aprende principalmente por lo que hace y lo adquieren con su propio esfuerzo.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.

Recursos Humanos y Organización del Plantel

Para el normal funcionamiento el plantel asume la siguiente estructura orgánica conformada de la siguiente manera:

El establecimiento cuenta con las siguientes autoridades.

Rectora, Vicerrectora e Inspectora General

Los organismos que rigen la vida institucional del colegio son:

- a) Junta General de Directivos y Profesores,
- b) Consejo Directivo,
- c) Junta de Profesores de Curso,
- d) Junta de Directores de Área,
- e) Junta de Profesores de Área,
- f) Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, (DOBE)
- g) Secretaría,
- h) Colecturía,
- i) Biblioteca,
- j) Servicios generales,
- k) Comisión de Disciplina,
- l) Comisión Técnico – Pedagógica,
- m) Comisión de Deportes y Recreación,
- n) Comisión de Ciencia, Tecnología e Innovación
- o) Comisión de Asuntos Sociales

Las aspiraciones que se desea conseguir al finalizar el proceso, son aspectos cualitativos en relación con la institución, padres de familia, maestros, estudiantes y directivos de la institución enmarcados en la realidad local y el contexto institucional.

Hablar de una identidad propia implica hacer referencia al resultado de la interacción entre el análisis del contexto y los propósitos que la institución se plantea. Todo esto nos permitirá plantearnos ¿quiénes somos? y una vez ahí analizar hacia ¿dónde vamos? La estructura institucional se propone desde sus autoridades ofrecer espacios para la maduración, crecimiento y desarrollo del proceso educativo tanto en el ámbito personal como colectivo mediante acciones que se unifique en busca de la convivencia sana basada en el dialogo, reflexión, colaboración, solidaridad y respeto mutuo, en donde se haga conciencia de las aspiraciones, expectativas y compromisos de los educadores, educandos, comunidad y la población entera para que se cumplan estos anhelos.

En la institución se considera misión primordial la integración de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la orientación, ejecución y evaluación de un proceso educativo que permita la búsqueda de mayores oportunidades de expresión de los hombres, solidarios y capaces de afrontar los retos de la sociedad actual y al consecuente mejoramiento de la calidad de vida.

El estudiante al culminar su educación de nivel medio debe poseer las siguientes habilidades:

- ✓ Poseer capacidad de liderazgo basada en principios y valores humanos como la honradez, responsabilidad, honestidad y respeto hacia sí mismo y hacia los demás de tal forma que contribuya al desarrollo personal, local y nacional.
- ✓ Expresar con seguridad sus sentimientos, respetando las ideas y opiniones divergentes, en sus relaciones interpersonales y desarrollar los instrumentos de conocimiento.
- ✓ Elaborar y aplicar estrategias intelectuales para construir y adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para solucionar problemas de la vida.

- ✓ Aplicar en su vida diaria valores, principios y actitudes positivas que propicien la conservación y protección del medio ambiente así como también el conocimiento, aprecio y cuidado de su cuerpo que dignifiquen su personalidad.
- ✓ Poseer un alto nivel académico en su desarrollo intelectual que le permita ser ente democrático, autónomo y con capacidad de auto control de sí mismo.
- ✓ Sustentar el quehacer pedagógico en el aprender a ser; aprender a hacer; aprender a aprender y aprender a convivir; es decir, que el estudiante sea un gestor de conocimiento, gestor de su identidad, gestor de convivencia y gestor de la construcción de su proyecto de vida.

4.1.2.7 Dimensión administrativa financiera y valores.

La institución cuenta con autoridades en condiciones de encargados con una formación profesional y humanista con amplio dominio de la teoría administrativa, pedagógica, psicológica, metodológica, supervisión, legislación educativa, capacidad para trabajar en equipo y amplia cultura general que le permita una gestión de calidad, con una personalidad bien formada y con capacidad de convocatoria, capaz de ejercer liderazgo efectivo en los procesos de innovación curricular y pedagógica que permitan una excelente calidad educativa en beneficio de los objetivos institucionales con afán de cambio que provoque profundas transformaciones para conseguir una entidad acorde a las necesidades del entorno.

Los compromisos de las autoridades del establecimiento son:

- a) Garantizar el cumplimiento y práctica de valores en la institución
- b) Constituirse en ejemplo permanente ante la comunidad educativa en la práctica de valores
- c) Realizar los programas y acciones previstas por el colegio con puntualidad y con la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa.

El personal administrativo y de servicio es responsable, cortés, eficiente, comunicativo, respetuoso y ético capaz de fomentar las relaciones personales e interpersonales a través de la capacitación perfeccionamiento y profesionalización

de la comunidad educativa para beneficio y desenvolvimiento del plantel con capacidad de organización y gestión en su departamento administrativo disponibilidad y adaptación a horarios de trabajo establecido por la institución.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.

El establecimiento educativo cuenta con miembros de la comunidad comprometidos con la institución que poseen iniciativas demostrando liderazgo, democracia y colaboración en la elaboración de proyectos que el colegio lleva adelante en el cual padres de familia junto a autoridades y maestros participan de las decisiones educativas, velan por el aprendizaje y respeto de los jóvenes. El perfil comunitario es contar con entes responsables, respetuosos de las opiniones ajenas, democráticos en la toma de decisiones y predispuestos al trabajo que representan y defiende los intereses del conjunto de familias que conforman la comunidad educativa demostrando permanente interés por el adelanto educativo del establecimiento.

Cabe recalcar que lamentablemente todo lo expuesto con respecto a la dimensión comunitaria y valores en la realidad ha quedado detallados únicamente en papeles puesto que la realidad se muestra totalmente diferente ya que debido a la influencia de múltiples factores como: grado de preparación de los padres, distancia entre los hogares y el establecimiento, poca importancia a la educación, descuido, dificultad en la comunicación, desorganización familiar entre otros, la institución no cuenta con el apoyo respectivo por parte de los padres de familia y la comunidad considera que las labores educativas son de tarea exclusiva de las autoridades y docentes, negándose a participar activamente en el proceso enseñanza aprendizaje de sus hijos.

4.1.3 Análisis FODA.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

Con la finalidad de determinar las necesidades prioritarias y ejecutar planes operativos en diversos campos de acción y conseguir que los educandos sean

competitivos, se utiliza para el diagnóstico la técnica del FODA, tomando en cuenta postulados y enunciados de la reforma educativa:

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS:

El Colegio Nacional Vicente Bastidas Reinoso se ha planteado como objetivo principal emprender la búsqueda de la calidad de la educación para lo cual cuenta con las siguientes fortalezas como: personal capacitado, predispuesto al cambio y al desarrollo cuya mayor virtud es la puntualidad y unidad entre el personal docente y administrativo. El desarrollo de sus actividades se encuentra fortalecido con servicios básicos y adecuados como: computación y recursos audio visual, servicio de salud a través del sub centro de la parroquia los mismos que permiten su normal desenvolvimiento.

DEBILIDADES:

Como toda institución educativa del sector rural el establecimiento también se encuentra afectado de algunos problemas de carácter interno que dificultan el proceso de enseñanza aprendizaje evidenciándose claramente una falta de comprometimiento por parte de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos , el mismo que se encuentra reflejado en un escaso control de las tareas extraclase, falta de puntualidad, acompañado de un bajo nivel de razonamiento lógico, bajo nivel de autoestima y problemas de lecto escritura por parte de los estudiantes.

A los problemas mencionados se agregan otros que se producen dentro del establecimiento como lo es la falta de asignación de partidas presupuestarias para profesores especializados entre los que podemos indicar los más urgentes física, química, computación, cultura física etc. A esto se suma las aulas inadecuadas con poco mobiliario, falta de material didáctico, material para cultura física, laboratorios de física, química e inglés.

Las pocas opciones de capacitación con los que cuentan los maestros por cuanto el acceso a los cursos del Si profe ofertados por el gobierno es muy difícil y más aún cuando se trabaja en el sector rural donde no se cuenta con los servicios de internet dificulta la capacitación continua y permanente de los docentes.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES:

El establecimiento se encuentra ubicado en la parroquia selva alegre donde recibe el apoyo de la Junta Parroquial, Sub Centro de Salud, Párroco de la comunidad, Tenencia Política, entidades que funcionan dentro de la parroquia así como también de las entidades cantonales y provinciales como: Gobierno Local Municipal y Provincial, Consejo Provincial, Supervisión Educativa, DINSE y el Ministerio de Educación y Cultura.

AMENAZAS:

La entidad educativa se ve afectada de múltiples aspectos de carácter externo que se desarrollan dentro del núcleo familiar de cada uno de los estudiantes y que afectan directamente al proceso de enseñanza aprendizaje como lo es la desorganización familiar como producto de la irresponsabilidad de los padres, bajos ingresos económicos de cada familia, los cuales se ven obligados a salir del país en busca de mejores días para los suyos como consecuencia de las escasas fuentes de trabajo existentes en la comunidad lo cual provoca poca practica de hábitos de higiene y alimenticios, así como también la proliferación de adicciones desde muy temprana edad especialmente alcohol acompañado de un gran problema en los sectores rurales como lo es los embarazos prematuros y el exceso de fiestas.

La serie de problemas de la comunidad está creando una cultura de baja auto estima, poco liderazgo, perdida de las costumbres y por ende un pérdida de valores humanos.

Contribuyendo a esto el poco apoyo de las autoridades competentes en cuestión de vialidad ya que el lugar está rodeado de vías en mal estado y un pésimo servicio de transporte.

4.1.3.3 Matriz FODA.

Matriz 1

FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Se promueve el desarrollo profesional de los docentes • Se fomentan ambientes cordiales de trabajo • Seguimiento y solución de conflictos oportuno • Apoyo de los organismos de decisión • Diagnósticos y soluciones acordes a la diversidad y potencialidades de la comunidad • Utilización de nuevas metodologías • Calidad de educación • Personal capacitado y predispuesto al desarrollo • Puntualidad en la planta docente • Se propicia el respeto a las personas • Clases participativas donde el alumno expresa sus ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasas acciones de los departamentos didácticos que integran la institución • Bajo nivel de razonamiento lógico de los estudiantes • Falta de maestros (física, química, computación, cultura física) • Falta de organización para dar la recuperación pedagógica • Falta de control de las tareas extra clase • Impuntualidad del alumnado • Falta de material didáctico para las diferentes asignaturas • Falta de nuevas especialidades • Poca participación de los padres de familia en el establecimiento y en la tarea educativa de sus hijos • Falta de un proyecto de capacitación continua dirigida a directivos y docentes al alcance de todos • Falta de laboratorios de física, química e inglés • Falta la construcción de materiales de apoyo en la planificación • Escaso liderazgo • Resistencia a los cambios metodológicos por parte de los padres de familia • Poca integración de los miembros de la institución • No siempre se toma en cuenta el criterio de los demás • No se llega a consensos
OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Educación • DINSE • Gobierno Local Municipal • Tenencia Política • Supervisión educativa • Gobernación Provincial 	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganización familiar • Situación económica de los Padres de Familia • Poco liderazgo • Poco apoyo de la comunidad a los problemas del establecimiento

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La presente investigación se realizó en el Colegio Nacional “Vicente Bastidas Reinoso” de la parroquia Selva Alegre del Cantón Saraguro de la Provincia de Loja, es un establecimiento con sostenimiento fiscal, mixto, jornada matutina, al servicio de la comunidad local y sus alrededores.

4.2.1 DE LOS DIRECTIVOS

Para el análisis de los resultados de los directivos del establecimiento es necesario aclarar que la información obtenida corresponde a las encuestas aplicadas a 6 personas rectora, vicerrectora y los cuatro jefes de área.

4.2.1.1 TABLA 4

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Forma de organización	f	%
a. La rectora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	50,00
b. Coordinadores de área	1	16,67
c. Por grupos de trabajo	2	33,33
d. Trabajan individualmente	0	0,00
e. No contestan	0	0,00
Total	6	100,00

Fuente. Encuesta concreta.

Elaborado. Piedad Cuenca

En el establecimiento la forma como se organizan los equipos de trabajo nos demuestran que el directivo es quien establece las tareas y actividades sin tomar en cuenta el criterio de los demás grupos de trabajo del plantel, ya que rara vez realiza actividades a través de la organización de grupos o mediante la reunión de coordinadores de área.

4.2.1.2 TABLA 5

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33,33
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66,67
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0,00
d. Otros	0	0,00
e. No contestan	0	0,00
Total	6	100,00

Fuente. Encuesta concreta.

Elaborado. Piedad Cuenca

Entre los aspectos que se toman en cuenta en la institución con la finalidad de medir el tamaño de su organización se destacan lo que reflejan los resultados obtenidos en el establecimiento y el número de miembros de la misma.

4.2.1.3 TABLA 6

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Si	5	83,33
No	1	16,67
Total	6	100,00

Fuente. Encuesta concreta.

Elaborado. Piedad Cuenca

En la institución existe un manual donde se estipulan las normas y tareas que deben cumplir sus miembros aunque aún falta por establecer algunas normas que rigen ciertas actividades que no han sido tomadas en cuenta.

4.2.1.4 TABLA 7

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Rectora	6	100,00
Consejo Directivo	0	0,00
Total	6	100,00

Fuente. Encuesta concreta.

Elaborado. Piedad Cuenca

En el establecimiento no se llega a consensos puesto que quien lidera las actividades y la toma de decisiones en la institución es la rectora del mismo, peor aún cuando en la actualidad de acuerdo a la nueva ley de educación dejó de funcionar el consejo directivo en los establecimientos.

4.2.1.5 TABLA 8

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	2	33,33
No	4	66,67
Total	6	100,00

Fuente. Encuesta concreta.

Elaborado. Piedad Cuenca

Tomando en cuenta el punto de vista de los 6 investigados en calidad de directivos entre ellos la rectora, vicerrectora y los cuatro jefes de área nos demuestran que en el establecimiento para la resolución de conflictos en su mayor parte se realizan desde y tomando en cuenta la opinión de los directivos del plantel puesto que rara vez como lo señala el menor porcentaje se delegan funciones a los demás grupos de decisión para que promuevan soluciones pertinentes.

4.2.1.6 TABLA 9

La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Excelencia académica	3	7,14	2	4,76	1	2,38
b. El desarrollo profesional de los docentes	1	2,38	4	9,52	1	2,38
c. La capacitación continua de los docentes	0	0,00	5	11,90	1	2,38
d. Trabajo en equipo	4	9,52	1	2,38	1	2,38
e. Vivencia de valores institucionales y personales	1	2,38	5	11,90	0	0,00
f. Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	2,38	4	9,52	1	2,38
g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	4,76	3	7,14	1	2,38
Total	12	28,57	24	57,14	6	14,29
∑ frecuencias	42					

Fuente. Encuesta concreta.

Elaborado. Piedad Cuenca

La presente tabla nos muestra 42 resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta con 7 preguntas, cada una de ellas con una de las tres opciones de respuesta aplicadas a 6 personas las mismas que nos demuestran que la administración y liderazgo del centro educativo promueve el desarrollo profesional de los docentes, a través de equipos de trabajo y una capacitación continua la misma que impulsa la excelencia académica y la participación de los padres de familia en actividades programadas, con poca consideración de las vivencias personales y delegación de autoridad a los grupos de decisión.

4.2.1.7 TABLA 10

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Son innatas	3	10,00	2	6,67	1	3,33
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	3,33	2	6,67	3	10,00
c. Se adquieren a partir de la experiencia.	2	6,67	4	13,33	0	0,00
d. Se desarrollan con estudios en gerencia	2	6,67	1	3,33	3	10,00
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	0	0,00	5	16,67	1	3,33
Total	8	26,67	14	46,67	8	26,67
∑ frecuencias	30					

Fuente. Encuesta concreta

Elaborado. Piedad Cuenca

La tabla nos muestra 30 respuestas de 6 investigados a la encuesta de 5 preguntas con una sola respuesta de tres opciones. Según los encuestados las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución educativa son innatas, se adquieren a partir de la experiencia y capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión, nunca se logran a través del estudio de teorías sobre gerencia y liderazgo.

4.2.1.8 TABLA 11

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	2	8,33	3	12,50	1	4,17
b. La disminución del número de estudiantes por aula.	2	8,33	1	4,17	3	12,50
c. La mejora de los mecanismos de control.	1	4,17	4	16,67	1	4,17
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	8,33	3	12,50	1	4,17
Total	7	29,17	11	45,83	6	25,00
∑ frecuencias	24					

Fuente. Encuesta concreta

Elaborado. Piedad Cuenca

Para promocionar y mejorar el desempeño y progreso de la institución se toma en cuenta el uso de la información de resultados de directivos, docentes y estudiantes, mejorar el mecanismo de control, fomentando ambientes cordiales de trabajo para determinar las debilidades del establecimiento, dejando de lado el aspecto referente a la disminución del número de estudiantes por aula.

4.2.1.9 TABLA 12

Organismos que integran la institución.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
a. De dirección (Rectora, Consejo Directivo, Junta general de profesores).	6	25,00	0	0,00	0	0,00
b. De gestión (Vicerrector, Colector)	6	25,00	0	0,00	0	0,00
c. De coordinación (Comisión de planeamiento, comisión técnico pedagógica)	5	20,83	0	0,00	1	4,17
d. Técnica (Junta de directores de área, junta de área, junta de profesores guías y junta de profesores de cursos)	6	25,00	0		0	
e. Otros, ¿cuáles?	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	23	95,83	0	0,00	1	4,17
∑ frecuencias	24					

Fuente. Encuesta concreta

Elaborado. Piedad Cuenca

La institución se encuentra fortalecida con el apoyo que le brindan los siguientes organismos, rectora, consejo directivo, junta general de profesores, vicerrector, colector, comisiones de planeamiento, técnico pedagógica, juntas de área, de curso y de profesores guías.

4.2.1.10 TABLA 13

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	12,50	2	8,33	1	4,17
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	12,50	2	8,33	1	4,17
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	8,33	3	12,50	1	4,17
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	20,83	0	0,00	1	4,17
Total	13	54,17	7	29,17	4	16,67
∑ frecuencias	24					

Fuente. Encuesta concreta

Elaborado. Piedad Cuenca

Las actividades que promueven los equipos educativos, didáctico y junta de profesores se enmarcan en establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia escolar, evaluación y seguimiento brindando un trato coordinado a los conflictos que pueden surgir en el grupo estableciendo medidas oportunas para resolverlos.

4.2.1.11 TABLA 14

Los departamentos didácticos y sus acciones.

Los departamentos se encargan de	Si		No	
	f	%	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	1	1,67	5	8,33
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	1	1,67	5	8,33
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	1	1,67	5	8,33
d. Mantener actualizada la metodología	1	1,67	5	8,33
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	3,33	4	6,67
f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	1	1,67	5	8,33
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	0	0,00	6	10,00

h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	0	0,00	6	10,00
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	0	0,00	6	10,00
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	3,33	4	6,67
Total	9	15,00	51	85,00
Σ frecuencias	60			

Fuente. Encuesta concreta

Elaborado. Piedad Cuenca

Son muy escasas las acciones que desarrollan cada uno de los departamentos didácticos que están integrando el establecimiento en lo que respecta a formular propuestas al equipo directivo referente a elaboración de proyectos y planes de programación, organización y desarrollo de enseñanza, propias de cada materia, promoviendo la investigación educativa y actualización metodológica, negando la oportunidad de colaborar en la orientación, prevención y detección de problemas de aprendizaje.

4.2.1.12 TABLA 15

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

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	83,33	1	16,67
Total	5	83,33	1	16,67
Σ frecuencias	6			

Fuente. Encuesta concreta

Elaborado. Piedad Cuenca

La gestión pedagógica en el centro educativo está cumpliendo con su objetivo de fomentar la producción de diagnósticos, soluciones propias, adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad.

4.2.1.13 TABLA 16

Material de planificación educativa.

Material de planificación	Si		No	
	f	%	f	%
a. Reingeniería de procesos	1	4,17	5	20,83
b. Plan estratégico	2	8,33	4	16,67
c. Plan operativo anual	5	20,83	1	4,17
d. Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	0	0,00	6	25,00
Total	8	33,33	16	66,67
∑ frecuencias	24			

Fuente. Encuesta concreta

Elaborado. Piedad Cuenca

El único material de planificación con el que cuenta el centro educativo es el plan operativo anual, haciéndole falta la construcción de otros materiales de apoyo como el plan estratégico, proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes que impulsen la reingeniería de procesos.

4.2.2 DE LOS PROFESORES

4.2.2.1 TABLA 17

Resultados de la encuesta a docentes

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes.	6	3,41	4	2,27	1	0,57
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.	4	2,27	6	3,41	1	0,57
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.	6	3,41	5	2,84	0	0,00
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 civilpadres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	5	2,84	4	2,27	2	1,14
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	1,70	7	3,98	1	0,57
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	4	2,27	6	3,41	1	0,57
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	9	5,11	2	1,14	0	0,00

8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0,00	5	2,84	6	3,41
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	1,14	2	1,14	7	3,98
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	1,14	4	2,27	5	2,84
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	0	0,00	7	3,98	4	2,27
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	4	2,27	6	3,41	1	0,57
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	2	1,14	5	2,84	4	2,27
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	0	0,00	9	5,11	2	1,14
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	2,27	5	2,84	2	1,14
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	5	2,84	4	2,27	2	1,14
Total	56	31,82	81	46,02	39	22,16
∑ frecuencias	176					

Fuente. Encuesta concreta

Elaborado. Piedad Cuenca

El análisis de la presente tabla corresponde a los resultados de los profesores de la cual se desprende lo siguiente. El liderazgo del centro educativo no es el esperado a pesar de los esfuerzos que realizan directivos y docentes en busca de estrategias que permitan cumplir con el verdadero rol de directivo y docente líder el mismo que está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio.

La administración educativa promueve en los padres de familia o representantes la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Existe resistencia por parte de los padres de familia cuando se intenta realizar cambios metodológicos.

La educación en el centro educativo se basa en la práctica de valores humanos a pesar del escaso liderazgo, gestión y comprometimiento ante las decisiones

tomadas por los directivos, los mismos que si mantiene liderazgo pero en el área administrativa financiera. Un problema latente en la institución es la poca integración de sus miembros en el establecimiento y entre sus compañeros.

4.2.3 DE LOS ESTUDIANTES

4.2.3.1 TABLA 18

Resultados de la encuesta a estudiantes

Declaraciones	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
La rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	2	0,71	12	4,29	4	1,43	2	0,71
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	10	3,57	6	2,14	4	1,43	0	0,00
El liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	2	0,71	10	3,57	8	2,86	0	0,00
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	1,79	7	2,50	5	1,79	3	1,07
En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	2,50	8	2,86	1	0,36	4	1,43
Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	2,50	11	3,93	2	0,71	0	0,00
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	2,50	8	2,86	3	1,07	2	0,71
Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	2,86	10	3,57	2	0,71	0	0,00
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	0,71	6	2,14	6	2,14	6	2,14
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	16	5,71	3	1,07	1	0,36	0	0,00
Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	10	3,57	6	2,14	3	1,07	1	0,36

Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	5,36	4	1,43	1	0,36	0	0,00
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	1,43	13	4,64	3	1,07	0	0,00
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	8	2,86	9	3,21	2	0,71	1	0,36
Total	103	36,79	113	40,36	45	16,07	19	6,79
Σ frecuencias	280							

Fuente. Encuesta concreta

Elaborado. Piedad Cuenca

El análisis de los resultados de los estudiantes demuestra que en el centro educativo las autoridades brindan atención a las opiniones vertidas por los docentes y estudiantes, aunque suelen muchas veces hablar más que escuchar.

Las clases que imparten los docentes se inician con una motivación pertinente, utilizando métodos innovadores y brindando la oportunidad a los estudiantes para que expresen sus ideas, a través de la realización de trabajos en grupo y de la práctica de valores humanos los mismos que se los enseña con el ejemplo.

4.2.4 DE LOS PADRES DE FAMILIA

4.2.4.1 TABLA 19

Resultados de la encuesta a padres de familia

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Los directivos y docentes de la institución promueven actividades en beneficio de la comunidad.	4	2,22	6	3,33	5	2,78
b. Los directivos y docentes toman en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los padres de familia.	6	3,33	8	4,44	1	0,56
c. En el centro educativo se propicia el respeto a las personas.	11	6,11	4	2,22	0	0,00
d. El liderazgo en el establecimiento se promueve a través de la realización de actividades conjuntas con padres de familia o representantes y estudiantes.	6	3,33	9	5,00	0	0,00
e. Como padre de familia apoya y participa activamente en la tarea educativa de sus hijos.	11	6,11	3	1,67	1	0,56
f. Visita con frecuencia al centro educativo en busca de información del rendimiento de su hijo(a)	1	0,56	13	7,22	1	0,56
g. Considera que su hijo(a) o representado es tratado con respeto y cordialidad.	9	5,00	5	2,78	1	0,56
h. Los docentes fomentan la práctica de valores humanos en su labor cotidiana.	11	6,11	3	1,67	1	0,56
i. Ha participado en el desarrollo o socialización de algún proyecto educativo del establecimiento.	4	2,22	5	2,78	6	3,33
j. Directivos y docentes promueven el desarrollo de actividades de integración con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	3,89	7	3,89	1	0,56
k. La educación que se imparte está basada en las necesidades de los estudiantes y la realidad del medio en que se desenvuelven.	11	6,11	3	1,67	1	0,56

I. Cuando asiste al establecimiento es tratado con respeto y amabilidad.	12	6,67	2	1,11	1	0,56
Total	93	51,67	68	37,78	19	10,56
Σ frecuencias	180					

Fuente. Encuesta concreta

Elaborado. Piedad Cuenca

De las respuestas de los padres de familia se desprende que en el centro educativo se propicia el respeto a las personas haciendo eco de la participación activa en la tarea educativa acción que motiva a asistir constantemente al establecimiento en busca de información de rendimiento, la misma que está basada en la práctica de valores humanos, tomando en cuenta las necesidades de los estudiantes y la realidad del entorno donde se desenvuelve la labor educativa.

En cuanto a la realización de actividades conjuntas que permitan integrar a los miembros de la comunidad educativa, el grado de liderazgo que la institución posee es bajo, en donde pocas veces se toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los padres de familia.

Es necesario aclarar que aunque los padres de familia manifiestan que participan activamente en la tarea educativa de sus hijos, la realidad es otra a pesar de encontrar en el establecimiento educativo aceptación y respeto muy pocas veces se recibe la visita de ellos voluntariamente en busca de información del avance de sus hijos, ellos asisten únicamente a través llamados por algún miembro de la institución y algunos ni en esos casos a pesar de contar en la actualidad con su respectivo espacio de atención a los padres de familia en horarios de la tarde o extracurriculares de la institución, puesto que consideran que la educación de sus hijos es tarea del profesos y de las autoridades como lo demuestran los registros de asistencia de los padres de familia existentes en el departamento de recursos humanos.

4.2.5 DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

Matriz 2: Resultados de la entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta Débil	f
1	Las tareas de los miembros de la institución que usted dirige se encuentran estipuladas en un manual de normas, reglas y procedimientos.	x	2		
2	En la institución de su dirección las labores se realizan en un clima de respeto y la toma de decisiones se realiza bajo consenso	x	2		
3	Su administración promueve el desarrollo profesional, capacitación continua de los docentes y por ende la excelencia académica.	x	1	x	1
4	En las labores de la institución participan los padres de familia en las actividades programadas.			x	2
5	Se mantiene informado de los resultados de desempeño de estudiantes y docentes.			x	2
6	Establece acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del recurso humano de la institución.	x	2		
7	Coordina las actividades de enseñanza aprendizaje que se propongan a los alumnos.			x	2

Analizando los resultados de las entrevistas se puede concluir lo siguiente que en el centro educativo las labores se realizan en un clima de respeto y la toma de decisiones se realiza a través de consenso, lo cual se logra mediante la planificación de acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del recurso humano en la institución faltando aún establecer proyectos de capacitación continua para los docentes. La participación de los padres de familia en las tareas programadas por la institución es muy escasa.

Matriz 3: Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Falta de liderazgo de los directivos en la institución lo cual provoca poca participación de sus miembros.	Falta comunicación	Resistencia al cambio
	Falta de seguridad	Poca colaboración
	Falta de administración y organización.	Actuar considerando sus propios intereses
El directivo es quien establece las tareas y actividades sin tomar en cuenta el criterio de los demás grupos de trabajo del plantel.	Falta de liderazgo	Individualismo
	Resentimientos	Ambientes no deseados
	Sentimientos de inseguridad	Resistencia
La toma de decisiones está liderada por los directivos del plantel.	Monopolio	Decisiones equivocadas
	Autoritarismo	No se llega a consensos
	Interés personal	Críticas destructivas
En la institución no se toma en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los padres de familia.	Falta de comunicación	Individualismo
	Poca involucramiento de los padres de familia	Críticas
	Falta de motivación	Resistencia
Las acciones que desarrollan los departamentos didácticos que integran el establecimiento son	Falta de organización	Retroceso en el trabajo
	Falta de comunicación	Pocos avances

muy escasas.	Falta de motivación	Estancamiento
En el centro educativo hace falta la construcción de otros materiales de planificación a más de los existentes como el POA y PEI.	Falta de organización	Falta de documentos que orienten.
	Falta de motivación	Estancamiento
	Falta de comunicación	Retroceso

5. DISCUSIÓN

Luego de la decisión del tema de investigación viene la recolección de los datos que fue la parte más importante y difícil la misma que luego de tabular los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación a los directivos, docentes, alumnos y padres de familia del colegio nacional Vicente Bastidas Reinoso y posteriormente analizar e interpretar las mismas se desprende la siguiente información.

En cuanto se refiere a la encuesta aplicada a los directivos del establecimiento se procede analizar la tabla 4 la misma que nos demuestra que en la institución la rectora organiza las tareas en reuniones generales cada trimestre ya que esto lo demuestra el 50%, seguido de la opción de trabajo en grupos con un 33,33% y luego los coordinadores de área con el 16,67% de las respuestas. Interpretando la información obtenida nos damos cuenta que en la institución es la autoridad quien lidera las actividades de la misma restándole importancia en sus funciones a los demás grupos de decisión del establecimiento.

La tabla 5 nos demuestra que el tamaño de la organización se mide tomando en cuenta aspectos como los resultados obtenidos en las actividades de la misma con un 66,67%, y el número de miembros que conforman la institución con un 33,33%, sin tomar en cuenta al valor y tiempo empleado por los miembros en la institución.

De la tabla 6 se desprende que en el establecimiento las tareas que cumplen sus miembros se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos con un 83,33%, frente a un porcentaje de 16,67% que manifiestan que aún faltan por normar algunas actividades que se desarrollan al interior del centro educativo.

Del análisis de la tabla 7 se destaca que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en la institución está liderado por la rectora con un 100%,

demostrando que existe un monopolio por parte de la autoridad negando la oportunidad de generar nuevos líderes en la toma de decisiones dentro de la institución.

La tabla 8 nos demuestra y reafirma que al interior de la institución para resolver los conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas se lo hace directamente mediante la toma de decisiones de la autoridad y sus directivos con un 66,67%, dejando de lado la oportunidad de aprovechar el talento humano con el que cuenta al no permitir delegar funciones a los demás con un 33,33%.

Analizando la tabla 9 se concluye que la administración y liderazgo en el centro educativo promueve siempre la excelencia académica con un 7,74%, muy pocas veces se impulsa el desarrollo profesional de los docentes con un 9,52%. Producto de la falta de un programa de capacitación continua para los docentes lo muestra el 11,90%, aunque en la misma se propende siempre al trabajo en equipo con el 9,52%.

La administración del establecimiento a veces se preocupa del desarrollo y socialización de vivencias y valores institucionales y personales de sus miembros como lo demuestra el 11,90%. La participación de los padres de familia en las actividades programadas por los miembros de la institución no es la esperada puesto que a veces lo demuestra con 9,52%, y nunca con el 2,38%. Los directivos de la institución no siempre delegan autoridad a los grupos de decisión como lo indica el 7,14%.

Interpretando los resultados de la tabla anterior podemos manifestar que en el centro educativo sus administradores no tiene mucho éxito, promueven la excelencia académica, el trabajo en equipo aunque existe un bajo porcentaje de capacitación continua de sus maestros, los grupos de decisión no cuentan con el suficiente apoyo de los directivos mucho menos se toma en cuenta el desarrollo integral de sus vivencias y valores personales acompañado de la poca participación de la comunidad educativa en las actividades programadas por la institución en donde los padres de familia no se involucran el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos, disminuyendo su perfil institucional.

De la tabla 10 se desprende que las habilidades de liderazgo para dirigir que poseen los administradores institucionales son innatas, las mismas que no se logran estudiando teorías contemporáneas sobre liderazgo como lo demuestra el 10%. El

13,33% manifiesta que a veces se adquiere a partir de la experiencia, las mismas que nunca se desarrollan con estudios en gerencia con el 10%. Algunas veces se logra el desarrollo de estas habilidades mediante la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión con el 16,67%.

Del presente análisis se desprende que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución específicamente educativa son innatas las mismas que no se logran realizando estudios de teorías mucho menos de gerencia, más bien a veces se pueden lograr a través de la experiencia personal como de capacitación continua según las manifestaciones de los encuestados.

La tabla 11 nos manifiesta que para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa los directivos deben tomar en cuenta aspectos como el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar aspecto que en la institución pocas veces se toma en cuenta como se deduce del 12,5%, ante el 4,17% de nunca. La disminución del número de estudiantes por aula en la institución no se toma en cuenta con el 12,50%. A veces se toma en cuenta ciertos mecanismos de control con 16,67%, pocas veces se propician y toman en cuenta aspectos como la existencia de ambientes cordiales de trabajo con el 12,50%.

Del análisis de la tabla 12 se desprende que los organismos de dirección, gestión, coordinación y técnica existentes en la institución son rectorado, consejo directivo, junta general de profesores, vicerrector, colector con una coincidencia total de todos los encuestados con un 25%, en cuanto a la comisión de planeamiento y técnico pedagógica, siempre manifiestan el 20,83%, los encuestados manifiestan que siempre existe la junta de directores de área, junta de profesores, junta de profesores guías y juntas de curso con el 25%.

La tabla 13 nos muestra que en el establecimiento los equipos educativo, didáctico o junta de profesores de su institución son los encargados de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos con el 12,50%, las mismas que establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo con el 12,50%. A veces trata de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos con el 12,50%. Siempre coordinan las actividades de enseñanza aprendizaje que se propongan a los alumnos 20,83%.

En cuanto a las funciones encargadas a los departamentos didácticos en el establecimiento la tabla 14 nos muestra que no están encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de la materia con el 8,33%, tampoco formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución con el 8,33%. No se elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente con el 8,33%, mucho menos se mantiene actualizada la metodología de enseñanza en el plantel con el 8,33%. No se promueve la investigación educativa ni se proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros 6,67%. Poca colaboración con los departamentos de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje 8,33%. En la institución nunca se elabora una memoria en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos como lo demuestra el no de los encuestados con el 10%. Los departamentos didácticos no formulan propuestas al equipo directivo ni elaboran la programación didáctica de las asignaturas 10%, mucho menos mantiene actualizada la metodología con el 6,67%. En lo que se refiere a la gestión pedagógica en el centro educativo en la tabla 15 se puede evidenciar que en un 83,33% si fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico frente a un 16,67% que manifiestan que no.

Analizando la tabla 16 nos muestra que en la institución educativa no se realiza una reingeniería de procesos con el 20,83%, no posee un plan estratégico manifiesta el 16,67%. Cuenta con el plan operativo anual el 20,83%. No cuenta con ningún proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes lo manifiesta la totalidad de los encuestados.

Al culminar el análisis e interpretación de los resultados de los directivos se puede observar que existe un escaso nivel de liderazgo en la gestión y valores de la institución educativa, lo cual resulta perjudicial para la misma puesto que esto influye negativamente en su desenvolvimiento, hay que reconocer que “un buen líder es la persona que trabaja en función de un grupo para lograr los objetivos planteados por los integrantes del mismo cuyas decisiones no se deben tomar por imposición sino mas bien a través del dialogo y el consenso”. En la institución educativa es urgente analizar los diferentes enfoques del liderazgo y la gestión directiva y docente en la perspectiva de propiciar una apertura innovadora para asumir nuevas capacidades y

competencias haciendo uso de la motivación motor que pone a funcionar a las personas y es la manera como los administradores ponen en movimiento la voluntad de hacer algo y transformar los deseos en acciones para lograr la eficiencia, éxito y productividad institucional.

Los resultados de la encuesta aplicada a los docentes se encuentra detallados en la tabla 17 la misma que luego de analizarla se desprende la siguiente interpretación, en el establecimiento se determinan algunas fortalezas en el que hacer educativo entre las cuales podemos mencionar el rol del docente líder el mismo que se considera como una persona que posee la actitud y la habilidad de realizar cuestionamientos ante las ordenes existentes lo cual lo demuestra el 3,41%, así como también el liderazgo que posee la unidad educativa encaminada a la búsqueda de la innovación y el cambio tratando constantemente de transformar las formas habituales de la escolaridad la misma que se logra gracias a la promoción de directivos y docentes la importancia de ambientes agradables, armónicos, seguros y estimulantes de aprendizaje con el 3,41%. Otro de los aspectos positivos de la institución, consiste en que la educación que se imparte es integral y tiene como base fundamental la educación en valores, como lo demuestra el 5,11%. Frente a los aspectos positivos institucionales se presentan también ciertas debilidades a criterio de los encuestados entre los cuales podemos mencionar fundamentalmente que los docentes se sienten poco integrados en la institución y entre los compañeros, lamentablemente manifiestan los directivos del plantel no fomentan ambientes agradables de convivencia entre los funcionarios especialmente entre la planta docente como lo demuestra el 3,98%. Otro de los aspectos relevantes es la resistencia al cambio por parte de los compañeros y de los directivos cuando se propone el desarrollo de nuevos métodos de enseñanza aprendizaje, a ser aplicados en beneficio de la comunidad estudiantil del establecimiento con un valor de 3,41%. La gestión y liderazgo de las autoridades educativas, es más notorio en cuanto al área administrativa financiera con el 5,11%, en cambio en el campo docente disminuye el porcentaje presentándose una resistencia por parte de los docentes hacia los directivos de la misma manera los padres de familia se demuestran escépticos ante cual decisión tomada por las autoridades del plantel, especialmente cuando de cambios de metodología se trata aspecto que se agudiza debido a la poca motivación hacia los padres de familia a participar en las escasas actividades

deportivas, socioculturales etc. Conjuntamente con las autoridades, docentes y estudiantes del plantel así lo demuestra el 3,98%.

Cabe recalcar que el director, junto con su equipo y el claustro de profesores conjuntamente, deben ser los promotores del proceso de integración de la comunidad educativa, son quienes deben facilitar y canalizar las propuestas, buscar conciliar las partes, motivar e incentivar para que todos sus miembros hagan suyas las propuestas que se adoptan en el centro educativo.

La tabla 18 nos muestra los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los estudiantes, quienes manifiesta estar completamente de acuerdo en que las clases que se imparten en el establecimiento se desarrollan en ambientes de cordialidad y respeto con los docentes de tal forma que brindan la oportunidad y la facilidad para que los estudiantes expresen sus opiniones demostrado con el 5,71% las mismas que se inician con frases y actividades motivacionales donde se impulsa el rescate de los valores y virtudes humanas con el 3,93% así como también se realizan trabajos en equipo con la debida explicación clara, precisa y la participación del docente con el 5,36%. Manifiestan estar de acuerdo en el aspecto que se refiere a la rectora en el cual ella toma muy en cuenta las opiniones de los estudiantes con el 4,29%, a su punto de vista están de acuerdo en que los docentes se encuentran comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas con el 4,64%. También están de acuerdo aunque en menor porcentaje con aspectos como el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas observado diariamente en el ambiente escolar 3,57% los métodos de enseñanza en las clases son variados e innovadores permitiendo la interacción con los docentes quienes plantean actividades innovadoras para que los estudiantes las resuelvan con el 3,57%, finalmente manifiestan que la ética y los valores en el establecimiento se enseñan con el ejemplo que cada uno de los miembros que laboran en la institución nos brindan con el 3,21%.

En cuanto a los resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia mostrados en la tabla 19 podemos analizar y extraer lo siguiente el padre de familia cuando asiste al centro educativo es tratado con respeto, amabilidad en el cual valoran sus opiniones con el 6,67%, en el mismo se propicia siempre el respeto a las personas en tal virtud apoyan y participan activamente en la tarea educativa de sus hijos, considerando que los docentes del colegio fomentan la práctica de los valores humanos en su que hacer educativo como lo manifiesta el 6,11% de los

encuestados. El padre de familia no asiste con frecuencia al centro educativo en busca de novedades de rendimiento de sus hijos como lo manifiestan con el 7,22%, muy pocas veces los directivos y docentes del plantel toman en cuenta los criterios, opiniones y sugerencias de los padres de familia con el 4,44%. Finalmente el 3,33% manifiesta que nunca ha participado en el desarrollo o socialización de algún proyecto educativo del establecimiento.

Se hace necesario entonces que los directivos del establecimiento impulsen la motivación y el incremento de la participación activa de la comunidad en las actividades de la organización educativa ya que como lo manifiesta Samuel Certo quien define a la Motivación “es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegura el logro de Alguna meta”, aspecto que se logra a través de una dirección eficiente que establezca un sistema o canal de comunicación que permita que la organización opere.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

Luego de realizar el análisis respectivo de los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos de evaluación se logra determinar las siguientes conclusiones:

- No se llega a consensos por falta de liderazgo por parte de los directivos y docentes en el manejo de sus funciones y el momento de la toma de decisiones.
- En el centro educativo para la resolución de conflictos se toma en cuenta únicamente la opinión de los directivos, rara vez se delegan funciones debido a la poca atención de las vivencias personales del grupo.
- Es necesario mejorar el desempeño, progreso y promoción de la institución a través de la información de los resultados obtenidos de los directivos, docentes y estudiantes, determinando las debilidades del establecimiento.
- Poca colaboración desarrollada por los departamentos didácticos del establecimiento, en la orientación, prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- El centro educativo cuenta únicamente con el Plan Operativo Anual, el Proyecto Educativo Institución que está por terminar su vigencia y el manual de convivencia que necesita detallar con claridad sus reglas básicas de convivencia.
- Los docentes estructuran los contenidos de cada área, con enfoques metodológicos flexibles que brinda a los estudiantes la oportunidad de aprender colaborativamente y expresar sus ideas.
- No se logra generar acciones que mejoren el bienestar de estudiantes y docentes, en concordancia con sus características individuales y su contexto familiar y sociocultural.
- No se consigue establecer vínculos con las organizaciones de la comunidad y los padres de familia, para enfrentar y resolver problemas.

6.2 Recomendaciones

Luego de analizar las conclusiones se llega a determinar las siguientes recomendaciones:

- Fortalecer el liderazgo en la dirección y gestión de los miembros del equipo directivo, docente y administrativo del establecimiento a través de una proyección motivadora.
- La solución de conflictos institucionales, se efectuó tomando en cuenta el criterio de los miembros de la comunidad educativa y sus vivencias personales mediante la organización de reuniones que permitan el intercambio de los diferentes puntos de vista de los actores.
- Que en el establecimiento se fomente actividades que estimulen y reconozcan el buen desempeño de estudiantes y docentes, datos, información y resultados que se utilizaran para tomar decisiones de manera responsable, mediante la entrega de reconocimientos en actos de trascendencia institucional.
- Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones de los departamentos didácticos institucionales estableciendo lineamientos que orienten la acción en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo a través de las respectivas planificaciones de trabajo de cada uno de los departamentos.
- Liderar sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción de materiales de apoyo, planificación y desarrollo de la identidad institucional como la elaboración de proyectos educativos que vayan en beneficio del establecimiento y sus participantes.
- Definir lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, y año fomentando el desarrollo de sus competencias.
- Concluir el manual de convivencia detallando en el mismo las normas que faltan establecer para el normal desarrollo de las actividades de la institución a través de reuniones continuas.
- Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes y sus aprendizajes garantizando buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas al establecimiento educativo a través de la realización de actividades que los haga partícipes a los directivos, docentes y estudiantes.
- Establecer vínculos con la comunidad y los padres de familia, para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa, mediante la realización de actividades que involucren la participación de todos los actores.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta.

FORTALECER Y OPTIMIZAR LA GESTION Y LIERAZGO EN LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES.

7.2 Justificación.

Luego del análisis de los resultados de los instrumentos de investigación aplicados en el establecimiento se logra detectar algunos problemas institucionales de entre los cuales considero uno de mayor incidencia en la organización, desarrollo y desenvolvimiento de las actividades en el plantel, la falta de gestión y liderazgo entre los directivos y docentes del centro educativo, en el manejo de sus funciones y en la toma de decisiones, el mismo que se evidencia claramente en la falta de canales de comunicación apropiados que permitan informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar, lo cual provoca la poca participación e integración de los docentes dejando de lado el compromiso y sentido de pertenencia al establecimiento educativo, además para la toma de decisiones en la institución solo se toma en cuenta el punto de vista del equipo directivo negando la oportunidad a los demás involucrados de formar parte en la solución de conflictos internos.

La falta de instrumentos de apoyo de planificación y programas de capacitación permanente para los docentes nos demuestra la insuficiente gestión por parte de los directivos del establecimiento. Así como también el escaso comprometimiento por parte de los padres de familia debido a la poca apertura, permanencia y espacios de participación y concertación en la toma de decisiones y solución de conflictos, esto demuestra la débil gestión y liderazgo en el equipo directivo y docente del establecimiento mismo que se debe buscar solución inmediata para mejorar la calidad de vida de los involucrados en la institución educativa.

Una de las claves para lograr la calidad en la educación es que los ambientes de aprendizaje que se generan sean agradables, acogedores, y que propicien la convivencia sana de todas las personas vinculadas a la institución los mismos que solo se pueden lograr cuando existen buenas relaciones humanas, participación activa, seguridad y respeto a las opiniones ajenas ya que siempre nos encontramos

formando parte de diferentes grupos los mismos que tienen su propia vida, dinámica interna como resultado del modo de ser de cada uno de sus integrantes, se hace necesario entonces que en las instituciones educativas especialmente en el Colegio “Vicente Bastidas Reinoso” se impulse el fortalecimiento de la gestión y liderazgo en los directivos y docentes que laboran en la institución educativa, ya que la capacidad de gestión y liderazgo la poseen todas las personas que esencialmente son competentes para realizar sus propias vidas y transmitirlas al grupo.

Considerando que para lograr optimizar la gestión y liderazgo que se requieren para dirigir una institución se conjugan varios aspectos entre los cuales tenemos que pueden ser innatas o se logran a través del estudio de teorías, gerencia, capacitación continua que combine la práctica la teoría y la reflexión o se adquieren a partir de la experiencia de cada individuo, pero fundamentalmente para que funcione cualquiera de los aspectos mencionados anteriormente primero se debe trabajar en el cambio de actitud de los involucrados ya que cada uno de ellos es un mundo diferente y los logros se consiguen respetando el espacio y la opinión de los demás.

Las organizaciones educativas deben propiciar su crecimiento hacia una cultura mucho más rica en valores, armonía, afinidad y uniformidad de intereses, de apoyo cooperativo y competitivo, con actitud positiva y habilidad propia para conducir o formar parte de un grupo con profundo respeto por la personalidad ajena que motive la participación de cada uno de sus miembros.

Nos corresponde entonces como miembros de la institución buscar mecanismos para desarrollar ambientes positivos que favorezcan el desempeño de la actividad directiva, docente, docente y administrativa que labora en la institución que se integren y participen activamente en la toma de decisiones del establecimiento, como mecanismo para poder mejorar la calidad de vida de los involucrados.

7.3 Objetivos de la propuesta.

GENERAL

- Propiciar el fortalecimiento y optimización de la gestión y liderazgo, para mejorar la calidad educativa.

ESPECIFICOS

- Propugnar un cambio de actitud de los directivos y docentes del colegio Vicente Bastidas Reinoso, a través de proyecciones y charlas motivacionales.
- Ofrecer a los miembros de la comunidad educativa la ocasión de reflexión, estudio y análisis de su responsabilidad en el proceso educativo mediante la capacitación que propicie la reflexión, impartida por un profesional.
- Fomentar la participación activa de los involucrados en eventos de trascendencia de la institución y en la toma de decisiones cuando el establecimiento lo requiere con la ayuda de una capacitación profesional.

7.4 Actividades.

La solución de los problemas existentes en la institución se efectuará a través de la realización de las siguientes actividades:

Curso de capacitación para los directivos y docentes del establecimiento con la temática gestión liderazgo y valores realizados con la ayuda de un profesional con el fin de lograr superar la problemática existente en cuanto a la falta de gestión y liderazgo en los directivos y docentes del plantel con la finalidad de potenciar el talento humano y garantizar buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas a la institución educativa, en horario extracurricular en la sala de uso múltiple del establecimiento.

Impartir charlas motivacionales en gestión y liderazgo, que nos inviten a reflexionar respecto del cambio de actitud positiva por parte de los directivos y docentes del plantel con la finalidad de lograr en cada individuo el desarrollo de una buena predisposición para el trabajo en equipo, y para la búsqueda de mecanismos que mejoren las relaciones interpersonales, que faciliten llegar a consensos en la toma de decisiones con la participación de todos los involucrados y la ayuda de un profesional en horario extracurricular en la sala de uso múltiple del establecimiento.

La realización de reuniones con los miembros de la comunidad educativa para obtener el compromiso de participación y apoyo a la institución que favorezcan una sana convivencia basada en el respeto por los demás, la tolerancia y la valoración

de las diferencias individuales, con la ayuda de todos los involucrados en horas extracurriculares en la sala de uso múltiple del plantel.

Talleres de relaciones humanas y participación activa llevados a efecto con la ayuda de un profesional dirigido a los directivos y docentes del establecimiento el mismo que permita aunar y coordinar esfuerzos entre los involucrados en establecimiento para cumplir sumisión y lograr los objetivos específicos de su PEI y contribuir a su mejoramiento continuo en horario extracurricular, en la sala de uso múltiple del establecimiento.

Finalmente se efectuará una reunión para realizar la evaluación de resultados y rendición de cuentas con todos los involucrados en el proyecto mismo que nos permitirá contar con herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales así como también favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución contando con estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa en horario extracurricular en la sala de uso múltiple del establecimiento.

Del desarrollo de todas estas actividades se informará a la autoridad superior en la Dirección de educación a través de un oficio en el que se hace conocer el particular indicando que las actividades no interferirán las labores con los estudiantes puesto que se realizaran en horario extracurricular, así como también solicitando el apoyo pertinente para poder cumplir con el proyecto.

7.5 Localización y cobertura espacial.

El proyecto se lo desarrollará en el colegio nacional “Vicente Bastidas Reinoso de la Parroquia Selva Alegre, Cantón Saraguro Provincia de Loja y se beneficiaran 2 directivos y 9 docentes que laboran en la institución y por su intermedio 150 estudiantes de educación básica y bachillerato y directamente a la comunidad.

7.6 Población objetivo.

El objetivo fundamental es favorecer la toma de decisiones frente a los problemas que se presentan en la institución, propiciando el apoyo a la gestión,

liderazgo, integración y participación activa de los miembros que laboran en la institución educativa fiscal mixta Vicente Bastidas Reinoso con el fin de lograr ambientes agradables.

7.7 Sostenibilidad de la propuesta.

Humanos	Capacitadores Personal directivo, docente, administrativo y de servicio del colegio “Vicente Bastidas Reinoso”
Tecnológicos	Centro de computo de la institución educativa Pen drive personal de cada docente
Materiales	Folletos Proyecciones Cuadernos Hojas de papel bond Lápices Papelotes Marcadores
Físicos	Instalaciones de la institución fiscal mixta “Vicente Bastidas Reinoso” Mesas Sillas Pizarra
Económicos	Cantidad de dinero a utilizar más recursos de cada participante
Organizacionales	Transporte de los capacitadores

7.8 Presupuesto.

Pago al capacitador	\$250
Hojas de papel bond	\$ 10
Cuadernos	\$ 10
Lápices	\$ 5
Papelotes	\$ 10
Pago de transporte	\$100
Marcadores	\$ 10
Total	\$ 395

7.9 Cronograma.

Actividades	Responsables	Recursos	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> Cursos de capacitación para los directivos y docentes en gestión y liderazgo. 	Supervisión UTE numero 3. Facilitador Directivos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> Poligrafiados del tema Hojas Infocus. 			x	x												
<ul style="list-style-type: none"> Impartir charlas motivacionales de gestión y liderazgo a los directivos y docentes del establecimiento 	Supervisión UTE numero 3. Facilitador Directivos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> Módulos Infocus Laminas Proyecciones 					x	x	x									
<ul style="list-style-type: none"> Reuniones con los miembros de la comunidad educativa para obtener el compromiso de participación en talleres de concientización. 	Todo el personal del establecimiento. Alumnos. Padres de familia.	<ul style="list-style-type: none"> Proyecciones de participación activa Módulos Infocus Láminas 								x	x	x						

<ul style="list-style-type: none"> Talleres de relaciones humanas y participación activa de los directivos y docentes. 	Facilitador Directivos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> Proyecciones Módulos Laminas Hojas de papel bond. Papelotes 																	
<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de convivencia social que propicien la participación activa y el buen vivir de los involucrados en la institución. 	Autoridades y todo el personal del plantel	<ul style="list-style-type: none"> Proyecciones Módulos laminas Hojas de papel bond 																	
<ul style="list-style-type: none"> Reunión para la evaluación de resultados y rendición de cuentas a los involucrados en el proyecto. 	Todos los involucrados	– Elaboración de material de apoyo para la evaluación del proyecto.																	x

8. BIBLIOGRAFIA

Para la realización del presente trabajo de investigación se toma como apoyo la siguiente bibliografía para el sustento teórico de la misma.

- [1] María Isabel Díaz, Jonaidi Mota, Johana Tovar (2011). *Gestión y tecnología*. [En línea]. Disponible en <http://johanatov.blogspot.es/>. [Consulta 12-03-2011].
- [2] Jesús Alberto Sarria García. *El liderazgo en el contexto escolar*. [En línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-escolar.shtml> [Consulta 12-03-2011]
- [3] Serie cuatrimestral de la publicación visión CIDTUR del centro de información y documentación turísticas. [En línea]. Disponible en <http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm>. [Consulta 12-03-2011]
- [4] Zaniuk Brenda, (2010). *Cómo debe ser un buen líder* [En línea]. Disponible en: <http://www.buscarempleo.es/stag/diferencia-entre-lider-y-director.html> [Consulta 14-03-2011]
- [5] Luis Garay, Magaly Lizano, Sonia Marañón, Luis Morales, Roger Palacios, (2004). *Educación en valores*. [En línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos21/educacion-en-valores/educacion-en-valores.shtml>. [Consulta 14-03-2011]
- Arana Ercilla Martha, Batista Tejeda Nuris. (2011). *La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional* [En línea]. Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.html> [Consulta 14-04-2011]
- Chiñas Briceño Faustina, (2005). *Liderazgo Educativo* [En línea]. Disponible en:

- <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/liderafas.htm>[Consulta 14-04-2007]
- Guillen Parra Manuel, (Madrid 2006). *Ética en las organizaciones*.
 - Hirtz Bárbara, (2011). *Líderes positivos* [En línea]. Disponible en: <http://www.buscarempleo.es/stag/diferencia-entre-lider-y-director.html>[Consulta 14-04-2011]
 - Muñoz Graciela, (2007). *Ensayo Liderazgo Educativo* [En línea]. Disponible en: <http://gracielamunozz.blogspot.com/2007/01/ensayo-liderazgo-educativo.html> [Consulta 14-04-2011]
 - Programa Nacional Escuela para padres (Loja 1998). *Metodologías y diseños*.
 - Quintina Martin-Moreno Cerrillo (Madrid 2007). *Organización y dirección de los centros educativos innovadores*.
 - Universidad Nacional de Loja (Loja 2004). *Diseño y gestión de proyectos educativos*.
 - Zaleznic, (2007). *La diferencia entre directivo y líder* [En línea]. Disponible en: <http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>[Consulta 14-04-2011]
 - Definicion.de, (2011). *Concepto de gestión* [En línea]. Disponible en: <http://definicion.de/gestion/>. [Consulta 14-04-2011]
 - Escuela P. Carlos Crespi, (2011). *Educación en la práctica de valores*[En línea]. Disponible en: <http://pcarloscrespi.galeon.com/enlaces512656.html>[Consulta 14-04-2011]
 - Colegio Vicente Bastidas Reinoso, (2007). *Proyecto educativo institucional PEI*.
 - Colegio Vicente Bastidas Reinoso, (2007). *Plan operativo anual POA*.

9. APENDICES

9.1 Apéndice 1.

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

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

- a. La Rectora 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 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

- a. Rectora ()
 b. Consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber 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 (Rectora, Consejo Directivo, Junta General de Profesores)			
B	De gestión (Vicerrector, Colector)			
C	De coordinación (Comisión de planeamiento, Comisión técnica pedagógica)			
D	Técnica (junta de directores de área, junta de área, junta de profesores guías y junta profesores de curso)			
E	Otros ¿Cuáles?			

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

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

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

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

- a. (___) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (___) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la Institución
- c. (___) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. (___) Mantener actualizada la metodología
- e. (___) Promover la investigación educativa y proponer actividades de Perfeccionamiento para sus miembros
- f. (___) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y Detección de problemas de aprendizaje

- g. (____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. (____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
- i. (____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
- j. (____) Los departamentos didácticos tienen 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 ()

9.2 Apéndice 2.

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 una de los parámetros establecidos. A continuación responda SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- | | |
|-------------------------|-----|
| a. Fiscal | () |
| b. Fiscomisional | () |
| c. Municipal | () |
| d. Particular Laico | () |
| e. Particular Religioso | () |

2. CUESTIONARIO

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

autoridades educativas.			
12.Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la rectora del centro educativo			
13.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
15.Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

9.3 Apéndice 3.

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sr. Estudiante

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que actualmentese 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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTOMATERIA DE ESTUDIO

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

2. CUESTIONARIO

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

9.4 Apéndice 4.

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre o Madre de Familia

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en el que actualmente se encuentra estudiando su hijo/a. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/RELACIONES INTERPERSONALES que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- | | |
|-------------------------|-----|
| a. Fiscal | () |
| b. Fiscomisional | () |
| c. Municipal | () |
| d. Particular Laico | () |
| e. Particular Religioso | () |

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Los directivos y docentes de la institución promueven actividades en beneficio de la comunidad.			
2. Los directivos y docentes toman en cuenta las sugerencias, opiniones y criterios de los padres de familia.			
3. En el centro educativo se propicia el respeto a las personas.			
4. El liderazgo en el establecimiento se promueve a través de la realización de actividades conjuntas con padres de familia o representantes y estudiantes.			
5. Como padre de familia apoya y participa activamente en la tarea educativa de sus hijos.			
6. Visita con frecuencia al centro educativo en busca de información del rendimiento de su hijo(a)			
7. Considera que su hijo(a) o representado es tratado con respeto y cordialidad.			
8. Los docentes fomentan la práctica de valores humanos en su labor cotidiana.			
9. Ha participado en el desarrollo o socialización de algún proyecto educativo del establecimiento.			
10. Directivos y docentes promueven el desarrollo de actividades de integración con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
11. La educación que se imparte está basada en las necesidades de los estudiantes y la realidad del medio en que se desenvuelven.			
12. Cuando asiste al establecimiento es tratado con respeto y amabilidad.			

9.5 Apéndice5.

ENTREVISTA A DIRECTIVO

Sra. rectora del plantel:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO:

1. Las tareas de los miembros de la institución que usted dirige se encuentran estipuladas en un manual de normas, reglas y procedimientos.
2. En la institución de su dirección las labores se realizan en un clima de respeto y la toma de decisiones se realiza bajo consenso.
3. Su administración promueve el desarrollo profesional, capacitación continua de los docentes y por ende la excelencia académica.
4. En las labores de la institución participan los padres de familia en las actividades programadas.
5. Se mantiene informado de los resultados de desempeño de estudiantes y docentes.
6. Establece acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del recurso humano de la institución.
7. Coordina las actividades de enseñanza aprendizaje que se propongan a los alumnos.