



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE
LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR
SEDE IBARRA**

ÁREA SOCIO HUMANISTICA

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL**

**Gestión del liderazgo y valores en el Centro Educativo Técnico
Puebloviejo de la ciudad de Puebloviejo durante el año 2010 – 2011**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

AUTOR: Carrasco Nieto, España Elizabeth

DIRECTOR: Suarez Córdova, Yadira Del Consuelo, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2013

CERTIFICACION

Loja, febrero de 2013

Magister.
Yadira Del Consuelo Suarez Córdova
DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión Del Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Técnico Pueblo Viejo de la ciudad de Pueblo Viejo durante el año 2010 – 2011” realizado por el profesional: Carrasco Nieto, España Elizabeth; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Magister.
Yadira Del Consuelo Suarez Córdova
DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, España Elizabeth Carrasco Nieto, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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”.

f.....

Autora: Carrasco Nieto España Elizabeth

Cédula: 1202365845

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Felicita Nieto.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis familiares.

A mi hermana Dra. Maribel Carrasco por ser el ejemplo de una hermana de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles; y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

A mis maestros.

Mgs. Yadira Suarez por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

A la **Universidad Técnica Particular de Loja** y en especial a la **Escuela de Ciencias de la Educación** por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

España Elizabeth Carrasco Nieto

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A ti Madre Felicita Nieto.

Por haberme educado y soportar mis errores. Gracias a tus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad.

¡Gracias por darme la vida!

¡Te quiero mucho!

A mi Hermana Dra. Maribel Carrasco.

Porque siempre he contado con ella para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad ¡Gracias!

A mis Familiares.

Gracias a todos mis sobrinos que directamente me impulsaron para llegar hasta este lugar, a todos mis familiares que me resulta muy difícil poder nombrarlos en tan poco espacio, sin embargo ustedes saben quiénes son.

A mis maestros.

Gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial: a la Mgs. Yadira Suarez por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo,

A la **Universidad Técnica Particular de Loja** y en especial a la **Escuela de Ciencias de la Educación** que me dieron la oportunidad de formar parte de ella. ¡Gracias!

España Elizabeth Carrasco Nieto

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACION	ii
DECLARACION DE AUTORIA Y SESION DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCION	1
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos	4
1.2. Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo.	21
1.3. Diferencias entre directivo y líder	26
1.4. Los Valores y La Educación	28
2. METODOLOGIA	32
2.1 Participantes	34
2.2. Materiales e Instrumentos	36
2.3. Método y procedimientos	37
2.4. Instrumentos de Investigación	39
3. DIAGNOSTICO	40
3.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	41
3.1.1 Manual de organización.	41
3.1.2 El código de Ética.	41

3.1.3 El plan estratégico	46
3.1.4 El plan operativo anual (POA) ANEXOS	46
3.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	46
3.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	46
3.2. La estructura organizativa de la Unidad educativa.	46
3.2.1. Misión y visión.	46
3.2.2 El Organigrama Institucional	48
3.2.3 Funciones por áreas y departamentos	49
3.3. El clima escolar y convivencia con valores.	51
3.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores	52
3.3.2 Dimensión organizativa operacional	53
3.3.3 Dimensión administrativa financiera y valores	53
3.3.4 Dimensión comunitaria y valores	53
3.4. Análisis FODA	54
3.4.1 Fortalezas y debilidades	54
3.4.2 Oportunidades y amenazas	55
3.4.3 matrices FODA	56
4. RESULTADOS	59
4.1. Resultados de encuestas y entrevistas	60
4.1.1 De los directivos, Profesores, estudiantes, padres de familia	60
5. DISCUSIÓN	77
5.1. Discusión de los resultados	78
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
6.1 Conclusiones	92
6.2 Recomendaciones generales	93
7. PROPUESTA DE INTERVENCION	95
1.Titulo de Propuesta	96
2. Justificación	96

3. Objetivos de la propuesta	97
3.1 Objetivo general	97
3.2 Objetivos específicos	97
4. Localización y cobertura espacial	97
5. Población objetivo	98
6. Sostenibilidad de la propuesta	98
7. Presupuesto	99
8. Cronograma y actividades	100
9. Evaluación de la propuesta.	103
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	107

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo fundamentar el proceso de la administración educativa en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores aplicados en el Colegio Técnico Agropecuario de Puebloviejo, considerados como ejes transversales, para tener claridad y la posibilidad de plantear la transformación para el mejoramiento de la calidad en la educación.

A fin de elevar la calidad educativa con enfoque de solución a las necesidades de entorno, debemos mejorar la gestión, organización, ejecución y control; optimizar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, sus gerentes líderes con vocación democrática guíen a los docentes a lograr los objetivos implícitos en la misión y visión, para que todos participen en la toma de decisiones. El estudio se realizó mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas y técnicas de observación, dirigidas a grupos de la comunidad educativa: Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia. Con la finalidad de obtener información confiable de la Gestión, Liderazgo y Valores y así, generar una propuesta sólida de mejoramiento en estos ámbitos de forma coherente con las reales necesidades y características del Colegio Técnico Agropecuario de Puebloviejo.

PALABRAS CLAVES: Gestión, liderazgo, valores.

ABSTRACT

This research is intended to support the process of educational administration in the different stages of management, leadership and values applied in the College Technical Agropecuario from Puebloviejo, considered as cross-cutting themes, to have clarity and the possibility of raising the transformation for the Betterment of the quality of education. In order to raise the quality of education with focus on solution to the needs of environment, we must improve the management, organization, implementation and control; optimize the human, financial, technological and material resources, democratic-minded leaders managers guide teachers to achieve the objectives implicit in the mission and vision, all participating in decision-making.

The study was conducted using questionnaires, interviews, and observation techniques, aimed at the educational community groups: managers, teachers, students and parents. In order to obtain reliable information from management, leadership and values and thus, generate a solid proposal for improvement in these areas consistent with real needs and characteristics of the College Technical Agropecuario from Puebloviejo.

KEY WORDS: Management, leadership, values.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la educación en el Ecuador se encuentra en un proceso orientado al mejoramiento de los niveles de calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje, como también de los procesos de gestión que se realizan al interior de las instituciones educativas. El sistema educativo requiere de profesionales directivos y docentes que se involucren en el desarrollo de sus establecimientos con todas sus capacidades y valores. Ello implica contar con habilidades sociales, capacidades de liderazgo y la generación de ambientes propicios para la sana convivencia de todos los integrantes de este sistema.

Uno de los factores críticos identificados en la eficacia escolar es la calidad de los procesos de gestión al interior de los establecimientos educativos, es por esto que se ha definido una nueva etapa de la reforma, donde el énfasis está puesto en la obtención de resultados educativos. Basado en lo anterior, el Ministerio de Educación, a través de su subsecretaría de educación general, ha enfocado su accionar en la gestión integral de los establecimientos educativos, mediante la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad, que permitan la implementación de actividades y acciones que se realicen en el centro educativo y de cuya articulación y buena realización dependen los aprendizajes de calidad de los estudiantes¹ La educación a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, como intermediar para solucionar un problema, como desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de

¹ (Rodríguez, 2001).

trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar².

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

En atención a lo expresado, se hace necesario emprender un estudio cuyo objetivo fundamental es analizar la Importancia de la “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Técnico Agropecuario de Pueblo Viejo” Cantón Pueblo Viejo, Provincia de Los Ríos año 2010-2011. El estudio en referencia se realizará en el marco de una investigación de campo de carácter descriptivo – aplicada. En concordancia con las características de la investigación de campo, se diseñan encuestas que le serán aplicadas a los estratos muestrales determinados como base para la recopilación de los datos requeridos.

En el estudio se plantea de manera general la problemática gerencial por la que atraviesa el país, hasta ubicarlo en el ámbito en estudio. Luego se realiza la justificación, donde se incluyen las razones que hacen relevante la investigación. Se establecen los objetivos y finalmente se delimita el área de acción que abarcará el estudio, mediante las cuales se hace efectiva; se determina la población y muestra para la cual serán válidos los resultados, de la misma manera se describe el procedimiento que se llevará a cabo para diseñar el instrumento de recopilación de datos. Se describe, así mismo, lo concerniente a la organización o tabulación de los datos recolectados y las técnicas utilizadas para el análisis de los mismos.

² Cornieles (1992)

1. MARCO TEORICO

Las nuevas teorías, desde la perspectiva de la administración explican, el concepto básico que orienta el nuevo enfoque, expresando que la efectividad, es la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las exigencias de parte de la comunidad. Con esto se enfatiza como indispensable condición, la capacidad de producir, por parte del sistema, soluciones efectivas y respuestas deseadas por la población.

En este orden de ideas, se puede expresar que la acumulación de conocimientos y experiencias en la administración se vio enriquecida por la contribución de tres nuevas fuentes: El desarrollo organizacional, la administración para el desarrollo y los enfoques sistemáticos que terminaron por revolucionar la estructura dinámica y desarrollo de los análisis de problemas educativos.

1.1. La Gestión Educativa concepto.

La Educación formal, que en teoría debería presentar una mayor sistematización, se ve enfrentada a distintos distractores tanto a nivel sistema como en el contexto en que se desarrolla, es así como la sociedad presenta grandes alteraciones que afectan a alumnos como a profesores, de esta manera la educación se aleja de su objetivo que es educar para transformar a un ser humano en una persona útil. De allí que la administración educacional como ciencia educativa, introduce elementos de orden y racionalidad a la educación formal haciéndola más potente y efectiva

La administración educacional:

Resulta difícil esbozar una conceptualización sobre lo que es La Administración Educativa, encontraremos tantas definiciones como teóricos se han preocupado del tema, no obstante esto, pensamos que más que la definición, el hecho que mejor describe lo que es la Administración Educativa, son los pasos o etapas que la conforman. Pero un intento de definición de la Administración Educativa es que esta busca resolver en una organización educacional, sea esta un Jardín Infantil, una Escuela, Liceo, CFT. Instituto Profesional o Universidad, la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución.

Dentro de un proceso de ejecución de la Administración Educativa. Siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas herramientas son a grandes rasgos las siguientes:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Control
5. Evaluación

Cada una de estas herramientas trae consigo una serie de momentos dentro de ellas que también deben ser definidos y conceptualizados.

Algunos autores han llegado a definir hasta 10 etapas dentro del proceso de administración, es así como Ted Orway, nos habla de 10 etapas o pasos, George Terry, define 4 etapas: a) Planeamiento b) Organización c) Control y d) Metas. Cada una de ellas con una especificación de funciones.

Patricio Ortuzar e Ivonne Osorio, hablan de solo de 3 grandes momentos que siempre están presentes, Planificación, Dirección y Control de la Organización Educativa.

Pero, sin duda estos conceptos y herramientas, son siempre cambiantes debido a la alta movilidad y dinamismo de las organizaciones y de la sociedad, por lo que debemos buscar y definir las etapas de acuerdo al momento y a la coyuntura social, política, económica, que viva la comunidad en un momento determinado.

Condiciones Básicas del Profesor Administrador

Hemos establecido que la Administración Educativa, es aquella parte del proceso de E-A, que introduce elementos de organización y orden al sistema educativo, con el fin de hacerlo más preciso y efectivo para así conseguir los objetivos o metas propuestas. Pueden ser estos los macro objetivos institucionales, Ej. Objetivos de los ministerios de Educación en Latinoamérica, los organizacionales, que pueden ser los del establecimiento educativo, y complementarlos con logros de objetivos de desarrollo a nivel personal y profesional del experto que participa en el proceso de E-A. Con la aplicación de la teoría de sistemas a la educación, vendrá el gran salto cuántico dentro de la administración educativa. Pero, la Administración Educativa por su connotación formativa, social, cultural e incluso política, necesita que el

administrador maneje algunas condiciones o aptitudes básicas, siendo estas las siguientes:

- "a) Visión global del mundo en movimiento y de los macro procesos que actúan en él
- b) Visión de los valores de la persona en su dimensión individual y social
- c) Amplio enfoque del plan disciplinario y sistemático de las operaciones administrativas
- d) Conocimientos y habilidades específicas para el uso de la moderna tecnología aplicada a la administración."

Estos nos lleva a concluir que la administración educacional, es una herramienta específica para el mejoramiento del aprendizaje, que nos conduce plenamente con los requerimientos y metas que espera alcanzar la actual reforma educacional ecuatoriana y en general los nuevos procesos educativos latinoamericanos

La Planificación

La Administración Educacional, en cuanto disciplina específica del ordenamiento y coordinación racional del proceso de E-A, introdujo la teoría general de sistemas, para el mejor manejo y obtención de los objetivos planteados en el ámbito educacional.

La teoría de sistemas la podemos conceptualizar como el conjunto ordenado e interrelacionados de elementos, entre los cuales hay coherencia y unidad de propósito o fin. La teoría de sistemas es aplicable a cualquier plan o proyecto que busque ser científico.

De acuerdo a lo anterior podemos aseverar que la Administración Educacional, se debe necesariamente cumplir una serie de pasos para la obtención de sus aspiraciones, entre los que destaca como inicio o punto de partida la planificación.

Por planificación podemos entender el primer paso del proceso administrativo, cuyo fin es definir los objetivos o logros a cumplir, que son generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, precisar qué tiempo nos tomará lograr estas metas, que tipo de recursos pondremos a disposición de los objetivos que nos guían. Podríamos decir que es la coordinación ex – antes, entre las diversas unidades participantes en el proceso E-A con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados.

“La planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio”³.

La planificación Educacional, al estar inserta dentro del macro proceso social, debe abordar a lo menos dos problemas centrales de la comunidad:

1. Problema Político: Se refiere a las necesidades y la selección jerarquizada de los objetivos básicos de la comunidad, con relación a mejorar la participación en las decisiones políticas que los incumben y que les permitirán mejorar sus estilos de vida para el buen vivir.
2. Problema Económico: Se relaciona con la adecuación de recursos escasos y de uso alternativo ante fines múltiples y jerarquizables.

De esta forma la planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la comunidad, permitiendo que la Educación se convierta en un poderoso instrumento de movilidad social.

Podríamos decir que la planificación es una absoluta necesidad dentro de una organización de carácter formal, ya que la Planificación permite lo siguiente:

1. Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro
2. Concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos
3. Propiciar una operación económica, el hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir buscar el mayor beneficio con el menor costo.
4. Facilitar el control, permite el saber lo que se quiere hacer, permite encontrar la máxima eficiencia organizacional.”

La Organización

La organización la ubicamos como el segundo paso dentro del procedimiento administrativo, que se realiza en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje. La Organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como la acción de organizar, la que denominaremos función organización.

La organización puede ser conceptualizada como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica y existe independientemente de las personas que la integran.

³ Russell Ackoff

Desde la perspectiva de la función esta puede ser definida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

Un concepto sobre el tema, nos lo da⁴, cuando nos dice que: La palabra organización se deriva de organismo, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo.

El trabajo de organización dentro del proceso de E –A, busca entre otros objetivos lograr la SINERGIA EDUCATIVA, la cual la podemos definir como el logro de la mayor potencia y efectividad fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización, se podría resumir la Sinergia diciendo que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de la mejor de las individualidades.

También podemos usar el concepto de acción conjunta de diversas operaciones destinadas a obtener un efecto único, con prudencia y racionalidad del uso de los recursos académicos y materiales.

No obstante lo anterior debemos dejar establecido que la buena organización, requiere previamente un buen trabajo de planificación.

Desde el punto de vista de la teoría de la Administración, La organización para que pueda obtener sus logros debe estar basada en algunos principios que la dan coherencia, de esta forma toma su característica de Predictiva.

Principios de la Organización

1. Propósito: Los Logros u objetivos a conseguir
2. Causa: Área de mando
3. Estructura: Autoridades, actividades departamentalizadas
4. Proceso: Efectividad, certidumbre y seriedad

La Dirección

La función de la Dirección es la tercera etapa del trabajo administrativo dentro del proceso de Enseñanza – Aprendizaje, se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir donde se realiza el acto educativo propiamente tal. Una aproximación al concepto de Dirección nos dice que: "La dirección constituye el aspecto interpersonal de la

⁴ George Terry

administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización”.

La función o etapa Dirección, al igual que las otras etapas tienen una naturaleza iterativa, es decir se repite en los distintos niveles donde ella se debe exteriorizar.

La dirección en cuanto a su ejecución adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando conjugan en sí tres elementos esenciales:

- a) el poder
- b) el liderazgo y
- c) el mando.

La práctica del poder para el logro de las metas u objetivos, puede definirse de la siguiente forma:

1. Poder Coercitivo: es el que tiene su origen en el temor y en la expectativa del subalterno de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones de su superior.
2. Poder de Recompensa: funciona en base a las recompensas por acatar acciones y deseos del superior.
3. Poder Legítimo: es el que se obtiene mediante el cargo, es el poder que concede la autoridad que se ha delegado
4. Poder Experto: se consolida por que la persona tiene alguna habilidad, conocimiento, o capacidad especial. Este caso posee ascendiente entre subalternos y pares.
5. Poder Referente: se origina en la identificación y estima del subalterno hacia el superior.

La gestión educativa.

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

Como punto de partida es importante enunciar el concepto de gestión educativa y establecer algunas diferencias que suelen hacerse entre gestión y administración. Aunque para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial,

sobre el cómo gerencial organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así para las instituciones del sector educativo.

Para algunos estudiosos del tema, la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana. Hoy en día existen actividades en donde la máquina y el robot cobran un peso relevante en el proceso productivo y la labor humana se considera menos intensiva, durante y al final del proceso; pero en el caso de la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más representativo.

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, presenta a la **gestión** como la acción y efecto de administrar. De acuerdo con esta definición, gestión y administración no son sinónimas. Esto el nuevo marco de Educación otorga más importancia a los procesos de aprendizaje que a la simple acumulación de conocimientos. El estudiante pasa a ser el centro del sistema, es decir, el principal agente y constructor de su propio aprendizaje. Esto supone que, debido a las nuevas exigencias del conocimiento en la sociedad de la información, el estudiante queda ligado al aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Las implicaciones de este nuevo modelo son, entre otras, las siguientes:

La responsabilidad del alumno en su propio proceso de aprendizaje.

- La adquisición de una serie de competencias profesionales o conjunto de habilidades y actitudes que le permitirán el desempeño profesional.
- El desarrollo de un nuevo rol docente que lleve a cabo una nueva metodología, que gestione y oriente el proceso de aprendizaje, y de un nuevo rol discente más participativo e implicado en la vida universitaria.
- La evaluación y la acreditación de los aprendizajes.
- La relevancia de los procesos de mediación, orientación y tutoría, así como la importancia creciente de la semipresencialidad y el uso de las TIC-e.

Las directrices impuestas por el Plan de Desarrollo Nacional del Buen Vivir, nos llevará a un nuevo planteamiento metodológico, con la finalidad de lograr las competencias que se exigen para los diversos perfiles profesionales de maestros y alumnos con excelencias académicas. En el momento actual nos encontramos en un proceso de modernización y reingeniería para acercarlos a "*Mejorar las capacidades y potencialidades de la población*"; lo que implica cambios que suponen la aparición de nuevos estilos docentes y de aprendizaje que nos lleven a una enseñanza de excelencia académica. Estos hechos conllevan un incremento de horas de trabajo autónomo y grupal.

Se trata de llevar a cabo una metodología activa, dinámica y cooperativa, personalizada y participativa, otorgando al alumno o alumna el protagonismo que le corresponde en su propia formación. Esto implica una buena planificación y distribución de la materia que lleve al alumno a aprender y a desarrollar las competencias necesarias que le habiliten, en este caso concreto, a ser un buen profesional en Psicopedagogía.

Con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos y de las competencias indicadas en la programación de Estructura y funcionamiento del Sistema Educativo, se propone el seguimiento de una **guía didáctica** que va orientando el desarrollo de las actividades que se presentan en este documento. Corresponden a cada uno de los de los cuatro bloques temáticos que comprende la asignatura. El trabajo realizado se incluirá en un **portafolio** que deberá ajustarse a las bases que se indican. La finalidad de la guía didáctica es la de afrontar el gran reto que se presenta a la formación de bachilleres para responder al nuevo contexto en la construcción del Espacio de Educación Media saludable. Esto requiere, en los sistemas educativos del país, no sólo cambios estructurales, sino también cambios de contenidos e innovaciones metodológicas.

El seguimiento de las sesiones ayudará a controlar el propio proceso y permitirá desarrollar estrategias de autoevaluación. Los pasos en el proceso estarán determinados por su relación con los siguientes bloques:

1. Fundamentación de la educación y su realidad actual.
2. Los sistemas educativos y su aparición en Ecuador y América.
3. El SE en la Constitución de 2008 y disposiciones legales contemporáneas.
4. Análisis de la educación y de los educadores en la actualidad.
5. La Administración educativa y funciones de apoyo al sistema educativo.

El “nuevo liderazgo” se sitúa en este marco actual. En efecto, como analizaremos, en una organización no burocrática, que debe capacitar e involucrar a sus miembros, el mito del héroe individual que dirige a la tropa, como ha dicho Peter Senge, ha dejado de ser creíble y, menos aún, legítimable. Tampoco sus formas reactualizadas bajo líderes “visionarios”, “carismáticos” o –más modernamente–, “morales”, son ya aceptables; en la medida en que se convierten en disfuncionales, al bloquear el desarrollo de la organización. En una época “postheroica”, importará ahora –como ha descrito, entre otros, Bryman (1996)– articular la realidad organizativa en torno a unas metas, resultado de una reflexión colegiada sobre la misión de la organización, haciendo frente a los retos actuales y a las demandas previsibles del entorno. De ahí

incluso que se hayan vuelto estrechas formulaciones estrictamente pedagógicas (“liderazgo instructivo”), para exigir ahora dimensiones transformadoras. El liderazgo empieza a verse como una tarea distribuida, más democrática, “dispersada” en el conjunto de la organización, en lugar de algo exclusivo de los líderes formales. De este modo se habla, como recoge este Congreso en una Mesa de trabajo, de promover el liderazgo múltiple de los profesores, pues una organización no aprenderá mientras se fomenta que continúe dependiendo de una persona.

Como nos haremos eco en esta ponencia, en los últimos quince años se ha empezado a cuestionar cómo los colegios están organizados y, consecuentemente, cuál deba ser el papel del liderazgo. Ambos precisan –se argumenta– ser “reinventados”, pues las actuales estructuras educacionales no apoyan suficientemente una enseñanza y aprendizaje efectivos. Si se propugna rediseñar las estructuras organizativas y relaciones en los centros educativos, esto necesariamente repercute en cómo haya de ser la dirección de los centros educacionales. Como señalan dos especialistas sobre el tema “consecuentemente, la interacción entre colegios reestructurados, capacitación de profesores y padres, y directivos llegan a ser componentes críticos de una reforma exitosa”⁵.

Lo que sucede es que si ya el término “liderazgo” es indefinido, por el poder seductor e hipnotizador que suele ejercer; en nuestro caso, le pasa algo parecido a “reestructuración”, que ha venido a significar cualquier propuesta de reforma en los noventa, agrupando un amplio espectro de tendencias, no todas congruentes e incluso ideológicamente contradictorias. Ambos términos se prestan a toda suerte de equívocos. Por eso, un doble reto inicial, será precisar los contornos que los delimitan.

Por lo pronto, cabe decir, que el movimiento de “reestructuración” supone, yo diría de entrada, un *doble cambio en el marco de plantear el liderazgo*:

En lugar de ver (según sucedía en el “liderazgo pedagógico” o instructivo) cómo en una estructura organizativa ya dada (no puesta en discusión), qué tipo de conductas directivas están positivamente asociadas con la satisfacción o compromiso en el profesorado y con niveles más altos de consecución de aprendizajes del alumnado; se da la vuelta al asunto, para concentrarse en “*crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos*”⁶. El problema, pues, se plantea al revés: no se pretenden ver qué prácticas de liderazgo son adecuadas en un contexto

⁵ (Hart y Murphy, 1994: 152),

⁶ (Sikes y Elmore, 1989:)

organizativo dado, y prescribir una lista de atributos exhortando a llevarlos a cabo; más radicalmente, se propone cambiar las estructuras para que tengan lugar las acciones deseadas. Las estructuras organizativas actuales –se diagnostica– impiden los roles deseados, por lo que cambiar las prácticas docentes para hacerlas más efectivas (cambios de “primer orden”) debe situarse al nivel más básico de modos y estructura organizativa de la escuela (cambios de “segundo orden”).

Como, con su habitual maestría, dice Eisner (1998: 25), “cuando la estructura de la escuela entra en conflicto con nuestras aspiraciones o con las innovaciones que tenemos la esperanza de introducir, es muy probable que la estructura altere la innovación o modifique la aspiración, y no lo contrario. La escuela cambia el mensaje que ingresa más de lo que el mensaje nuevo puede cambiar a la escuela”. Justamente porque la mayoría de reformas tratan de introducir cambios en la estructura existente, quedan –al final– embebidas, absorbidas o acomodadas por ellas.

Aprendiendo estas lecciones, el movimiento de “reestructuración” quiso bienintencionadamente incidir en la estructura organizativa (modos como se definen el tiempo, espacio, roles o currículum), pensando que alterarla es condición previa del cambio didáctico. Como en un trabajo programático planteaban Sykes y Elmore (1989), no se trata –como clave de la mejora– más que hacer las *escuelas gestionables*, en lugar de pensar que se puedan gestionar bien en estructuras dadas que lo impiden. Así argumentaban, “*en su lugar debemos crear condiciones para la invención de nuevas estructuras que permitan la emergencia de liderazgo sobre una amplia base*”. Más específicamente, sobre el liderazgo proponían, para romper con la estructura burocrática heredada, “desacoplar” (*uncoupling*) el liderazgo del rol formal ocupado, pudiendo emerger múltiples liderazgos informales; y –al tiempo– romper con la uniformidad de estructuras, posibilitando estructuras propias en cada centro.

El segundo marco, no propiamente organizativo o pedagógico, es *social y político*: cambios en el final de milenio (descentralización, autonomía, transferencia de modos de gestión privados, entre otros). Se pretende configurar los centros educativos como “sistemas más abiertos”, donde se vean influenciados e impelidos por las demandas y relaciones con el entorno, para hacerlos que se “muevan” en unos casos, o se esfuercen por sobrevivir en otros. Todo ello se inscribe, por un lado, dentro de una mercantilización del espacio social y de los servicios públicos. El discurso retórico acerca de la escasa efectividad de las burocracias del sector público, y –por contraposición– la calidad generada por la “mano invisible” del mercado, conduce a entender que la “calidad” de los servicios educativos vendrá dada cuando se

subordinen a las demandas de los clientes. Por otro, unido a lo anterior, están las nuevas formas de *gestión de las organizaciones y del trabajo*: modos postfordistas de organización, caracterizadas por la flexibilidad, adaptabilidad al cambio, colaboración, competitividad, descentralización y autonomía de cada unidad organizativa, aprendizaje conjunto y continuo, orientación hacia la resolución de problemas, innovación internamente generada, pocos niveles de jerarquía formal, etc.

Este conjunto de condiciones están motivando una cierta reconversión, rediseño o "reestructuración" del lugar y papel del colegio, tal como quedó configurada en el proyecto ilustrado de la modernidad. Esta reconversión afecta a elementos nucleares del sistema, como son los modos de enseñanza y aprendizaje, los roles y responsabilidades, y –muy especialmente– las relaciones con padres y comunidades, que confluyen en lo que se ha dado en llamar movimiento de reestructuración o reconversión del sistema escolar.

Si por un lado, para llevar a cabo el primero (cambiar estructuras para mejorar las prácticas docentes), era preciso un marco político y administrativo más flexible; por otro, esta flexibilidad se ha puesto al servicio de la *ideología neoliberal* en alza. Una de las tesis que mantendremos es que este bienintencionado marco, aparte de haber olvidado algunas dimensiones (qué currículum y para qué ciudadanía), ha acabado siendo atrapado por el segundo (marco político, económico y social). La lógica pedagógica ha sido subsumida, cuando no instrumentalizada (eso sí, de un modo sutil), por la lógica política (lemas neoliberales de calidad, eficiencia o competencia intercentros). Así, cuestiones largamente reivindicadas como mayor autonomía en el desarrollo del currículum y ejercicio de la profesión docente han acabado, en un cierto cóctel explosivo que decía Escudero (1994), subordinados a proyectos educativos diferenciados para facilitar la elección de clientes, con distinta capacidad de consumo; lejos de una ciudadanía que se esfuerza con su sistema escolar por lograr una mayor igualdad.

De las dos funciones que el célebre documento de CEPAL-UNESCO (1992) le asigna a la educación (la de preparar para la competitividad económica y la de formar para la moderna ciudadanía), esta perspectiva privilegia la segunda. Sostiene que una población participativa, profundamente democrática, crítica, organizada, respetuosa y defensora de los derechos humanos, preocupada por la justa distribución de bienes y servicios y del beneficio del desarrollo, será una población capaz incluso de juzgar críticamente el rumbo del desarrollo económico, de proponer vías de bienestar social, y de innovar desde lo productivo. La competitividad, como los propios organismos lo

reconocen, requiere una fuerte ciudadanía y un país equitativo. No se trata de conformarnos con formar ciudadanos capaces de adaptarse a las nuevas reglas del juego impuestas por la globalización; debemos perseguir formar seres humanos capaces de desarrollar el pensamiento alternativo y de hacerlo realidad.

La educación en el siglo XXI

PRINCIPIOS BÁSICOS

Están Contenidos en el informe de la comisión Internacional de Educación para el siglo XXI de la UNESCO, siendo los siguientes:

- a. La educación es un derecho fundamental de la persona humana y posee un valor humano universal.
- b. La formal y no formal, debe ser en si útil a la sociedad ofreciendo un instrumento que favorezca la creación, el progreso y la difusión del saber y de la ciencia, poniendo el conocimiento y la enseñanza al alcance de todos.
- c. Una triple preocupación de equidad, de pertinencia y de excelencia debe guiar toda la política de la educación.
- d. La renovación de la educación y toda forma correspondiente, debe reposar sobre un análisis reflexivo y profundo de las informaciones.
- e. Tener en cuenta los valores y las preocupaciones fundamentales sobre los cuales existen acuerdos en el seno de la Comunidad Internacional: derechos del hombre, tolerancia, etc.
- f. La responsabilidad de la educación corresponde a la sociedad entera.

¿La Evaluación en el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje?

La evaluación dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje, puede ser vista como la finalización de un determinado proceso de instrucción y de educación, pero, también ella pueda ser vista como el re-inicio del proceso, claro que ahora con mayor información con respecto hasta donde hemos avanzado en el logro de los objetivos iniciales planteados. Esto nos lleva a deducir que la Evaluación, cumple un rol central para corregir los errores, agregar nuevas estrategias, anexar nuevas metodologías y

conocimientos que hagan que la educación sea más precisa y eficaz en la obtención de las metas propuestas. De allí que la Evaluación sea un paso fundamental para una educación de calidad.

¿Cuál es la forma más precisa y pertinente de definir un proceso tan complejo como la Evaluación? De manera muy simplificada diremos que para el caso educativo esta puede ser definida como la valoración de los conocimientos, actitudes, aptitudes y del rendimiento y beneficio de la estrategia educacional hacia un educando y a los educandos en general.

La Dra. Verónica Viñas, definió la Evaluación como un proceso para determinar sistemáticamente y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas. Por su parte la Profesora María Moscopulos ha dicho al respecto lo siguiente: La Evaluación es un proceso continuo, integral sistemático destinado a determinar hasta donde son logrados los objetivos y que entrega información útil para la toma de decisiones y/o retroalimentación del sistema. Algunas ideas más polémicas como las del educador Tito Larrondo, nos habla de que la evaluación será casi siempre un proceso subjetivo. De allí que es posible extrapolar que el proceso evaluativo en educación, puede ser visto en dos momentos una evaluación que necesariamente debe ser objetiva, calificativa y estadística, pero también hay un momento de evaluación valorativa, que está en las raíces etimológicas del concepto, y tiene que ver con aspectos más bien del plano axiológico, como así también de desarrollo cultural, conductual y social.

La evaluación debe plantearse como finalidad mejorar las actividades que se hallan en marcha y de paso ayudar a la reprogramación y a la toma de decisiones futuras.

Podríamos simplificar diciendo que la evaluación es siempre una información para la corrección y perfeccionamiento de lo realizado. Por lo que jamás la evaluación debe ser confundida con la calificación, que si bien es parte integrante de la evaluación, no es la evaluación entendida como proceso de crecimiento. Por lo que tampoco es lícito y pertinente usarla, como muchas veces se ha usado y se sigue haciendo, como herramienta coercitiva ya que esto desnaturaliza el proceso E-A, en cualquiera de sus etapas.

Al ser la evaluación un proceso del todo complejo, es absolutamente necesario poder contar con una determinada metodología al llegar al momento evaluativo, de allí que se hable de controles, pruebas, exámenes, participación, autoevaluación, Cuestionarios de opiniones, análisis de actividades cumplidas, etc. En este caso lo

único que no es pertinente y científico es la evaluación sin instrumento y sin objetivos detallados a acotar.

¿De qué se ocupa específicamente la evaluación?

podríamos decir que entre sus tareas centrales deberían estar las siguientes: a) quien o que grupo debe ser evaluado b) en qué proporción debe realizarse la evaluación, una parte de los objetivos, el núcleo de las metas o su totalidad c) de qué manera debe ser realizada la evaluación, la metodología y los instrumentos d) finalmente y siendo tal vez lo más importante para el educador , el educando y el proceso, ¿el por qué debo evaluar?

La evaluación en último caso permite y debe cumplir el papel de ser quien apoye el proceso calidad y excelencia educativa, ya que permite realizar las correcciones, las retroalimentaciones y fundamentalmente cumple el rol de ser quien indique cuando es necesario elevar los indicadores y objetivos, porque producto de las mejoras al PEA, ya se está en disposición de hacerlo.

Podemos razonar, ya al finalizar este breve ensayo, que la gestión educativa a aplicarse en lo que es el proceso de enseñanza y aprendizaje, debe necesariamente ser coordinada y liderada por docentes con nociones teóricas de administración educativa, este hecho debe acentuarse aún más en el caso de quienes tiene el deber de conducir un centro educativo, cualquiera que sea la naturaleza de este, ya que los criterio administrativos en educación, si bien pueden coincidir en muchos aspectos con otros tipos de administración, esta tiene la característica esencial que se trabaja y se administra para hacer más científica y eficiente la transformación de los seres humanos. Por ello postulamos es central en cualquier currículo educativo, la enseñanza de la administración para la educación. Ya que en último caso la administración educacional es el manejo racional no solo del presupuesto, sino que también de los recursos académicos y materiales, para el éxito de los objetivos educativos planteados

Habilidades sociales

El ser humano es un ser social por naturaleza. Desde que nace comienza a interactuar con su medio y es, a través de la interacción con otros, que se consolida el proceso de socialización.

Adaptarse al mundo social requiere de una serie de habilidades que se van desarrollando fundamentalmente de modo implícito a interactuar con los demás.

Durante toda la vida se manifiestan importantes cambios en el individuo, no sólo en el aspecto físico, sino también a nivel emocional y social implicando una mayor autonomía, autoafirmación que le permitirán comprender la interdependencia entre las personas y el entorno social. . Las habilidades sociales, llevarán a individuo a enfrentar apropiadamente diversas situaciones cotidianas y a resolver efectivamente los conflictos que se le presentan en los diferentes contextos en que se desenvuelve⁷.

A través de los años el concepto de habilidades sociales ha sido ampliamente estudiado y definido por diversos autores. Combs y Slaby (citado en Arón y Milicic, 1994) definen habilidades sociales como la habilidad para interactuar con otros en un contexto dado de un modo específico, socialmente aceptable y valorado y que sea mutuamente beneficioso o primariamente beneficioso para los otros. Por su parte, Blanco (citado en Caballo, 1993) define el concepto de habilidades sociales como un conjunto de conductas interpersonales que permiten comunicarse con los demás de forma eficiente en base a sus intereses y bajo el principio de respeto mutuo.

Con relación a este concepto Kelly (citado en Valles y Valles, 1996.) señala que las habilidades sociales son capacidades funcionales discretas y el nivel de importancia o grado de funcionalidad para el sujeto depende de la frecuencia con que esa persona se encuentre en situaciones en las que es necesaria dicha habilidad, así como de la importancia del objetivo a alcanzar. Ladd y Mize⁸, definen las habilidades sociales habilidades cognitivas y las destrezas conductuales organizadas armoniosamente en un curso integrado de acciones, dirigidas a metas interpersonales y culturalmente aceptadas. Finalmente Caballo⁹ las define como un conjunto de conductas emitidas por el individuo en un contexto interpersonal que expresa sus sentimientos, actitudes, deseos, En este escenario las persona participan en múltiples situaciones comunicativas, donde se ponen en juego diversas habilidades que permitirán una mejor convivencia escolar, entendida ésta como las interrelaciones entre los diferentes miembro es viven en situaciones sociales e interactúan permanentemente para poder comunicarse con otros, aprender y convivir en un contexto social. Para ello requieren de diversas competencias entre las cuales se encuentran las habilidades sociales que constituyen un aspecto esencial de la vida.

Una persona con un buen nivel de desarrollo de habilidades sociales tendrá mejores posibilidades de:

- Insertarse en su mundo social,

⁷ (Aron y Milicic, 1994)

⁸ Concepto (citado en Hidalgo y Abarca, 1992)

⁹(Definición citado en Valles y Valles, 1996)

- Participar de él y
- Mantener relaciones interpersonales satisfactorias y efectivas.

Si bien es cierto, las habilidades sociales pueden ser reconocidas con mayor facilidad en el actuar de una persona existen diferentes elementos del contexto y del individuo que se conjugan para dar como resultado dichas habilidades por lo cual se plantea la existencia de tres dimensiones.

Hidalgo y Abarca (1992) han enfatizado distintas dimensiones en el análisis de las habilidades sociales, focalizando unas más que otras; siendo importante mencionar que todas estas, están interrelacionadas y que es difícil concebir a una independiente de la otra.

De acuerdo a lo planteado por Hidalgo y Abarca (1992) las habilidades sociales cuentan con las siguientes dimensiones:

Dimensión ambiental: El contexto en que una persona es criado y educado afecta su competencia social en dos niveles: como fuente de aprendizaje de habilidades sociales y como oportunidades para actualizar lo aprendido. Los contextos más relevantes en el desarrollo social de la persona son el hogar, el trabajo y el grupo de pares. En definitiva esta dimensión, corresponde a la información proveniente del contexto en que se desenvuelve el individuo (refuerzos, consejos, orientaciones, conceptos enseñados, etc.) constituye opiniones, derechos de un modo adecuado a la situación, respetando así esas conductas en los demás y resolviendo generalmente los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas. Esto implica ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los demás, expresando opiniones, sentimientos y deseos.

Con la idea de relacionar estas habilidades con su participación en el proceso de Gestión escolar, se suma lo expresado por el MINEDUC (2003) quien afirma que en el marco de la reforma educacional y de los rápidos avances, los cambios permanentes y la incertidumbre que vivimos en la sociedad, demanda profesionales flexibles, responsables, creativos que participen activamente de ella para poder responder a las exigencias de los distintos sistemas sociales.

Dimensión personal: La conducta social, como todas las conductas aprendidas es el resultado de una interacción entre determinantes ambientales y personales. Entre estos últimos, se encuentran los factores constitucionales, referidos a la forma de ser observable de una persona. Por ejemplo, su temperamento, género, los factores psicológicos, que aluden a elementos no observables en el individuo, como por

ejemplo: sus procesos afectivos y conductuales; es decir, se orienta a los procesos internos de las personas.

Dimensión conductual: se refiere a los atributos específicos de las habilidades sociales, es decir, aquellos rasgos específicos de la interacción social que facilita el intercambio social y que están presentes en las personas socialmente competentes. Uno de los atributos básicos de las habilidades sociales es la apertura, que implica no sólo mostrarse, sino también ser receptivo a la otra persona. Esta dimensión, se refiere a las conductas observables del individuo, a cómo actúa, se enfrenta, responde o expresa durante la interacción.

Si bien, hablar de habilidades sociales alude a la presencia de una capacidad, esta puede darse en un mayor o menor grado de eficiencia a la hora de interactuar con otros. A este grado de eficiencia se le conoce como competencia social.

Al participar de situaciones de interacción social se pone en juego la competencia social, que hace referencia la capacidad del individuo de adaptar su comportamiento en función de la retroalimentación que recibe (Vallés y Vallés,1996) Se habla de personas competentes socialmente cuando existe un grado de eficiencia general en el ámbito interpersonal que incluyen relaciones exitosas con los demás y un comportamiento que se adecua a las normas que regulan la interacción social y que suponen respeto hacia los propios derechos y los de los demás. Pelechano, (citado en Valles y Valles, 1996), define competencia social como un patrón complejo de respuestas que llevan al éxito y al reconocimiento social por parte de los demás y resultan eficaces, tanto para controlar a los demás como a uno mismo en contextos interpersonales. Desde este punto de vista, una persona es más o menos competente socialmente, en función del uso que haga de aquellas habilidades sociales con las que cuenta en un momento determinado. Entonces una persona que logra un mayor número de interacciones exitosas lo hace debido a que utiliza apropiadamente sus habilidades sociales, en comparación a otra persona que pese a que pueda contar con un número mayor de habilidades de este tipo, no las utiliza en la forma apropiada o en el momento oportuno. En definitiva, la primera persona se convierte en un individuo, socialmente, más competente que el segundo.

1.2. Liderazgo educacional. Concepto, tipos, características de cada tipo.

El liderazgo:

El liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; Un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; Consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea.

Quienes tienen la responsabilidad de ejercer el liderazgo, son quienes impulsan el desarrollo de la cultura escolar, apoyando y fomentando una gestión de calidad como proceso fundamental para la mejora continua de todos los procesos que ocurren en un establecimiento escolar.

El liderazgo debiera situarse entre concebirlo como un gestor eficiente (rol de liderazgo "profesional"), identificable con la posición formal ocupada por una persona (dirección); y como tarea moral amplia, expresión cualitativa de una organización dinámica y comunitaria, y -como tal- una función difusa entre todo el profesorado (liderazgo moral o "funcional") (Bolívar, 1997). Por otra parte, si el líder se considera un colaborador que tiene ciertas funciones especializadas, y si su actitud hacia los otros miembros es de respeto profundo por su integridad y su valor, producirá un clima de amistad y cooperación, informalidad y libertad (Knowles y Knowles, 1972). Este líder se vale de los vínculos sociales que establece con los otros miembros, sus características personales, su capacidad comunicativa, sus conocimientos sobre la materia u otras destrezas que pone en juego (López, 2003).

El liderazgo está ligado a una cualidad personal, relativa excepcional: carisma, la capacidad de ser excepcionalmente atrayente e influyente ante las personas. El liderazgo es un atributo personal, un rasgo que adorna la personalidad de algunas privilegiadas. De ahí nace la frase: "el líder nace, no se hace" (Avilés, et al, 1991), Robbins (1999) define liderazgo como la capacidad de influir en el grupo para que logre metas. En la actualidad el liderazgo se entiende como un proceso simbólico, a través del cual se define la realidad organizativa y se establece un sentido de dirección y propósito mediante la articulación de una determinada visión compartida (López, 2003).

Desde las diferentes definiciones o percepciones que se han presentado concordamos con la teoría de la atribución del liderazgo que presenta Robbins (1999), esta teoría propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otros individuos. Esta se puede comprender desde el liderazgo carismático, entendida como aquella donde los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos y estos les caracteriza: confianza en ellos mismos, con una fuerte convicción de sus creencias, visión, etc. Líderes transaccionales versus el transformacional; el primero es donde los individuos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y los requerimientos de la tarea; el otro es un tipo de líder que inspira a sus seguidores a la trascendencia de sus propósitos e intereses por el bien de la organización. Los líderes transformacionales son individuos que proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual, y además poseen carisma y por último se nos presenta el liderazgo visionario que se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora.

Una de las tareas esenciales de un líder es crear un clima de confianza, en el cual las personas se sientan trabajando a gusto, sin temores, con libertad de expresarse; un ambiente donde también se favorezca la innovación y en el cual los errores se consideren fuente de aprendizaje. Estas tareas requieren de un líder que produzca “resonancia”, es decir que logre despertar sentimientos positivos y un clima emocional que movilice lo mejor del ser humano (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

El líder es el encargado de la gestión que desarrolla sistemática e intencionadamente procesos institucionales, en sus diversas dimensiones, como el planeamiento, inicio, control, apoyo y evaluación de las nuevas iniciativas para el logro de las metas.

A continuación, se desarrolla más profundamente las distintas dimensiones de la gestión, que para el mejor entendimiento se han clasificado en tres dimensiones, pedagógica-curricular, administrativa-financiera y la dimensión humana.

La pedagógica-curricular; comprende cómo el establecimiento decide y organiza las acciones y recursos de gestión, para asegurar la adecuación, implementación y mejoramiento constante de la oferta curricular. Específicamente se refiere a los objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las

prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos y las prácticas de evaluación, entre otras¹⁰

La administrativa-financiera; está referida a la distribución del tiempo y el espacio del establecimiento incluye específicamente: Soporte administrativo a los procesos regulares del establecimiento, la gestión de los recursos materiales y de infraestructura, la gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos, la gestión de recursos humanos y los sistemas normativos y reglamentarios (Iplacex, 2005).

La dimensión Humana: está referida a las relaciones de convivencia en el establecimiento, tanto a la relación entre pares: docentes entre sí, alumnos entre si, alude a las relaciones que establece la escuela con los padres y apoderados, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones

Tipo de líderes:

Líder organizador: Es aquel que establece relaciones jerárquicos y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tiene problemas los ayuda; es discreto por respeto a los demás.

Líder participativo: Es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona, para el jefe y subordinados forma un equipo. En este caso el poder significa adaptarse a los hombres y a las situaciones, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones con criterio.

Líder burócrata: Son los que dirigen a la organización desde su oficina, estructuran las organizaciones sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, otorgan gran importancia al estatus social, son soberbios y conflictivos, no son solidarios con sus colaboradores e inducen a sus colaboradores a que le sientan miedo. No están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterios y equivocadas.

Líder emprendedor: Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsa su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al

¹⁰ (Iplacex, 2005).

azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

Líder paternalista y demagogo: Tiene el ego inflado, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplan; Hablan mucho de equipo y democracia, son muy influenciables, sus colaboradores pueden manipularlos sin que se den cuenta.

Líder técnico: Conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, son objetivos y realistas dan más importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores.

Líder oportunista: Son líderes que practican con frecuencia la ley de la jungla, son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre quieren salirse con las suyas, son inteligentes y hábiles para manipular al grupo, son egoístas y desleales.

Características, liderazgo educacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización¹¹

¹¹ (Arón, 1999).

Los aspectos antes referidos han demandado a los sujetos implicados en la educación a desarrollar nuevas competencias tanto estratégicas como relacionales, que influyen en el clima de los establecimientos educacionales. Este cambio, en la vivencia pedagógica, y las nuevas estructuras relacionales, ha enfrentado a los docentes a vivenciar acuerdos y desacuerdos propios del trabajo en equipo, que en ocasiones potencia y en otras debilita los lazos relacionales, entre los miembros que conviven al interior de cada establecimiento (Arón y Milicic, 1994).

El clima académico se manifiesta en el compartir de profesores y alumnos la conciencia sobre los objetivos educativos de la escuela y del valor que atribuyen a éstos. Los directores contribuyen eficazmente a este compartir la cultura a través de sus actitudes, creencias, expectativas y actuaciones.

Contribuye también a crear el clima académico, el reconocimiento y comunicación de los logros y premios obtenidos por los profesores y/o alumnos; alabar el buen desempeño y las capacidades de cada uno de los miembros, interesándose por su bienestar personal.

La exploración del clima organizacional atenderá a los fenómenos descritos, por cuanto, explora las percepciones que docentes y directivos poseen, y que configuran el clima del centro. De acuerdo a esto la presente investigación se basará en la definición de Cornejo y Redondo (2001) quienes señalan que el Clima organizacional es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinada por aquellos factores estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico y específico confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante a la vez a la vez de los distintos procesos educativos.

Por último cabe plantear que se hace especialmente relevante estudiar el Clima organizacional ya que, como amplias investigaciones anteriores lo han referido, el clima escolar influye en la conducta de los miembros del establecimiento educacional especificando que la existencia de un clima favorable generalmente es sinónimo de un buen cumplimiento de los objetivos de la institución. Según López (2003) este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran el sistema escolar.

1.3. Diferencia entre directivo y líder

Director:

La gerencia se ocupa de manejar la complejidad. Una buena gerencia impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes.

- El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.
- Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.
- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.
- Resistente o desconfiado de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.
- Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.
- Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.
- Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.
- En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.
- Existe impuesto
- Inspira miedo
- Ordena ¿vaya?
- Maneja persona como fichas.
- Autoridad como mando.

Líder:

El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen el obstáculo.

- Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.
- Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
- Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
- Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
- Comunicación abierta
- Muestra acciones
- Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.
- Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo
- Existe voluntad
- Inspira confianza
- Enseña cómo hacer las cosas
- Da el ejemplo
- Dice vamos

La gerencia consiste en implantar la visión y la estrategia dadas por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos. Esta es la diferencia entre un líder y un director o gerente. El director o gerente que no es líder solo cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o poder económico, pero no llega al corazón de la gente.

Diferencias entre directivo y líder.-

El director es impuesto, inspira miedo, ordena, maneja las personas como fichas, llega a tiempo, un líder inspira confianza, enseña a hacer las cosas dice vamos, trata a

las personas como tales,, llega antes da el ejemplo. El líder puede usar su autoridad y tiene capacidad de utilizar su persuasión.

Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando; para el líder, un privilegio de servicio. El jefe maneja a la gente; el líder la prepara. El jefe sabe cómo se hacen las cosas; el líder enseña cómo deben hacerse. El jefe empuja al grupo y el líder va al frente.

La autoridad del jefe, impone; la autoridad del líder subyuga y enamora. El jefe dice “vaya”; el líder dice “vayamos”. El jefe inspira temor; el líder inspira confianza. El jefe busca el culpable cuando hay un error y castiga, sanciona y reprende. El líder corrige pero comprende; castiga, pero enseña: sabe esperar.

1.4. Los valores y la educación

Valores que deben orientar el desarrollo de los sistemas educativos.

1. **La justicia**, que se traduce en equidad, indispensable para la construcción de una sociedad altamente educada.
2. **La vivencia de la democracia** como forma de vida, y el cuidado de la convivencia cotidiana en las micro sociedades que son las instituciones educativas.
3. **La demostración de la responsabilidad social y política** de las instituciones educativas y de quienes en ella se desempeñan.
4. **El respeto por y la valoración de la diferencia**, sobre todo la cultural, que en la medida que propicia la relación desde planos de igualdad, asegura el mutuo enriquecimiento.
5. **La confianza en el personal profesional de la educación**, con la consecuente mayor autonomía de cada institución escolar.
6. **La necesaria anticipación de toda actividad educativa a las exigencias del futuro**: las que nos vendrán dadas y las que nos parecen necesarias.
7. Este ambiente educativo por sí sólo propiciará la vivencia, y con ello el **descubrimiento, de pautas de convivencia** que permiten el crecimiento de cada quien y de cada otro. Pero además, respecto de nuestros alumnos, para enfrentar la incertidumbre y para preparar para una vida satisfactoria y evolutiva, es necesario propiciar, al menos

8. **El desarrollo del pensamiento alternativo**, capaz de imaginarse soluciones distintas a las aparentemente impuestas capaces de superar los problemas derivados de los modelos conocidos.
9. El **desarrollo del juicio moral**, mediante el cual ellos mismos, mediante procesos de reflexión y diálogo, desarrollarán esquemas de valores propios que propiciarán la búsqueda de la congruencia entre el deber ser y el hacer.

La calidad educativa

Calidad, es el valor que se atribuye a un proceso o a un producto educativo. Ese valor compromete un juicio, en tanto se está afirmando algo comparativamente respecto de otro.

Las demandas para mejorar la calidad de la educación en la mayor parte de los países del mundo, constituye el reto fundamental de la política educativa en el presente siglo.

El concepto de calidad descansa sobre tres factores coherentes entre sí:

- **Funcionalidad.**- Relación entre resultados educativos y fines de la educación y metas institucionales y las aspiraciones y necesidades educativas de la comunidad y los individuos.
- **Eficacia.**- Es la coherencia entre resultados, metas y objetivos, también se define como la consecución de los objetivos educacionales, establecidos como valiosos y deseables.
- **Modernidad.**- Proceso, para poner a la educación a tono con las exigencias presentes y las del nuevo siglo, cuyo último fin busca el desarrollo más fluido de las actividades educativas, considerando para ello la modernización curricular, la capacitación de maestros, dotación de libros y material educativo, así como la mejora de la infraestructura física de los mismos .

Marco normativo

El elemento central del desarrollo institucional de un centro educativo es la definición de los valores y objetivos que orienten el trabajo del centro en todos sus aspectos.

Los valores y objetivos tienen como marco legal, en primer lugar; lo estipulado por la Constitución Política del Ecuador 2008, particularmente en sus artículos 27,28 y 29, pues en ellos se expresa la manera como el Ecuador concibe el desarrollo de la persona humana y sus derechos frente a la educación, en función de las metas del Plan **Nacional de** desarrollo.

Un segundo lugar le corresponde a las leyes y normas del sector Educación, que regulan la actividad educativa en concordancia con la constitución. Además del marco normativo de la constitución y las Leyes es importante considerar la necesidad de integrar las perspectivas locales a la cambiante realidad global de nuestros días; Una de las características más importantes del mundo contemporáneo, y que se hace aún más aguda en un país multicultural como el nuestro, es la necesidad de aprender vivir en paz. Lo bueno es que, adquirida esta capacidad, haremos de nuestra diversidad un beneficio ya que la variedad alienta la creatividad y estimula el desarrollo intelectual y espiritual de las personas.

Constitución 2008¹²

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

¹² Constitución del 2008

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada. La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural

2. METODOLOGIA

El Colegio Técnico Agropecuario “Puebloviejo”, se encuentra ubicado en el cantón Puebloviejo, provincia de Los Ríos; el cuál es medianamente poblado, geográficamente la economía de la mayoría de las personas depende en gran escala de la Agricultura y del Comercio, por estar rodeadas de extensas áreas productivas de diferentes tipos de cultivos, imperantes por su contenido agrícola y pecuario que constituyen una verdadera fortaleza económica de la zona.

Del análisis de la organización educativa ecuatoriana se precisa señalar que nuestra educación no es eficaz, muestra una marcada desarticulación entre los diferentes niveles del sistema educativo nacional, con las necesidades de los sectores productivos y con los avances sociales.

La Institución en su interior cuenta con suficiente infraestructura, física, material didáctico propio, igual a su infraestructura apropiada para impartir conocimiento. Y para las prácticas agrícolas la hacienda la Rufina.

Empresas de diferentes tipos; centro de acopio de productos tropicales de; arroz, maíz, palma, cacao, frejol, hortalizas, etc. A este sector convergen una serie de productos procedentes de las parroquias colindantes.

Existe gran parte de las dependencias del estado como Policía Nacional, Cuerpo de Bomberos, Organizaciones No Gubernamentales, etc.

Datos generales:

Rector: Ing. Augusto Yáñez Chango

Vicerrectora: Dra. Doris Meléndez

Consejo Directivo: Ing. Johnny Moreno 1er Vocal

Dr. Jimmy Torres 2do Vocal

Lcda. Cecibel Yépez 3er Vocal

Localización: Provincia: Los Ríos Cantón: Puebloviejo Ciudad: Puebloviejo

Sostenimiento: Fiscal

Oferta educativa: **Especialización:**

Población atendida: 540 Jóvenes

Mediante Acuerdo Ministerial Nro. 539 de noviembre de 2006, el Ministro de Educación pone en vigencia el nuevo marco legal para Unidades Educativas de Producción mediante el cual todos los colegios que ofertan bachilleratos técnicos están facultados para producir y comercializar bienes y servicios, constituyéndose este en el escenario jurídico de respaldo para nuestro accionar productivo con enfoque empresarial, con autogestión o vía convenios con instituciones nacionales u, ONGS nacionales o internacionales.

2.1. Participantes (población total de docentes y estudiantes, la muestra que fue seleccionada)

Maestros

TABLA N° 1

SEXO				EDADES				
HOMBRES	%	MUJERES	%	26-30 AÑOS	31-40 AÑOS	41-50 AÑOS	51-60 AÑOS	61 Y MAS
2	10,5	0	0	2				
3	15,8	2	9		5			
6	31,6	12	55			18		
6	31,6	5	23				11	
2	10,5	3	14					5
19	100	22	100	2	5	18	11	5

FUENTE: SECRETARIA DEL COLEGIO

Autor: La investigadora

Alumnos

TABLA N° 2

CURSO	ALUMNOS		EDADES								SEXO	
	NUMEROS DE ALUMNOS	ESPECIALIZACION	10 años	11 años	12 años	13 años	14 años	15 años	16 años	17 años	M	F
OCTAVO	68		5	51	12						48	20
NOVENO	67			37	21	9					47	20
DECIMO	56				17	31	8				39	17
PRIMERO BACHILLERATO	35					3	32				25	10
SEGUNDO BACHILLERATO	33	AGROPECURIA					1	27	5		23	10
TERCERO BACHILLERATO	32	AGROPECURIA							14	18	22	10
TOTAL	291		5	88	50	43	41	27	19	18	204	87

CURSO	ALUMNOS		EDADES								SEXO	
	NUMEROS DE ALUMNOS	ESPECIALIZACION	10 años	11 años	12 años	13 años	14 años	15 años	16 años	17 años	M	F
OCTAVO	35		3	24	8						25	10
NOVENO	33			7	9	17					23	10
DECIMO	23			1	6	11	5				16	7
PRIMERO BACHILLERATO	48					4	24	20			34	14
SEGUNDO BACHILLERATO	40	CONTABILIDAD					5	32	3		28	12
TERCERO BACHILLERATO	25	CONTABILIDAD						2	12	11	17	8
TOTAL	204		3	32	23	32	34	54	15	11	143	61

RETIRADOS

15

FUENTE: SECRETARIA

POBLACION A ENCUESTAR

ENTREVISTADOS	N°	MAESTROS Y PADRES DE FAMILIA					ALUMNOS								
		EIDADES					EIDADES								
		26-30 años	31-40 años	41-50 años	51-60 años	61 Y + años	10 años	11 años	12 años	13 años	14 años	15 años	16 años	17 años	
RECTOR	1			1											
VICERRECTOR	1				1										
JEFES DE AREA	4		1	1	2										
PROFESORES	20	2	4	10	2	2									
PADRES DE FAMILIA	15	5	2	3	3	2									
ESTUDIANTES	20						1	2	2	3	3	3	3	3	
TOTAL	61	7	7	15	8	4	1	2	2	3	3	3	3	3	

Alumnos seleccionados por actividades y aptitudes).

2.2. Materiales e instrumentos de investigación.

La investigación “*Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos*”. Por su propósito, resaltamos que es investigación aplicada y por la profundidad es descriptiva por que interpreta la acción del líder en el campo de la educación.

Determinación de la población objetivo:

a. El Director/Rector

El director del centro educativo, es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo.

b. El docente

Es el educador que realiza su trabajo en contacto directo con los educandos, y en coordinación estrecha con sus colegas; participa del planeamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación.

c. Los padres de familia

El grado y características de participación de la comunidad y padres de familia están supeditados, por las normas, el estilo de política de administración que establezca el consejo directivo y la institución educativa.

d. El alumno: Está constituido por los estudiantes, cuyo universo es altamente heterogéneo. (Investigar a 20 estudiantes que tengan características de liderazgo, podrían ser los presidentes de cada curso/paralelo del colegio, en caso de educación básica inicial, se puede seleccionar a estudiantes de todos los paralelos o los de tercero de bachillerato.)

e. La comunidad: La Dirección de Educación, el Municipio se convierte en las instancias educativas más próxima a la actividad del centro educativo, seguido de las empresas, organizaciones sociales de base, que regulan o colaboran con los centros educativos. (Describir las alianzas que tiene el centro educativo).

2.3. Método y procedimiento

Los métodos de investigación que aplicamos en este estudio son: el descriptivo, analítico y sintético, que nos permitirá explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación a realizar es de tipo **exploratorio y descriptivo**, ya que facilitará explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el colegio técnico agropecuario Puebloviejo, de tal manera, que haga posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

La presente investigación es de **naturaleza cualitativa**. Que está dada por la forma de aproximación al fenómeno de las representaciones sociales, desde la perspectiva de los directivos, docentes y administrativos. La investigación cualitativa es un estudio que proporciona una descripción verbal o explicación del fenómeno estudiado, su esencia, naturaleza, comportamiento, Este método se utilizara porque es el más adecuado para conocer las representaciones sociales de los sujetos de estudio, pues describe lo que los participantes sienten, piensan y creen, acerca de una determinada realidad.

En el proceso de investigación se requerirá también del método **analítico - sintético**, pues facilitará la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad.

Instrumentos. Las técnicas utilizadas en la recogida de datos fueron entrevistas semiestructuradas. Son aquellas en las que el entrevistador se vale de una guía temática que indica las preguntas que habrá de formular¹³

Los **mapas conceptuales y organizadores gráficos**, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales.

El **cuestionario**, que se utilizó para la recuperación de la información de campo. Servirá para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

Técnicas para la recolección de la información y análisis de los materiales de planificación educativa y de indagación de campo.

◁ **La observación.-** Es una técnica muy utilizada en el campo de las ciencias humanas. La observación se convierte es una técnica científica en la medida que:

- 1) Sirve a un objetivo ya formulado de investigación.
- 2) Es planificada sistemáticamente.
- 3) Está sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad.
- 4) La observación se realiza en forma directa sin intermediarios que podrían distorsionar la realidad estudiada.

◁ **La entrevista.-** La entrevista como técnica puede cumplir diversas funciones: diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora. La ejecución de la entrevista comprende tres fases importantes:

- 1) El contacto inicial con el entrevistado
- 2) La formulación de las preguntas.
- 3) La anotación de las respuestas.

Las características que debe reunir una buena entrevista son:

- a) Inicie la entrevista con preguntas simples. (romper el hielo)
- b) Las preguntas deben reunir requisitos de confiabilidad y validez.
- c) El entrevistador no debe reunir su atención del objetivo de la entrevista.
- d) El entrevistador debe poseer la suficiente agudeza para observar, escuchar, transcribir y sintetizar las respuestas del entrevistado.
- e) El entrevistador de contar con una guía de entrevista (cuestionario) en donde se establezcan los objetivos y los aspectos más relevantes que se han de recopilar para el caso de la entrevista dirigida.
- f) Las anotaciones deben hacerse con la mayor imparcialidad y objetividad posible.

¹³ (Cabrero y Richart, 2003).

◀ Encuesta

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

2.4. Instrumentos de investigación

- Las encuestas dirigidas a los profesores y alumnos;
- Un cuestionario de entrevistas para directivos. Su estructuración y contenidos se encuentran **anexos** a este documento.

Es necesario precisar cómo se manejó toda la información para alcanzar una buena comprensión de la gestión, liderazgo, valores en la gerencia del centro educativo seleccionado. En la organización de la información se hace necesario aplicar los conocimientos de la estadística descriptiva para estructurar las tablas estadísticas, de cada uno de los cuestionamientos de las encuestas y la matriz de consolidación de los datos de la entrevista. Se adjunta un modelo en el apartado de anexos. Las tablas estadísticas deberán ser insertadas y analizadas en el apartado de Análisis y Discusión de Resultados, buscando siempre la relación entre el título o subtítulo del esquema y los datos que ofrecen cada tabla estadística.

Los cuestionarios propuestos se pueden modificar, según el tipo de establecimiento, tamaño, entorno, localización geográfica, entre otras variables que se considere pertinente.

Procedimiento de la información

Una vez aplicados las encuestas a directivos, docentes y alumnos se procede a tabular las respuestas consignadas en los cuestionarios, proceso que se realizó según el orden de las preguntas establecidas en los instrumentos y nos apoyamos elaborando tablas estadísticas que registran la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa o porcentaje.

3. DIAGNOSTICO.

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

3.1.1 Manual de organización.

Es un órgano administrativo, cuyo propósito es contribuir en la mejora de la calidad del colegio Técnico Agropecuario de Pueblo Viejo.

Funciones:

1. La aplicación de normas, políticas y procedimientos que en materia de evaluación e innovación educativa, estén establecidos.
2. Planear estratégicamente el desarrollo de procesos de evaluación e innovación educativa del sistema nacional de educación.
3. Coordinar acciones de autoevaluación institucional que permita tener información cualitativa y cuantitativa del funcionamiento del colegio con el propósito de mejorar su desempeño.
4. Coordinar la elaboración de reglamento interno y manuales administrativos.
5. Efectuar reuniones de carácter técnico, talleres, capacitaciones dirigido a docentes, técnicos y directivos
6. Diseñar instrumentos de evaluación
7. Promover y gestionar proyectos de evaluación e innovación educativa.
8. Controlar el registro de asistencia de docentes y alumnos-
9. Elaboración del PEI y POA 2011.
10. Actualización de inventarios de bienes inmuebles y equipos.
11. Ejecución presupuestaria.

Gracias a todos estos instrumentos el colegio técnico agropecuario, cumple a cabalidad con todos sus objetivos trazados, toma a tiempo correctivos, soluciona problemas.

3.1.2 El código de ética.

Con el afán de normar nuestras conductas, elaboramos un código de ética que estaría vigente para los integrantes del equipo durante la construcción, promoción y consolidación de actividades y proyectos.

Valores:

- 1) Integridad
Distinguirse por una conducta tal que las palabras y las acciones sean

congruentes, honestas, dignas y creíbles, fomentando una cultura pedagógica de calidad y de justicia.

2) bien social.

Respetar el compromiso irrenunciable de servir a la comunidad docente, con la finalidad de motivarlos en el quehacer educativo, orientándolos al uso de las tecnologías de la información y de la comunicación

3) Superación académica.

Adoptar una clara voluntad de participar con ahínco, con entusiasmo y responsabilidad en la elaboración del proyecto, sin menoscabo de la libertad de los futuros usuarios, respetando su entorno próximo, su idiosincrasia, etc., pero siempre buscando la superación tecnológica-pedagógica fortaleciendo sus habilidades y sus destrezas usando las tecnologías de la información en el proceso enseñanza-aprendizaje.

4) Imparcialidad.

Sin distinción de género, credo, etnia, nivel social, económico o rasgos políticos, etc., se actuará siempre sin otorgar

5) Responsabilidad

Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

6) Transparencia

Conjunto de normas, procedimientos y conductas que definen y reconocen como un bien del dominio público toda la información generada o en posesión de las entidades gubernamentales o por aquellas del ámbito privado que utilicen recursos, ejerzan funciones o sean del interés público. La transparencia se sustenta en el derecho de libre expresión y en el de información. Público información posesión ámbito interés público. Expresión información

7) Respeto

El respeto consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro en una relación. Aunque el término se usa comúnmente en el ámbito de las relaciones interpersonales, también aplica a las relaciones entre grupos de personas, entre países y organizaciones de diversa índole.

8) Participación

Es una forma de intervención social que les permite a los individuos reconocerse como actores que, al compartir una situación determinada, tienen la oportunidad de identificarse a partir de intereses, expectativas y demandas comunes y que están en capacidad de traducirlas con una cierta autonomía frente a otros actores sociales y políticos

9) Honradez

Honradez es la rectitud de **ánimo** y la **integridad en el obrar**. Quien es honrado se muestra como una **persona** recta y justa, que se guía por aquello considerado como correcto y adecuado a nivel social. Por ejemplo: “Mi abuelo me enseñó que la honradez es lo más importante a la hora de los negocios”, “El gerente fue despedido por faltar a su honradez”, “Encontré mil dólares en calle y los llevé a la comisaría: mi honradez impedía que me quedara con aquello que no es mío”.

10) Idoneidad

No siempre las personas que acreditan una adecuada calificación para desempeñar un puesto son luego más idóneas para rendir al máximo en el mismo. Eso es así, porque al plantearse la entrada de una persona en la empresa se valoran criterios de elegibilidad (calificación) y no criterios de idoneidad (rendimiento). Actualmente es posible analizar los "requisitos del puesto" para perfeccionar los procesos de selección del personal y conocer la capacidad de las personas para relacionarse con otros y su comportamiento para trabajar en equipo.

Principios éticos:

- La educación es un bien público.
- Contribución al mejoramiento de la calidad de vida de la población
- Administración de los bienes públicos del MEC al servicio exclusivo de la educación del cantón Pueblo Viejo
- El servidor público está al servicio de la ciudadanía.
- . la comunidad educativa es la principal beneficiaria del servidor público.
- La principal riqueza la constituye su capital humano.
- Preservación de la vida en todas sus formas y respeto a la biodiversidad.
- La participación de todos los actores constituye un valor fundamental en la construcción de ciudadanía y capital social en todos los ámbitos de gestión del MEC.

- Utilización transparente de los fondos públicos y rendición de cuentas.

Esto es mirar el problema de los valores desde el punto de vista de las cosas. Importa considerar los valores como algo que tenemos o que podemos tener en nuestro interior las personas. Los valores están arraigados en la misma condición de la existencia y los valores constituyen un punto de mira y el objetivo último en la formación de toda la personalidad de hecho, una fuente de ansiedad de los jóvenes es la de no contar con los valores accesibles para construir la base que le permita establecer su propia identidad y un modo personal de relacionarse con el mundo.

Un valor es la creencia estable de que algo es bueno o malo; de que algo es preferible a su contrario. Estas creencias nunca van solas, sino que siempre están organizadas en nuestro psiquismo de manera que forman escalas de preferencia relativa.

Importancia de los valores. Los valores son pautas y guías de nuestra conducta. Sólo el hombre es capaz de trascender del estímulo al sentido. Las personas nos interrogamos constantemente acerca del significado de nosotros mismos, de lo que hacemos y del mundo que nos rodea. Esto es un indicador de que las personas tenemos necesidad de encontrar un sentido, de obrar con propósito claro, de saber a dónde nos encaminamos y por qué razón. Una escala de valores permite elegir entre caminos alternativos. Es como el mapa del arquitecto; no es necesario que continuamente, pero conviene tenerle presente.

Un sistema de valores permite al hombre resolver los conflictos y tomar decisiones. La escala de valores será responsable en cada caso de los principios y reglas de conducta que se pongan en funcionamiento. La carencia de un sistema de valores bien definido deja al sujeto en la duda, a la vez que lo entrega en manos ajenas a su persona.

Los valores son inseparables de la ética. Esto es natural, porque todo lo relacionado con el hombre implica una dimensión ética. Por eso, educar en valores es una educación en libertad y para la libertad; ésta es la base de la ética. Así pues, no es suficiente conocer r los valores, sino que hay que integrarlos en la propia vida. Este es el objetivo de la educación moral. El hombre es un ser ético o moral. Posee un conocimiento operativo de la diferencia objetiva entre el bien y el mal y también de la posibilidad que el hombre tiene de realizar actos buenos o malos. La bondad o maldad de un acto no depende de su realización física, sino de su relación a su propio fin y percepción. Un acto es bueno cuando se ordena al fin propio del hombre. La expresión

del orden que regula los actos humanos es la ley. Moralidad y ley se hallan estrechamente relacionadas.

Un acto tiene valor educativo cuando está bien hecho; en otro caso sería indiferente o tal vez negativo para el fin que se persigue. Esto vale tanto como decir que en la formación del hábito para el cumplimiento de la ley sirven los actos en los cuales se cumpla bien alguna ley. En otras palabras: la preocupación por la obra bien hecha es esencial en la formación de cualquier hábito.

Directrices éticas

Son grupos de interés específico para el MEC:

- Comunidad
- Servidores públicos
- Proveedores
- Contratistas
- Instituciones públicas
- Órganos de control
- Organizaciones gremiales del sector educativo
- Medio ambiente

3.1.3 El plan estratégico.

La esencia de la formulación de estrategias radica en la evaluación de si la institución está haciendo las cosas bien y cómo ser más efectiva en lo que hace. Toda institución debe preocuparse por no convertirse en prisionera de su propia estrategia, pues aun la mejor estrategia se vuelve tarde o temprano obsoleta. Un plan estratégico nunca debe ser fijo. Las estrategias deben revisarse periódicamente para evitar que las directivas se vuelvan conformistas.

Los objetivos y estrategias deben desarrollarse en forma consciente y coordinada en vez de surgir de decisiones operativas cotidianas. Cuando una institución no sabe hacia dónde se dirige, termina en el sitio donde menos desea estar. Toda institución educativa debe determinar y comunicar objetivos y estrategias claras a la luz de su horizonte institucional.

El plan estratégico es la carta de navegación que posee la institución educativa, donde están claramente discriminadas las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables, para el logro de los objetivos curriculares.

El esquema del plan estratégico es el siguiente:

La estructura del plan estratégico es entonces:

Objetivo (s):

Estrategia (s):

Actividades proyectos recursos tiempo responsable indicador de logro

En el proceso de ejecución de estrategias no es suficiente formular acertadamente las estrategias, es necesario que toda la comunidad educativa se comprometa en la ejecución de las mismas y esto es posible de acuerdo con el nivel de participación en la elaboración de las mismas.

Además, no es suficiente fijar exitosamente metas, políticas y asignar recursos acertadamente, pues las estrategias hay que controlarlas y evaluarlas. El fundamento principal de una evaluación efectiva de estrategias es la retroalimentación oportuna y adecuada, pues la evaluación no puede ser mejor que la información sobre la cual se basa.

El **Plan estratégico** no es más que la suma de los **objetivos** de corto, mediano y largo plazo, con el detalle de los "esfuerzos" y "recursos" que deberá invertir para alcanzar la meta de su **visión estratégica**, lograda al finalizar la secundaria.

Pero ¿Qué estamos haciendo para lograr que los muchachos no sufran un revés en sus anhelos y las familias una frustración por el intento fallido? NADA, absolutamente nada, los "protegemos" y para ello los encerramos en una "cápsula o burbuja" en donde las reglas están dadas, son inflexibles y creemos que les hemos preparado para "vivir fuera de la cápsula".

4.1.4 El plan operativo anual (POA) Anexos

4.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI) Anexos

4.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones. Tienen un reglamento interno, se lo revisa y renueva anualmente.

3.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

3.2.1 Misión y visión.

Misión

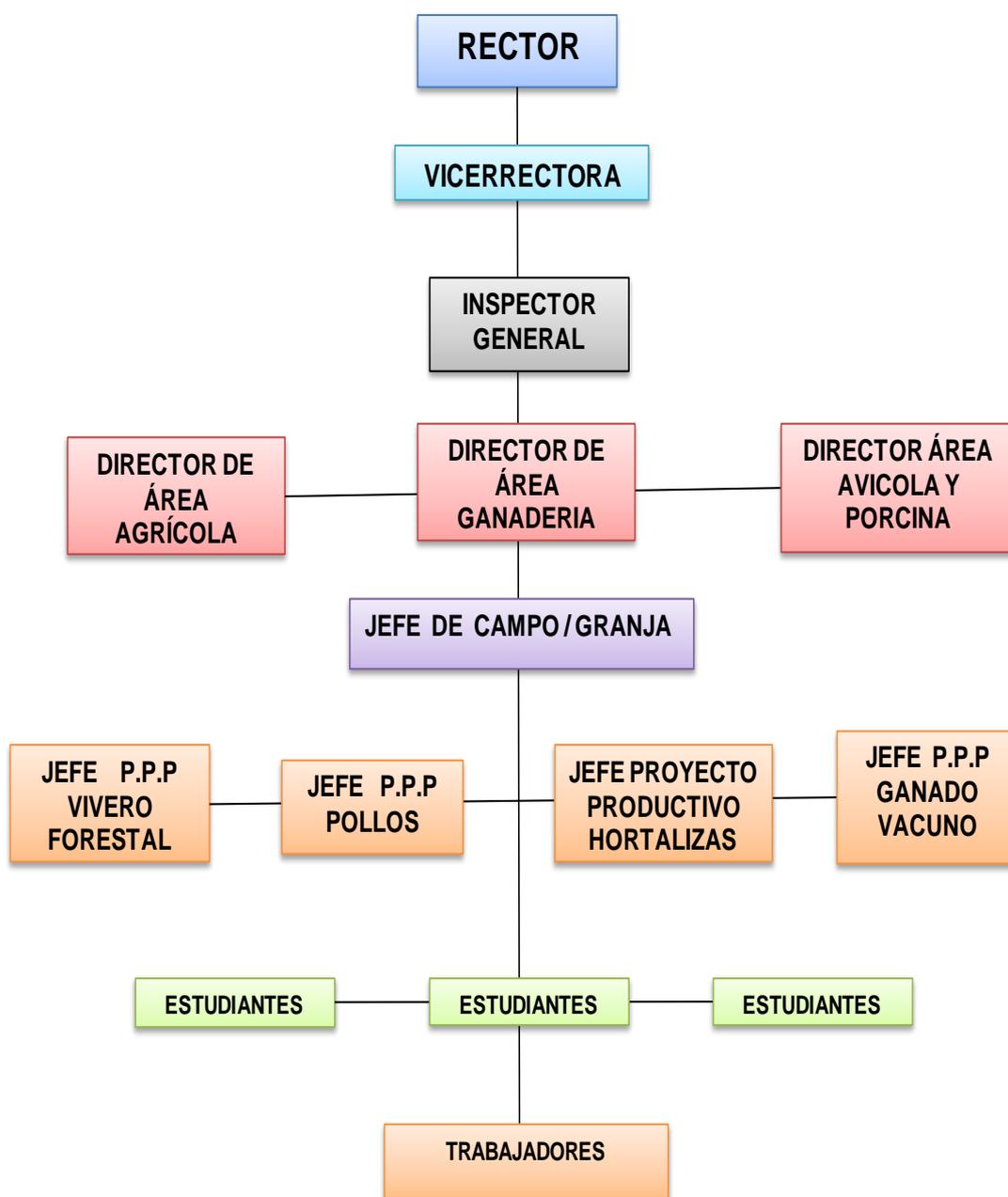
El Colegio **Técnico Agropecuario Puebloviejo** es una institución educativa de nivel medio que oferta servicios educativos formando Bachilleres de excelencia, líderes, emprendedores, con sólidos valores morales y éticos que contribuyan al desarrollo de la parroquia, cantón y la provincia.

Visión

El Colegio Técnico Agropecuario Puebloviejo, será en el año 2013, un centro de educación media con liderazgo, proyección local, cantonal y provincial, de gran participación democrática, centrada en los procesos de desarrollo del estudiante y el permanente cambio para el mejoramiento pedagógico y administrativo, con un alto grado de autonomía y calidad académica. Abierto a las diferentes manifestaciones de la ciencia, practica agropecuaria de campo y la cultura, comprometidos a mejorar los estilos de vida para lograr el buen vivir.

3.2.2 El Organigrama institucional.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE FUNCIONAMIENTO



Fuente: Secretaria

3.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

Área general

La formación humanística necesaria para todo profesional. Cultura general que le permitirá conocer los momentos históricos trascendentales de la humanidad, el arte de comunicarse de una forma eficaz y temas que le permitirán mantenerse actualizado en cuanto al contexto mundial.

1. El arte de la escritura efectiva
2. El arte de la comunicación
3. Impacto de la literatura en el mundo: poesía, narrativa y teatro
4. Pueblviejo: su historia
5. Visión de la historia universal
6. Seminario de temas de actualidad

Área educación

Una combinación de investigación, psicología, formación pedagógica y administrativa innovadora relacionada con proyectos educativos.

1. Psicología General
2. Psicología del Niño y del Adolescente
3. La Psicología y la educación
4. Administración educativa
5. Metodología de la investigación educativa
6. La legislación y el sistema educativo
7. Proceso y neurofisiología del aprendizaje I
8. Proceso y neurofisiología del aprendizaje II
9. Aprendizaje diferenciado
10. Evaluación y monitoreo del aprendizaje
11. Destrezas en lecto-escritura
12. Los valores en la educación

13. Elaboración de Currículos Educativos

Área didáctica

Metodologías y herramientas que permitirán al estudiante adentrarse en el mundo del arte de enseñar.

1. El arte de enseñar
2. Andrología: Metodologías para enseñanzas de adultos
3. Tecnologías como herramientas en la Educación
4. Procesos de aprendizaje en la educación
5. Innovación en Metodologías de Enseñanza (arte, música, teatro y otros como herramientas de aprendizaje)
6. Estrategias para la enseñanza I
7. Estrategias para la enseñanza II

Área emprendimiento, administración y liderazgo

La búsqueda del desarrollo del espíritu y talento emprendedor, maximización de oportunidades y el conocimiento de las herramientas que permiten analizar los riesgos en el ámbito económico.

1. Estrategia y Emprendimiento I
2. Métodos y aplicaciones cuantitativas I
3. Fundamentos de Contabilidad
4. Métodos y aplicaciones cuantitativas II
5. Estrategia y Emprendimiento II
6. Administración de Recursos Humanos
7. Estadística y sus aplicaciones
8. Administración Financiera
9. Mercadeo
10. Creatividad e Innovación
11. Liderazgo educativo
12. Manejo de Tecnología
13. Elaboración y evaluación de proyectos

3.3 El clima escolar y convivencia con valores.

Vamos a referirnos someramente a algunos de los aspectos estructurales, institucionales y sociales que se relacionan con el clima que se vive en los centros educativos, que influyen en su configuración y que, por tanto, juegan un importante papel en los procesos de aprendizaje y desarrollo. Pero también vamos a prestar atención a un componente social que afecta al profesorado relacionado con el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal, que no sólo repercute en la práctica pedagógica habitual, sino que también tiñe los espacios relacionales de la vida de los centros.

De cualquier forma, si pensamos en la vinculación entre el concepto de cultura y clima escolar, hemos de ver que lo relevante no son «las normas», «valores» y «hechos» en sí, sino «las interpretaciones que diversos grupos o sujetos establecen como consecuencia de patrones culturales que han aprendido en su interacción con los demás miembros de la organización» (López, J. y Sánchez, M. 1997, p. 150). La cultura posee, por tanto, un papel integrador que socializa los comportamientos, que identifica a sus miembros a través de formas de pensar y de actuar en el ámbito organizativo así como que les confiere identidad colectiva. Por esta razón es pertinente tener en consideración la influencia de la cultura en el clima del centro, ya que por inclusión, si por medio de éste sus miembros asumen identidad colectiva, las percepciones que los sujetos tienen sobre el comportamiento del conjunto de los miembros de la organización (clima escolar), pueden estar teñidas por la cultura del centro.

En esta comunicación abordamos un aspecto de la filosofía de los valores: el valor moral. Este participa de la naturaleza y de las características del valor en general, pero también presenta notas específicas. Dos cuestiones se plantean aquí: cómo llegamos al conocimiento del valor moral, y la distinción entre valores y normas éticas. Se concluye haciendo referencia a la educación moral o adquisición de los hábitos morales. Se analiza el concepto de ley. Entre el romanticismo o primacía del amor, y el rigorismo o primacía de la ley existe un término medio, la ley como expresión del bien general querido por el hombre.

No existe coincidencia a la hora de señalar si son antes los valores o las normas éticas. Unos creen que son las normas éticas las que sirven de fundamento a los valores: lo que se ajusta a unas normas éticas determinadas "vale" como bueno, lo que contradice esas normas éticas "no vale," porque es malo. Max Scheler introdujo la polaridad de valores, en la que los dos polos (lo bueno y lo malo) "valen." Por el

contrario, otros piensan que los son valores lo que deben servir de fundamento a las normas éticas: lo que "vale," es bueno; lo que no "vale," es malo. Nuestro punto de vista es el siguiente: primero están los Valores, después vienen las Normas éticas y, por último, está la relación entre valores y normas éticas. Señalamos también la naturaleza del valor moral: éste afecta a los comportamientos en los que la persona se responsablemente (en libertad). Por eso, el valor moral aparece como la razón de ser del hombre. Es el que más influye en la forja de la personalidad del individuo. De ahí su complejidad: ha de realizar un ideal universalmente válido, sin perjuicio de la peculiaridad irrenunciable del sujeto en que se encarna. Según escribe Jolivet: "El hombre, al inventar los valores, invéntese a sí mismo a partir de sí mismo y deviene propiamente lo que es."

3.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.

Se refiere a los fines y objetivos específicos o la razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, prácticas de evaluación entre otras. Nosotros, como Institución educativa, estamos responsabilizados de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo, asumiendo una función más orientadora y preventiva.

Estándares:

- Docentes con dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
- Docentes con capacidad crítica.
- Docentes que planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil.
- Docentes propiciadores de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del alumno.
- Docentes estimuladores de la confianza y capacidades del alumno.
- Docentes generadores de avances, esfuerzos y logros.
- Docentes propiciadores de la participación activa, crítica y creativa.
- Institución que favorece los conocimientos y valores multiculturales.
- Institución que incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.

- Ambiente propicio para la práctica de los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad.

3.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.

Se refiere a la organización interna del colegio comprendiendo sobre sus subsistemas, tales como: Consejo directivo, equipo de docentes y sus respectivas funciones; departamento administrativo; comité de padre y apoderados; comité de alumnos; constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

PEI: Compromiso:

- **Explicitarlas** de modo que padres, maestros, y los propios alumnos sepan cual es la orientación del colegio.
- **Traducirlas** en un marco de convivencia en donde se establezcan sus fundamentos y principales orientaciones, y
- **Posibilitar la discusión**, acuerdo, difusión y cumplimiento fiel de un reglamento interno, conocido y necesario para acatar por toda la comunidad del colegio.

Los objetivos estratégicos que son requisito básico de cualquier esfuerzo de la planificación para la acción; deberán dar cuenta de los logros que la institución pretende alcanzar, en el marco de las grandes orientaciones que la animan en cuanto a la Misión, Visión, Valores y Principios. Estos objetivos deberán responder a la pregunta ¿Qué queremos lograr?

3.3.3 Dimensión administrativa financiera y valores.

Se refiere a la distribución del tiempo y del espacio del colegio, así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución.

3.3.4 Dimensión comunitaria y valores.

Se refiere a las relaciones que establece el colegio con los padres y apoderados de los alumnos, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales y otras del entorno.

3.4 Análisis FODA

3.4.1 Fortalezas y debilidades

3.4.2 Oportunidades y amenazas

3.4.3 Matriz FODA

Fortalezas.-

- Infraestructura nueva.
- Terrenos 220 hectáreas.
- Personal docente capacitado y
- Administrativo.
- Comité central de padres de familia.
- Manuales de normas.

Debilidades

- Falta de recursos económicos para proyectos.
- Rivalidades internas entre maestros.
- No hay trabajo en equipo
- Falta de tecnología
- Deficiente energía eléctrica
- Baja autogestión
- Bajo liderazgo.
- Maltrato de pupitres.
- Falta de profesores especializados en Música.
- Utensilios de aseo dentro del aula.
- Falta Departamento Médico.
- Aseo dentro y fuera del aula.
- Falta de baterías higiénicas.
- Horas libres.
- Presentación y uso del uniforme.
- Poca asistencia a las reuniones de los padres de familia.

- Número de estudiantes por aula.
- Falta: sala de profesores, laboratorios, bodegas y de conferencias.
- Puntualidad.
- Falta cerramiento.
- Falta Biblioteca Virtual.
- Falta material de oficina y de aseo.
- Identificación de aulas y oficinas.
- Norma de conducta: El Saludo.
- Falta control en horas de clases por parte de algunos profesores.
- Falta una escuela para padres.
- Concientizar cambios de actitudes

Oportunidades.-

- PLAN NACIONAL DE BUEN VIVIR
- Empresas: Disensa, Banco Pichincha, Exportadoras de banano.
- Transporte público para los estudiantes.
- Subcentro de Salud.
- Cuerpo de Bomberos.
- Haciendas bananeras.
- Creación de nuevas carreras técnicas.

Amenazas.-

- Injerencias políticas
- La prensa mal informa
- Invasiones a los predios agrícolas
- Inseguridad.
- Falta iluminación y mantenimiento de las instalaciones eléctricas.
- Incumplimiento de tareas
- Descuido en la presentación personal
- Destrucción del mobiliario
- Bajo rendimiento escolar
- Bajo control de las aulas por parte de profesores.

4.4.3. Matrices FODA

FORTALEZAS	COMPROMISOS			
	RECTOR	PROFESORES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES
• Infraestructura nueva.	Gestionar ante autoridades	Apoyar las gestiones	Apoyar las gestiones	Apoyar las gestiones
• Terrenos 220 hectáreas.	Gestionar ante autoridades fondos	Preparar los terrenos, inspeccionar	Apoyar las gestiones	Aprender todas las técnicas y uso del suelo
• Personal docente capacitado y	Aprovechar los conocimientos	Poner en práctica lo aprendido	Controlar que sus hijos sean bien preparados	Aprovechar las enseñanzas
• Administrativo.	archivos estén en orden	Entregar sus redistros diarios en orden	entregar todos los documentos	Colaborar con el personal
• Comité central de padres de familia.	Monitorear que cumplan con las actividades previstas	Apoyar al comité	Cumplir con los compromisos adquiridos	Apoyar a sus padres
• Manuales de normas.	Leer y poner en práctica	Aplicar las normas	Apoyar para que se cumplan las normas	Conoce y Cumplir con las normas

OPORTUNIDADES	COMPROMISOS			
	RECTOR	PROFESORES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES
• PLAN NACIONAL DE BUEN VIVIR	Hacer cumplir y que se ejecute el plan	Ejecutar el plan	Apoyar las acciones para que se cumpla el plan	Estudian en espacios saludables, se educan con eficiencia,
• Empresas: Disensa, Banco Pichincha, Exportadoras de banano.	Gestionar apoyo en la empresa privada	utilizar y optimizar el apoyo	Apoyar las gestiones	Colaborar y buen uso de muebles equipos.
• Transporte público para los estudiantes.	Coordinar para el transporte escolar	velar por el buen uso	Colaborar con el buen comportamiento de sus hijos	Utilización correcta del servicio de transporte
• Subcentro de Salud.	Coordinar la atención y acciones de salud	Controlar que los alumnos cumplan con las acciones de salud	Llevar a sus hijos a los controles de salud y apoyar las acciones de la unidad	Tomar las medicinas. Colaborar en la toma de exámenes, vacunas y otros.
• Cuerpo de Bomberos.	Coordinar el apoyo	Apoyar las acciones de los bomberos	apoyar a sus hijos en las acciones bomberiles	colaborar como voluntarios
• Haciendas bananeras.	Gestionar apoyo en la empresa privada	utilizar y optimizar el apoyo	Apoyar las gestiones	Colaborar y buen uso de muebles equipos.

DEBILIDADES	COMPROMISOS			
	RECTOR	PROFESORES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES
Maltrato de pupitres.	vigilar el uso del mobiliario	Incentivar con charlas sobre el buen uso y conservación de materiales del plantel.	Orientar constantemente en el cuidado del mobiliario del plantel.	cuidar los mobiliarios del plantel.
Venta de alimentos no nutritivos en los bares.	cumplir con los acuerdos ministeriales.	Dar charlas de nutrición y buena alimentación a estudiantes y padres de familia.	Insistir a los alumnos sobre los alimentos nutritivos	consumir alimentos nutritivos
Falta de profesores especializados en Música.	Gestionar la creación de un profesor de música.	Acompañar a las autoridades a gestionar	Acompañar a las autoridades en las gestiones.	Ayudar a gestionar
Utencillos de aseo dentro del aula.	Gestionar la adquisición de utencillos de aseo.	Planificar la adquisición de utencillos con los dirigentes.	colaborar en la adquisición de utencillos de aseo.	Cuidar los utencillos de aseo.
Falta Departamento Médico.	Gestionar la creación del departamento.	Colaborar con las gestiones.	Acompañar en las gestiones.	Apoyar la autogestión.
Aseo dentro y fuera del aula.	Vigilar el cumplimiento del aseo en la institución	Impartir y concientizar a los estudiantes sobre el aseo.	Inculcar a sus hijo sobre la ubicación de los desperdicios.	Ubicar la basura en los cestos respectivos.
Falta de baterías higienicas.	Gestionar la construcción de baterías higienicas.	Apoyar en la autogestión.	colaborar en la autogestión	Apoyar la autogestión.
Horas libres.	Dar cumplimiento de acuerdos vigentes	Los profesores e inspectores que estén libres, deben dar charlas a los estudiantes.	Inculcar a sus hijos sobre la permanencia dentro de aula.	Permanecer dentro del aula y aprovechar el tiempo libre.
Presentación y uso del uniforme.	Hacer cumplir y las leyes y reglamentos.	Controlar e inculcar a los estudiantes sobre la presentación y el uso corrector del uniforme	Colaborar desde la casa con las recomendaciones sobre la presentación y el uso del uniforme.	Presentarse y usar el uniforme correctamente dentro y fuera de la institución.
Poca asistencia a las reuniones de los padres de familia.	Recordar a los padres de familia al inicio de clases el compromiso que tienen con la institución.	Convocar y atender a los pãdres de familia.	Asistir a las convocatorias que realicen las autoridades.	Recordar a los padres la obligación que tienen de acudir al llamdao de las autoridades.
Número de estudiantes por aula.	autorizar matriculas para 35 alumnos por paralelos	Obtener mejor rendimiento y control	Respetar el número de alumnos por paralelos	Participacion activa de los estudiantes del aula
Falta: sala de profesores, laboratorios, bodegas y de conferencias.	Gestionar la construcción y dar comodidad a la comunidad educativa.	Colaborar con la autogetsi3n.	Ayudar en la autogestión.	Apoyar la autogestión.
Puntualidad.	Asistir puntualmente al plantel.	Asistir puntualmente y cumplir con las actividades encomendadas.	Asistir puntualmente a las convocatorias.	Asistir con puntualidad a clases y a las actividades que realice la institución.
Falta cerramiento.	Gestionar la construcción del cerramiento.	Colaborar con la autogetsi3n.	Ayudar en la autogestión.	Apoyar la autogestión.
Falta Biblioteca Virtual.	Gestionar la construcción de una Biblioteca Virtual.	Colaborar con la getsi3n.	Ayudar en la gestión.	Apoyar la gestión.
Falta material de oficina y de aseo.	Dotar de materiales a los departamentos de acuerdo al presupuesto	El personal de limpieza debe acercarse a pedir en Guardalmacen los materiales	Colaborar voluntariamente	Mantener el aseo
Identificación de aulas y oficinas.	Adquirir las placas de identificación,	Orientar a los padres de familia y estudiantes sobre la ubicación de las aulas y oficinas.	Dirigirse a gestionar a sus respectivos departamentos	Conocer y conservar las identificaciones de las aulas y oficinas.
Norma de conducta: El Saludo.	Inculcar a la Comunidad Educativa del CFSJ. sobre las normas de valores	Practicar y Orientar a los estudiantes y padres de familia sobre el uso de los valores	Inculcar a nuestros hijos la importancia del saludo	Saludar y respetar las personas
Falta control en horas de clases por parte de algunos profesores.	Supervisar que se ejerce el control	Controlar la disciplina dentro del aula	Orientar a sus hijos sobre la atención que deben prestar dentro del aula.	Cumplir con las Normas establecidas en el plantel
Falta una escuela para padres.	Crear la escuela para padres gestion direccional	Orientar a los padres de familia la importancia de la creación de esta escuela.	Asistir a las charlas de la escuela para padres.	Motivar a sus padres sobre la importancia de esta escuela para padres

AMENAZAS	COMPROMISOS			
	RECTOR	PROFESORES	PADRES DE FAMILIA	ESTUDIANTES
Incumplimiento de tareas.	Gestionar la construcción de un taller psicopedagogía para maestros.	Preparar a los estudiantes en las aulas como facilitadores.	Acudir al llamado de la institución para buscar soluciones.	Reflexionar sobre las actitudes y compromisos de cambiar.
Descuido en la presentación personal.	Organizar talleres de capacitación para padres de familia sobre la presentación de sus hijos.	Fomentar y exigir la buena presentación dentro de la institución.	Enviar a sus hijos bien presentados.	colaborar con los padres de familia y profesores en la buena presentación personal.
Destrucción del mobiliario.	Controlar el cuidado de los mobiliarios del plantel	Orientar sobre la conservación del mobiliario.	Orientar a sus hijos sobre el cuidado que se le debe dar al mobiliario.	colaborar en la conservación del mobiliario.
Inseguridad.	Coordinar con la seguridad pública.	Colaborar en la conformación de comité de seguridad.	Conformar los comité de seguridad.	Formar el comité de seguridad.
Falta iluminación y mantenimiento de las instalaciones eléctricas.	Gestionar el alumbrado y mantenimiento de las instalaciones dentro del plantel.	Colaborar con la autogestión.	Colaborar con la autogestión.	Ayudar en la autogetsión.
Bajo rendimiento escolar.	Analizar el problema y buscar soluciones.	Aplicar la recuperación pedagógica y motivar a los padres de familia sobre la atención de sus hijos.	Controlar las actividades y acudir periódicamente a dialogar con los profesores.	Mayor decicación al estudio.
Bajo control en las aulas por los profesores.	Vigilar el desenvolvimiento de los profesores.	Colaborar con el orden y disciplina dentro y fuera del aula.	Incentivar a sus hijos sobre el comportamiento dentro del aula.	Atender y colaborar.

4. RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTAS

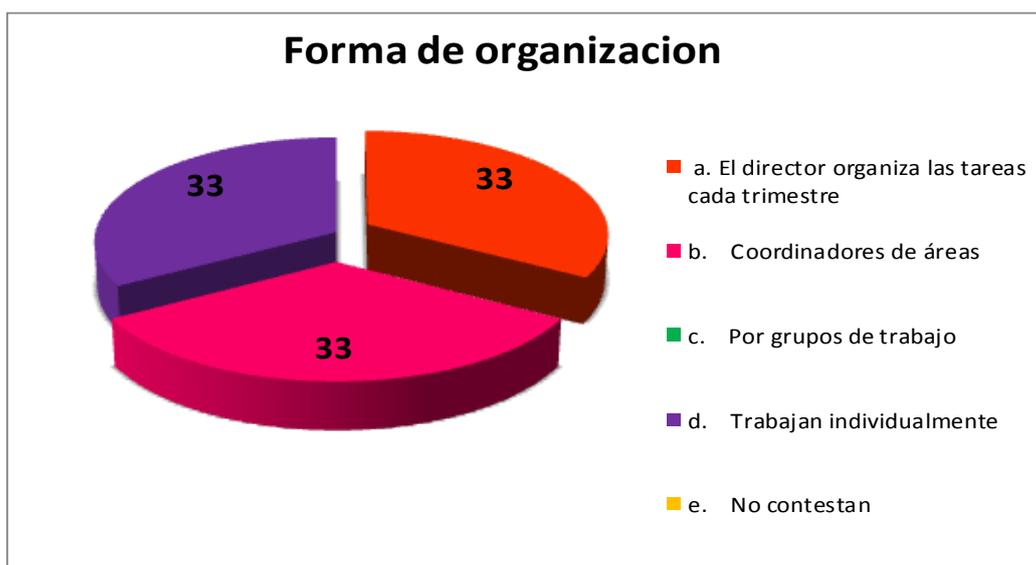
4.1.1. De los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia

Tabla 1 Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	33.3
b. Coordinadores de áreas	1	33.3
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente	1	33.3
e. No contestan		

Fuente: Encuesta

Elaboración: España Carrasco Nieto



Como resultado de la encuesta se obtiene que la unidad educativa “Pueblviejo” no posee una adecuada estructura organizacional para el trabajo, la coordinación de los profesores se la realiza en grupos de trabajo en un 33%, así como los procesos de resolución de problemas y la toma de decisiones de la institución, No existe organización de los equipos de trabajo, trabajan individualmente, en resumen no existe trabajo de equipo.

Tabla 2 Aspectos que se tomen en cuenta para medir el trabajo de la organización.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución.	2	66.6
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	33.3
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta

Elaboración: España Carrasco Nieto



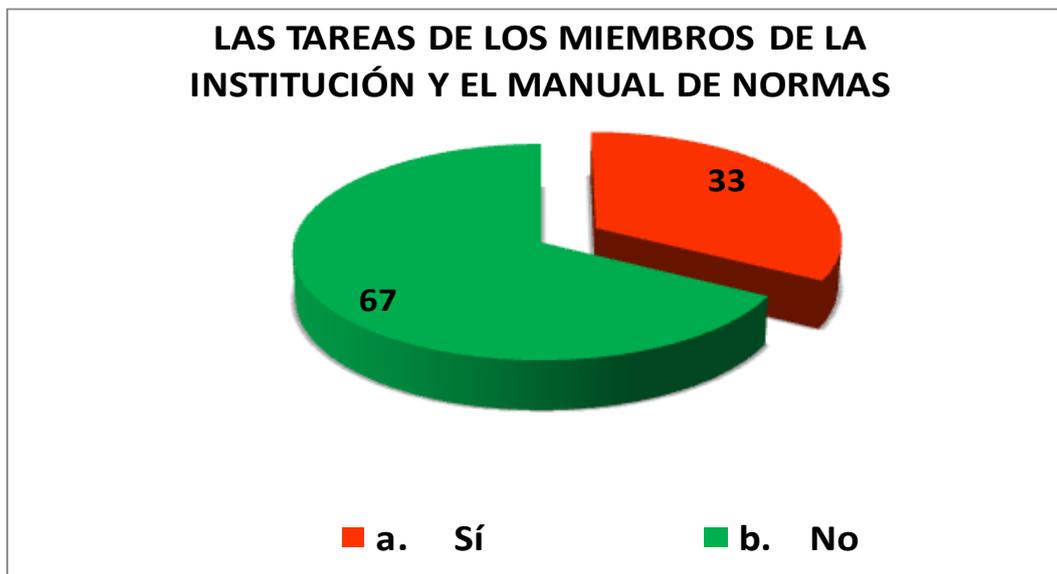
El aspecto que se toma en cuenta para medir el tamaño de la organización en la unidad educativa Pueblo Viejo, se relaciona a los resultados obtenidos en la institución en un 67%, por lo que es importante implementar periódicamente estándares que valoren la calidad de los resultados, de los recursos que utiliza, y los programas que desarrolla, mientras que el 33% valor y tiempo empleados en la institución.

Tabla 3 Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	1	33,3
b. No	2	66,6
Total	3	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: España Carrasco Nieto



Solo el 33% responde que realizan las tareas y que cuentan con un manual de normas, mientras que el 67% responde que no se hace nada.

Tabla 4 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	2	66.6
b. No	1	33.3
Total	3	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: España Carrasco Nieto



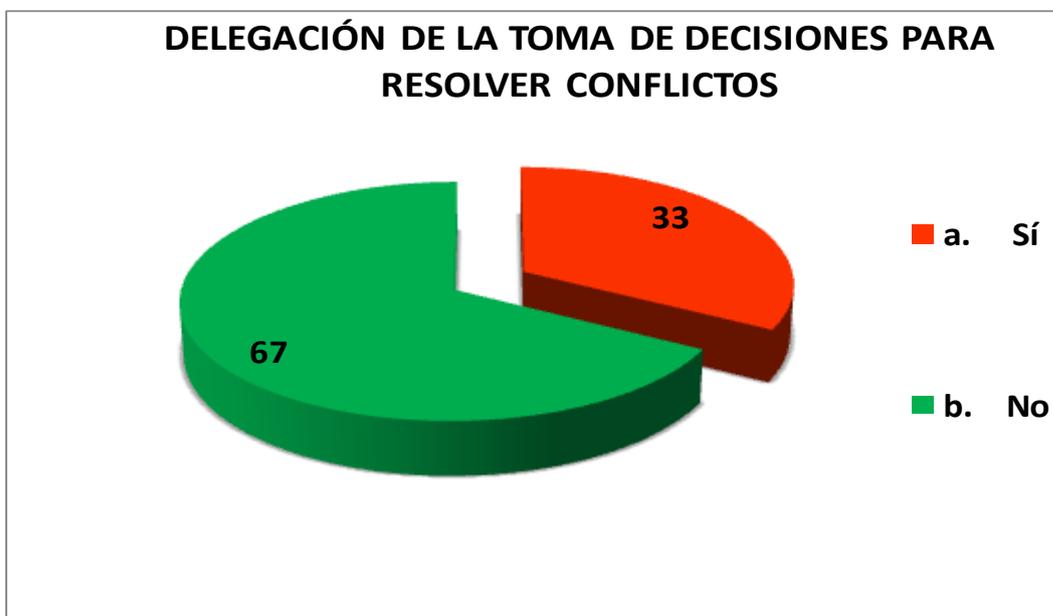
El 67% responde que existe clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, mientras que el 33 responde que no existe.

Tabla 5 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	1	33,3
b. No	2	66,6
Total	3	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: España Carrasco Nieto



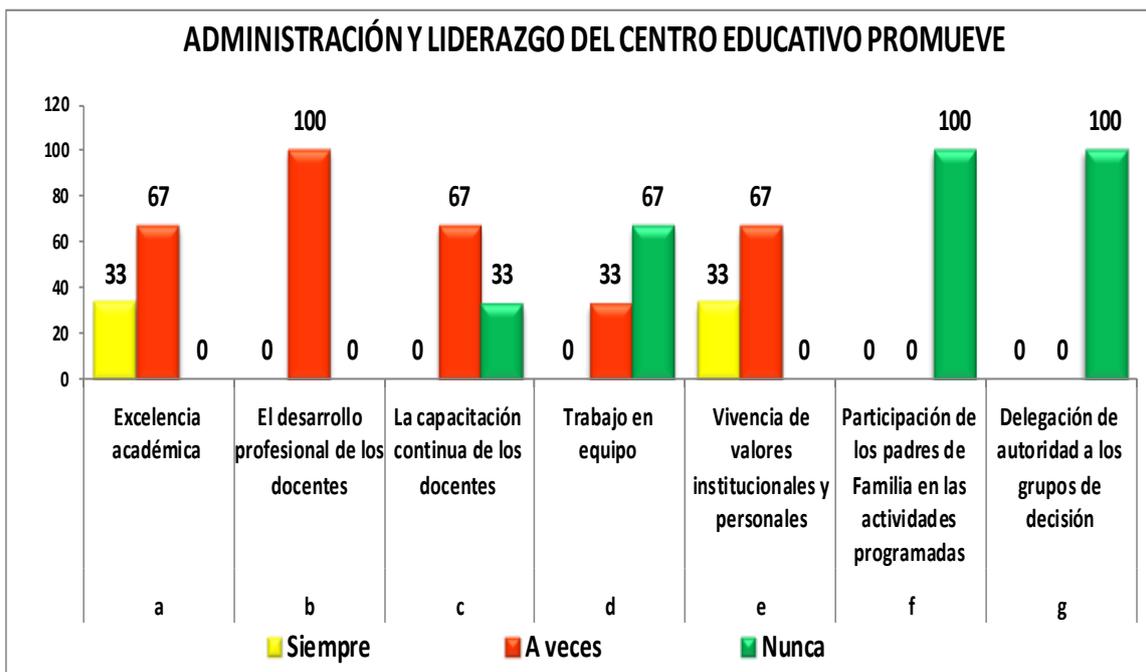
El 33% responde que si hay delegación en la toma de decisiones, mientras que el 67% responde que no hay delegación.

Tabla 6 La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	1	33.3	2	66.6		
b	El desarrollo profesional de los docentes			3	100		
c	La capacitación continua de los docentes			2	66.6	1	33.3
d	Trabajo en equipo			1	33.3	2	66.6
e	Vivencia de valores institucionales y personales	1	33.3	2	66.6		
a	Participación de los padres de Familia en las actividades programadas					3	100
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión					3	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: España Carrasco Nieto



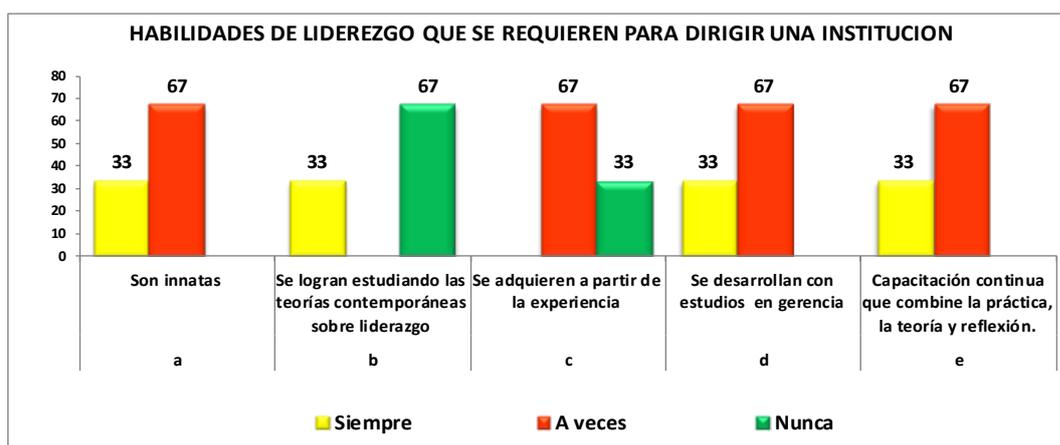
La calidad educativa que promueven los diferentes centros educativos, se debe directamente a la aplicación de una adecuada administración y liderazgo, por lo que como resultado de la encuesta se obtiene que la excelencia académica el 33% responde siempre, el 67% a veces; en desarrollo profesional el 100% responde a veces estos componentes son esenciales en el desenvolvimiento docente, además son básicos dentro de la evaluación promovida por el Ministerio de Educación con el fin de mejorar la calidad educativa; la capacitación continua a docentes el 67% a veces y el 33% nunca; el trabajo en equipo el 33% a veces y el 67% nunca; vivencia de valores institucionales el 33% siempre y el 67% a veces, la participación de los padres el 100% nunca; delegación de responsabilidad el 100% nunca, estos indicadores deben ser mejorados para adelanto de la unidad educativa .

Tabla 7 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	33.3	2	66.6		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	33.3			2	66.6
c	Se adquieren a partir de la experiencia			2	66.6	1	33.3
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	33.3	2	66.6		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	1	33.3	2	66.6		

Fuente: Encuesta

Elaboración: España Carrasco Nieto



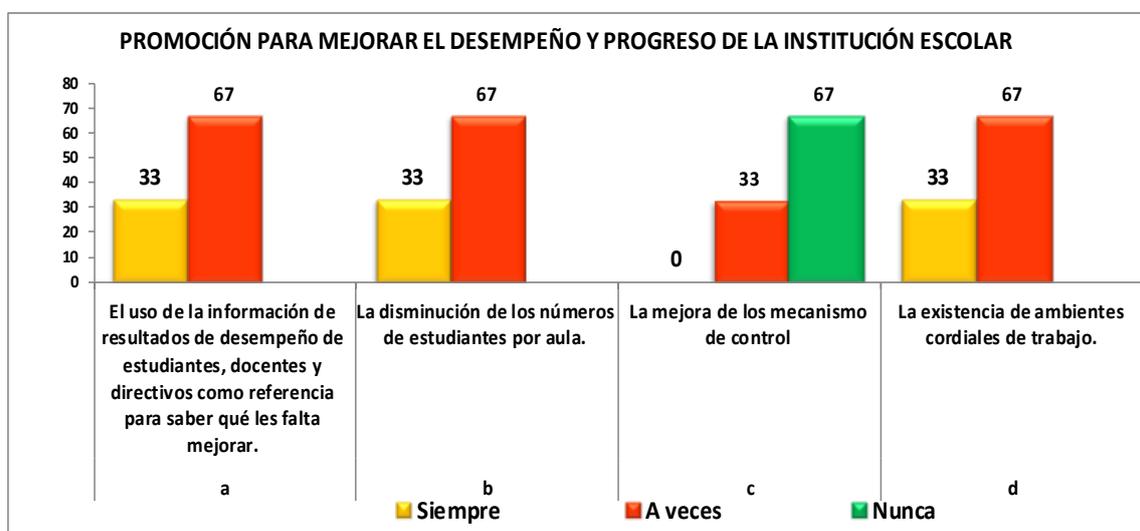
El directivo debe estar bien preparado en relación a su rol para asumir la tarea de líder educativo, ello implica no solo la responsabilidad de dirigir la institución, sino también el compromiso de afianzar valores y actitudes necesarios para que puedan vivir y desarrollar sus potencialidades plenamente, mejorar su calidad de vida, tomar decisiones fundamentales es así que en este caso, el Directivo está consciente de desarrollar sus habilidades de liderazgo responden: Son innatas el 33% responde siempre, el 67% responde a veces; Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo el 33% responde siempre y el 67% responde nunca; se adquieren a partir de la experiencia el 67% responde a veces, y el 33% responde nunca; se desarrollan con estudios de gerencia el 33% responde siempre, y el 67% responde a veces; capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión el 33% responde siempre, y el 67% responde a veces.

Tabla 8 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	1	33.3	2	66.6		
b	La disminución de los números de estudiantes por aula.	1	33.3	2	66.6		
c	La mejora de los mecanismo de control			1	33.3	2	66.6
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	1	33.3	2	66.6		

Fuente: Encuesta

Elaboración: España Carrasco Nieto



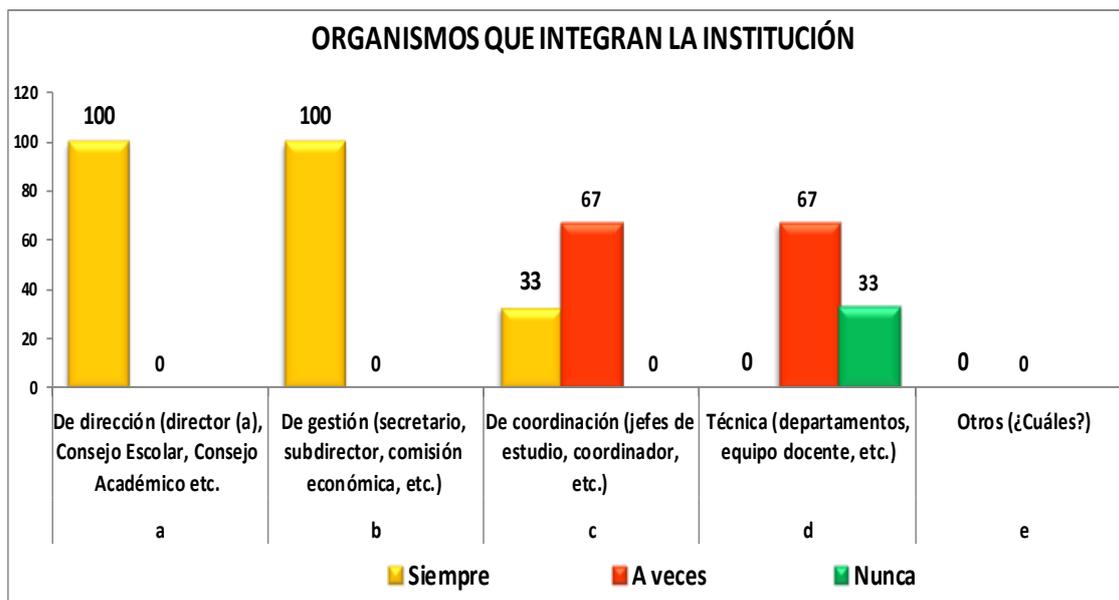
Es importante que se cuente con un sistema de medición que permita mejorar el estándar de desempeño, en la unidad educativa Pueblo Viejo se consideran los resultados del desempeño de docentes, directivos y estudiantes para conocer que les falta mejorar el desempeño, solo se usan en un 33%, a veces el 67%; otro aspecto importante es la creación de mecanismos de control que desempeñan acciones de seguimiento a la ejecución de las actividades planificadas y la creación de ambientes cordiales de trabajo, lo cual tiene un porcentaje del 33% a veces y nunca un 67%; sin embargo la disminución del número de estudiantes por aula no constituye un problema mayor por cuanto laboran con un promedio de 30 estudiantes por paralelo.

Tabla 9 Organismos que integran la institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	3	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	100				
c	De coordinación (jefes de estudio, coordinador, etc.)	1	33.3	2	66.6		
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			2	66.6	1	33.3
e	Otros (¿Cuáles?)						

Fuente: Encuesta

Elaboración: España Carrasco Nieto



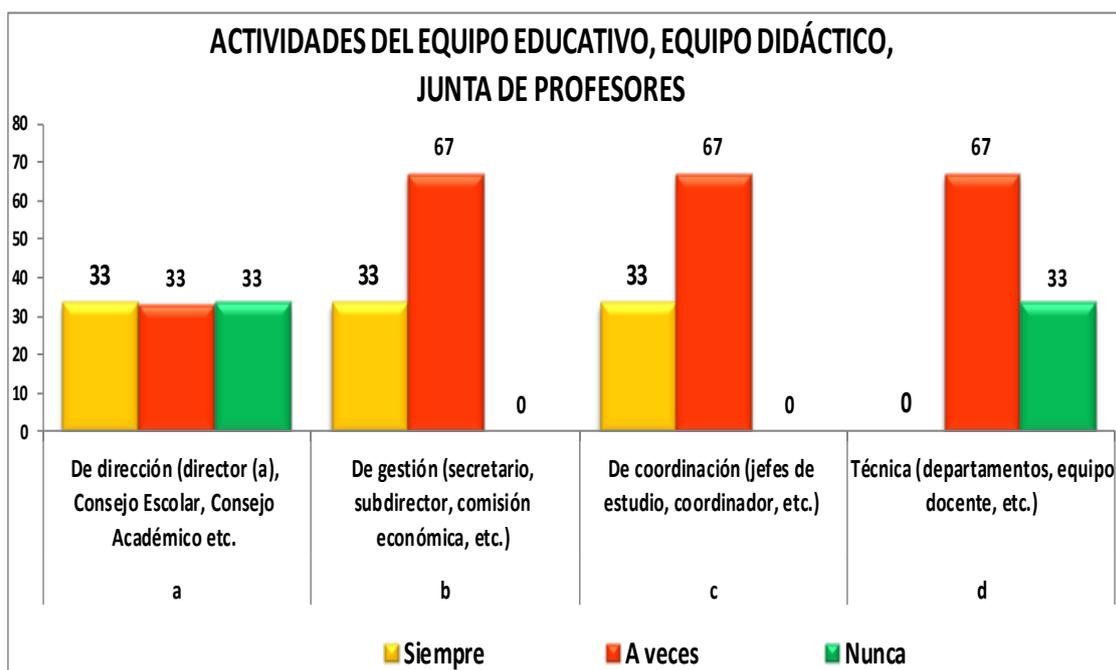
Los organismos directrices que integran la institución, están bien conformados 100%, mientras que en coordinación y la parte técnica el 67% responde a veces o nunca en un 33%.

Tabla 10 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	1	33,3	1	33,3	1	33,3
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	33,3	2	66,6		
c	De coordinación (jefes de estudio, coordinador, etc.)	1	33,3	2	66,6		
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			2	66,6	1	33,3
e	Otros (¿Cuáles?)						

Fuente: Encuesta

Elaboración: España Carrasco Nieto



Las actividades del equipo educativo los docentes encuestados responden el 33% a veces, siempre y nunca; los de gestión el 33% siempre, y el 67% a veces; en la coordinación el 33% siempre, y el 67% a veces; y en lo técnico el 67% a veces y el 33% nunca.

Tabla 11 Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	1	33.3	2	66.6
b	Formular propuesta al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	1	33.3	2	66.6
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	1	33.3	2	66.6
d	Mantener actualizada la metodología	1	33.3	2	66.6
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	33.3	2	66.6
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problema de aprendizaje.	1	33.3	2	66.6
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	33.3	2	66.6
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	1	33.3	2	66.6
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	33.3	2	66.6
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	1	33.3	2	66.6

Fuente: Encuesta

Elaboración: España Carrasco Nieto

El 67% de las respuestas son negativas, y solo el 33% responde positivamente.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

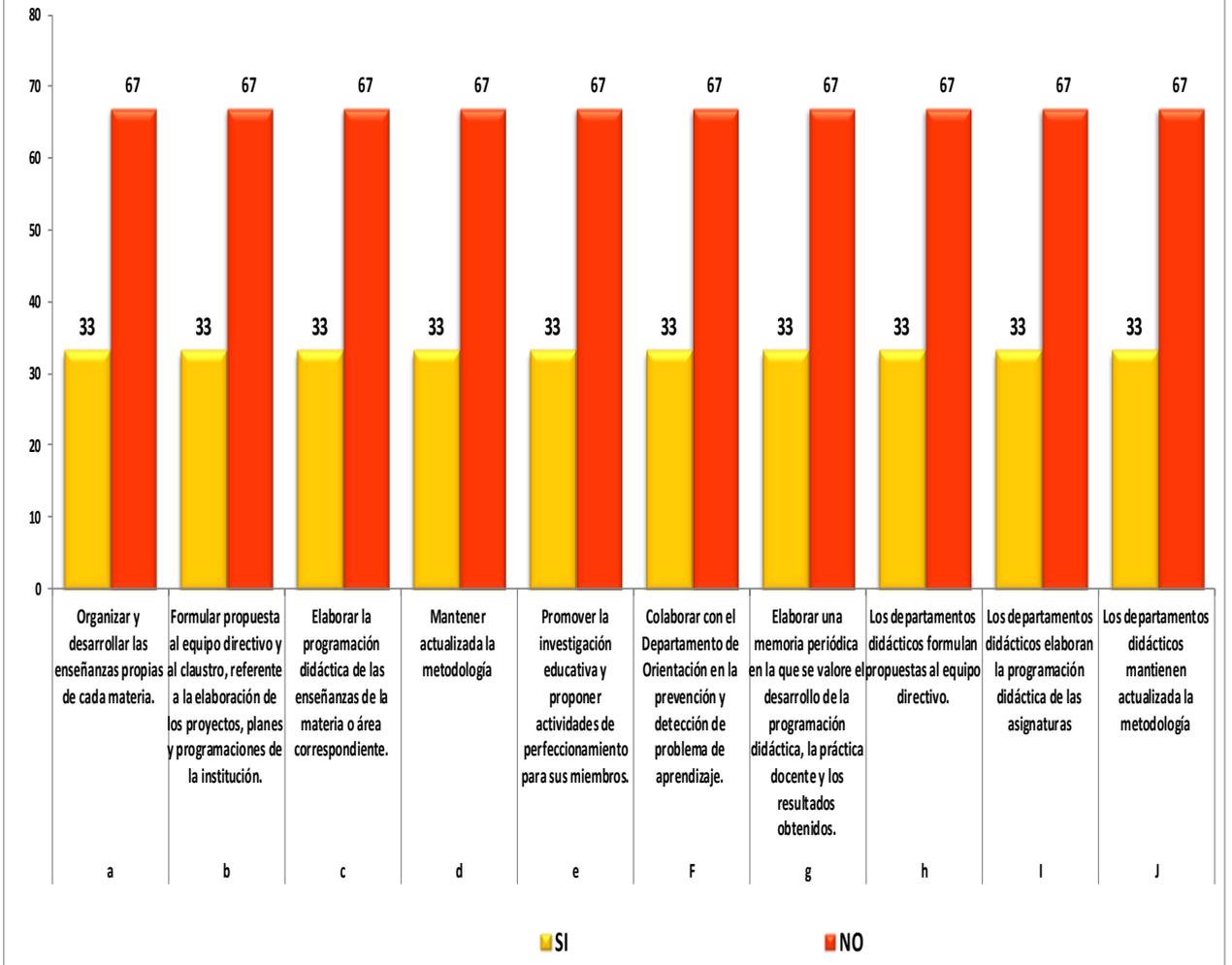
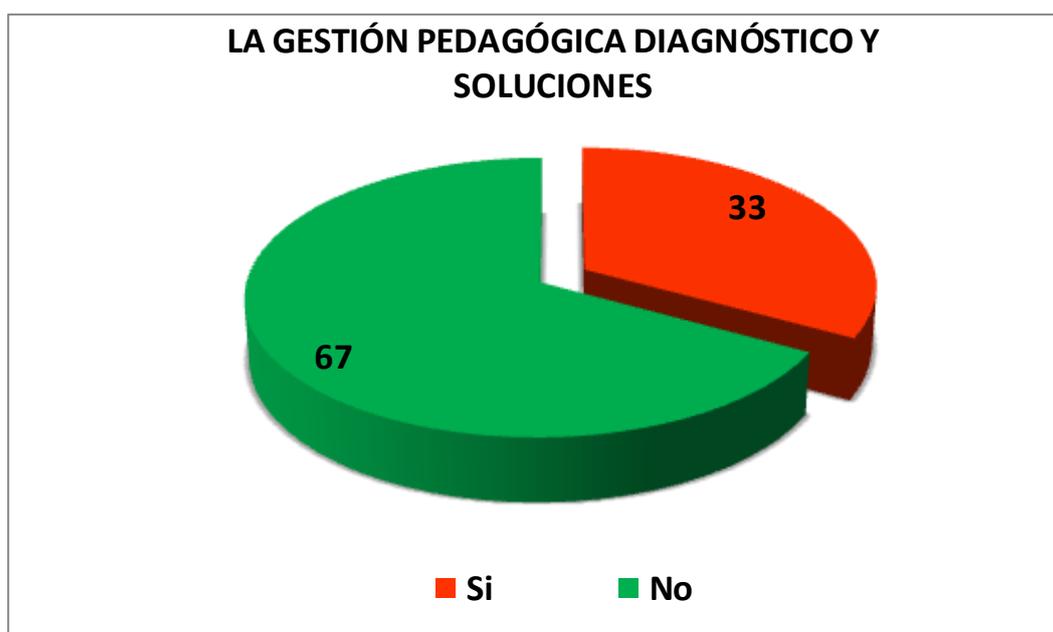


Tabla 12 La gestión pedagógica diagnóstico y soluciones.

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	1	33.3	2	66.6

Fuente: Encuesta

Elaboración: España Carrasco Nieto



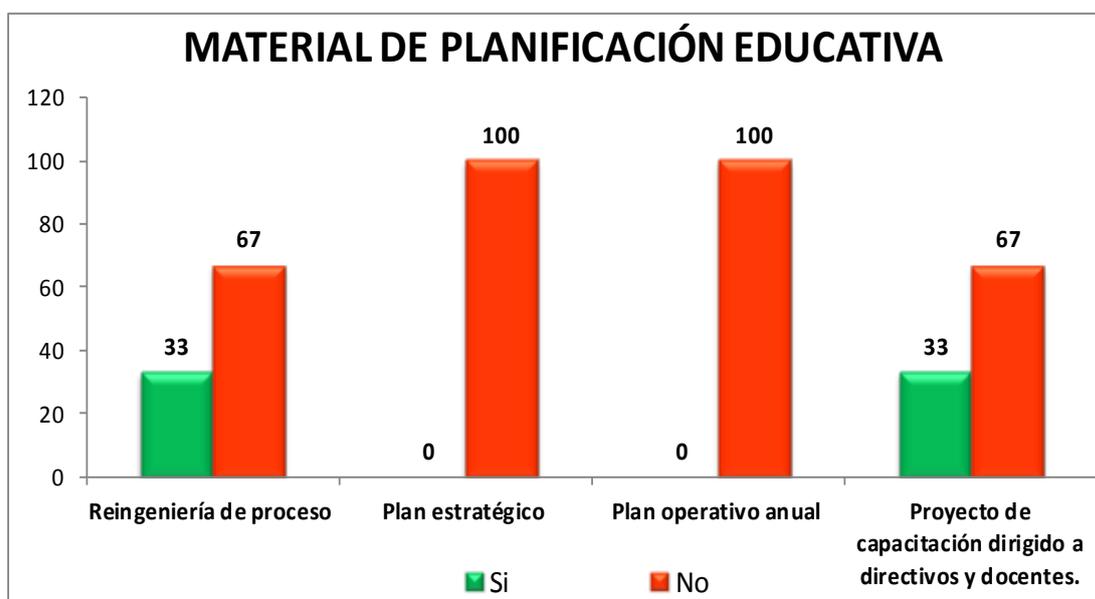
Una buena gestión facilita el trabajo pedagógico organizado y favorece el desarrollo del diagnóstico y sus respectivas soluciones propias de acuerdo al contexto educativo, se obtiene como resultado de la encuesta que en la unidad educativa “Pueblviejo” se promueven acciones de participación y producción pedagógica en un 33% responde que se fomenta la producción de diagnóstico de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad. Mientras el 67% responde que no lo hacen

Tabla 13 Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de proceso	1	33	2	67
b	Plan estratégico	0	0	3	100
c	Plan operativo anual	0	0	3	100
d	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes.	1	33	2	67

Fuente: Encuesta

Elaboración: España Carrasco Nieto



El 33% de los docentes están de acuerdo con el proceso de reingeniería, no tienen plan estratégico ni POA, y el 33% responde que si existe un proyecto de capacitación para docentes y directivos.

Tabla 14. Resultados de la entrevista a directivos

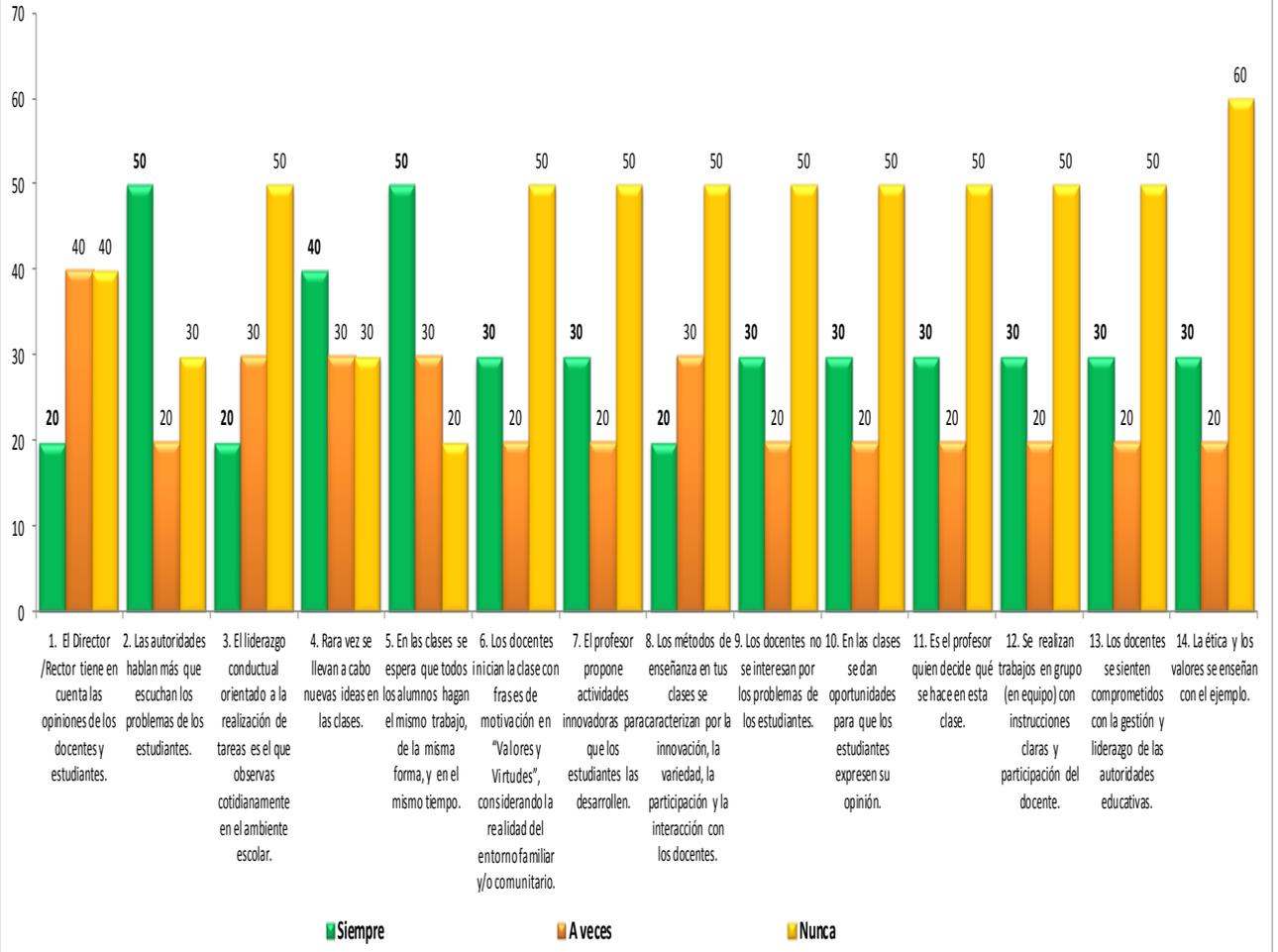
DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director /Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	50	4	20	6	30
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	8	40	6	30	6	30
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de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

Fuente: Encuesta

Elaboración: España Carrasco Nieto

En la entrevista a los directivos lo que prevalece es a veces y nunca; siempre responden solo en donde se pide la opinión a los docentes.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS



5. DISCUSIÓN

5.1. Discusión de los resultados

A partir de los resultados obtenidos en la investigación desarrollada con directivos y docentes del Centro Educativo Técnico agropecuario Pueblo Viejo, en las distintas dependencias, a continuación se discutirán las representaciones sociales de los conceptos de liderazgo, habilidades sociales y clima organizacional a la luz de los antecedentes teóricos y empíricos disponibles. Una representación social, desde Moscovici¹⁴, es la elaboración de un objeto social para la comunidad, las representaciones, en tanto aparecen en grupos y sociedades en los que el discurso social incluye comunicación, lo cual implica puntos de vistas tanto compartidos como divergentes sobre diversas cuestiones.

En cuanto a la representación social del concepto de habilidad social, en la dependencia educacional, se asocia en forma común a las dimensiones de comunicación, competencia social, características personales y conductuales.

Para todos los sujetos de las distintas dependencias, el concepto central de las habilidades sociales es la comunicación, entendida por los entrevistados como el proceso que permite la interacción entre las personas y el establecimiento de relaciones sociales. Además, hacen referencia en forma reiterada al uso de habilidades comunicativas como herramientas que permiten la interacción entre las personas, o las características individuales que debe tener una persona para comunicarse con otras en forma adecuada. Entre ellas estaría la amabilidad, el escuchar y utilizar un vocabulario adecuado, entre otras. Uno de los entrevistados señala: "Para mí las habilidades sociales, son aquellas que tiene que ver con la comunicación o las características que tiene que tener una persona para comunicarse en forma adecuada con otras... Tener empatía por ejemplo, ser tolerante, saber escuchar, utilizar un vocabulario acorde, no se utilizar a lo mejor una sonrisa para comunicarse..." En relación a esto, Blanco (citado en Caballo, 1993) define el concepto de habilidades sociales como un conjunto de conductas interpersonales que permiten comunicarse con los demás de forma eficiente.

Cabe señalar que, para los sujetos entrevistados, la comunicación juega un papel fundamental para quienes tengan habilidades sociales. Esta comunicación se traduce en la utilización de habilidades comunicativas, fundamentalmente el manejo de vocabulario y oratoria (lo que involucra elocuencia, convencimiento) mientras que, para los autores señalados es relevante el concepto de interacción social en habilidades sociales, entendida por los autores como la capacidad de relacionarse con otros sin necesariamente ser la comunicación la herramienta adecuada, sino más bien

¹⁴ (citado en Morales, 1994)

una serie de conductas interpersonales como el respeto, la comprensión, la afectividad entre otras.

Otro concepto común a todas las dependencias educacionales, es la competencia social entendida por los entrevistados como el mayor o menor grado de eficiencia a la hora de interactuar con otros. Uno de los entrevistados señala: “Ser competente quiere decir tener la capacidad, la habilidad, la destreza de poder relacionarse e interactuar socialmente de forma efectiva.”. Conforme a esto¹⁵ señalan que “al participar de situaciones de interacción social se pone en juego la competencia social, que hace referencia la capacidad del individuo de adaptar su comportamiento en función de la retroalimentación que recibe”. Se habla de personas competentes socialmente cuando existe un grado de eficiencia general en el ámbito interpersonal que incluyen relaciones exitosas con los demás y un comportamiento que se adecua a las normas que regulan la interacción social y que suponen respeto hacia los propios derechos y los de los demás.

También esta dimensión hace alusión al grado de aceptación social que los individuos logran al ser socialmente competentes. La aceptación social es definida por los entrevistados como el grado de seguridad que poseen los sujetos en el desempeño de su rol dentro de una organización en la sociedad. Uno de los entrevistados señala: “uno se siente aceptado, cuando se siente parte del grupo, que es importante para el grupo, y cuando se siente como uno más, siente la seguridad del grupo”. Pelechano¹⁶, define la competencia social como un patrón complejo de respuestas que llevan al éxito y al reconocimiento social por parte de los demás y resultan eficaces, tanto para controlar a los demás como a uno mismo en contextos interpersonales. Lo que difiere de lo expuesto de los sujetos, en la medida que la aceptación de un sujeto en un grupo, tendría un alto peso en lo que éstos entienden por competencia social.

Por otra parte, los sujetos señalan que las habilidades sociales se verían afectadas negativamente por factores externos a la competencia social, a la hora de interactuar con otros. Entre estos factores influyentes estaría primeramente la preparación académica. Uno de los entrevistados señala: “Hay varios factores. De preparación primero que desde el punto de vista profesional, incluso puede estar dado de que carrera o de que casa de estudio tu egresas, puede influir en la capacidad o habilidad que tengas para comunicarte por los demás. Esto concuerda con la dimensión ambiental de las habilidades sociales planteadas por Hidalgo y Abarca (1992) quienes plantean que el contexto en que una persona es criado y educado afecta su

¹⁵ (Vallés y Vallés, 1996)

¹⁶ (citado en Valles y Valles, 1996)

competencia social en dos niveles: como fuente de aprendizaje de habilidades sociales y como oportunidades para actualizar lo aprendido. Los contextos más relevantes en el desarrollo social de la persona son el hogar, el trabajo y el grupo de pares. En definitiva esta dimensión, corresponde a la información proveniente del contexto en que se desenvuelve el individuo (refuerzos, consejos, orientaciones, conceptos enseñados, etc.) constituyéndose dicha información en fuente de aprendizaje para él, a través de las interacciones establecidas con otros, involucrando además, espacios propicios para manifestar lo aprendido, sean estos, espacios físicos, de socialización, de participación u otro.

Otros factores negativos señalados por los sujetos entrevistados de las distintas dependencias son las referencias (“pituto”) y la discriminación social. Como mencionan algunos de los entrevistados: Si nosotros necesitamos un profesor, pero si al mismo profesor lleva aquí varios años y dice sabe usted, que yo lo conozco, se cómo trabaja, quien es muy importante saber eso”. A veces por tener el tener el pelo rubio, ascendencia nórdica, tener apellidos extraños, se tienen las puertas abiertas, hay otros factores que también intervienen, como por ejemplo el pertenecer a una mayoría o a una minoría”. Estos factores se contradicen con lo señalado por Curran¹⁷, quien plantea que la competencia social se refiere más bien a un nivel general de eficiencia en el área de las relaciones interpersonales. Desde este punto de vista, una persona es más o menos competente socialmente, en función del uso que haga de aquellas habilidades sociales con las que cuenta en un momento determinado. Entonces una persona que logra un mayor número de interacciones exitosas lo hace debido a que utiliza apropiadamente sus habilidades sociales, en comparación a otra persona que pese a que pueda contar con un número mayor de habilidades de este tipo, no las utiliza en la forma apropiada o en el momento oportuno. En definitiva, la primera persona se convierte en un individuo, socialmente, más competente que el segundo.

La dimensión personal, es otra de los puntos comunes de las representaciones sociales de los individuos de las distintas dependencias educacionales. A esta dimensión se asocian las representaciones de los sujetos en cuanto a los elementos internos de las personas con habilidades sociales. Según los entrevistados entre ellas estarían, la inteligencia interpersonal, la seguridad, la autoestima, la expresión y afectividad. Como señalan los entrevistados en los siguientes párrafos: “en todo ámbito... tener la Inteligencia para llegar a la persona, donde le buscas para qué enganche contigo o donde encuentras algo en común para poder llegar a lo que tú quieres” ; “La seguridad, es la tranquilidad de poder transmitir lo que realmente se

¹⁷ (citado en Arón y Milicic, 1994)

quiere decir, eso ayuda bastante en cómo te relacionas con otros. “; “Una persona con habilidades sociales debe tener una buena autoestima, esta influye muchísimo en la capacidad, en la seguridad que tenga para relacionarse” ; “Yo creo que un gesto o una sonrisa de un profesor logra más que cualquier cosa”; “Cuando uno conversa tener el gesto amable, no parco, por complicada que sea la situación no puede tener una actitud confrontacional, prepotente. Hacer que la persona se sienta mal es fácil. Hacer abuso de poder”. En relación a esto, Hidalgo y Abarca (1992) señalan que la conducta social, como todas las conductas aprendidas, es el resultado de una interacción entre determinantes ambientales y personales. Entre estos últimos, se encuentran los factores constitucionales, referidos a la forma de ser observable de una persona, por ejemplo, su temperamento, género, los factores psicológicos, que aluden a elementos no observables en el individuo, como por ejemplo: sus procesos afectivos y conductuales; es decir, se orienta a los procesos internos de las personas.

Para finalizar, la última dimensión común a todas las dependencias educacionales es la dimensión conductual, definida como los atributos específicos de las habilidades sociales, es decir, aquellos rasgos específicos de la interacción social que facilita el intercambio social y que están presentes en las personas socialmente competentes. Según los entrevistados, entre estos atributos estaría el ser flexible, la afectividad, ser proactivo, inspirar autoridad y respeto, ser comprensivo, ser consecuente, ser empático, ser asertivo, aceptar y brindar y recibir respeto. En relación a estos atributos conductuales de las habilidades sociales, los entrevistados señalan: “Reconozco a una persona con habilidades sociales por su forma de ser, dispuesta a trabajar, a colaborar, con disposición a preguntar, si no sabe algo, que sea preactiva...” “Al verlo uno lo nota de inmediato, y te hablo de un profesor encachado, en términos que sabe dirigirse a sus estudiantes, tiene cierta autoridad no que le teman sino que respeten, tiene manejo de grupo...” . “El aceptar lo bueno y lo malo de las personas, hay que quererlos como son”

Para los entrevistados las habilidades sociales jugarían un papel predominante en todos los participantes de la comunidad educativa siendo ellos los integrantes que desarrollan un rol específico en la gestión educativa de una institución. Como lo señala uno de los entrevistados: “Las habilidades sociales son importantes en el ámbito de mis pares, con los padres apoderados y también en la sala de clases con mis alumnos”. “Creo que son importantes al nivel de profesorado, en relación con los alumnos, y a nivel administrativo”.

Esta utilización de las habilidades sociales en la cotidianidad de la institución educativa generaría según los entrevistados, condiciones para un clima escolar. Para ellos estas

condiciones que se presentan en la gestión escolar están dadas por las habilidades sociales de los participantes y generarían una llegada a los participante de la comunidad escolar, buena disposición al trabajo, participación en trabajo colaborativo y aceptación por la diversidad. Los entrevistados señalan estas condiciones en los siguientes párrafos: “Sí, en cómo llegas al alumno, en cómo llegas a los apoderados, en cómo enfrentas los problemas...como maestro uno de debe tener mucho cuidado y por eso son muy importante las habilidades sociales porque tu tiene que llegar a todos los persona del curso y tienes que saber cómo hacerlo, porque el cómo es súper importante”. ; “La buena disposición. Pienso que es una habilidad para mejorar o el compartir con otras personas para colaborar. “A nivel de profesora el trabajo en conjunto también es importante porque uno no es una isla, uno es parte de una comunidad educativa”; “Ah bueno enormemente, porque no trabajamos con máquinas, trabajamos con seres humanos, especialmente con jóvenes, con adolescentes, con personas en formación”; “Tiene que ver con aceptar a los estudiantes con sus diferentes estilos de aprendizajes, con sus diferencias”

En relación a las habilidades sociales frente a su participación en el proceso de Gestión escolar, el MEC (2003) afirma que en el marco de la reforma educacional y de los rápidos avances, los cambios permanentes y la incertidumbre que vivimos en la sociedad, demanda profesionales flexibles, responsables, creativos que participen activamente de ella para poder responder a las exigencias de los distintos sistemas sociales. En este escenario, las personas participan de múltiples situaciones comunicativas, donde se ponen en juego diversas habilidades que permitirán una mejor convivencia escolar, entendida ésta como las interrelaciones entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional. Los directivos, los profesores viven en situaciones sociales e interactúan permanentemente para poder comunicarse con otros, aprender y convivir en un contexto social. Para ello requieren de diversas competencias entre las cuales se encuentran las habilidades sociales que constituyen un aspecto esencial de la vida. Una persona con un buen nivel de desarrollo de habilidades sociales tendrá mejores posibilidades de insertarse en su mundo social, participar de él y mantener relaciones interpersonales satisfactorias y efectivas.

En síntesis, la representación social del concepto habilidades sociales para los sujetos esta descrita como la capacidad que tienen los individuos, para interactuar y comunicarse sobre la base de habilidades personales y características conductuales, que les permiten desarrollarse satisfactoriamente con los diferentes integrantes de la gestión escolar sintiéndose socialmente competentes.

En cuanto a la dimensión de liderazgo, de acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a directivos y docentes de establecimientos educacionales de las distintas dependencias, a continuación se presentan las similitudes y diferencias que presenta el concepto en las distintas dependencias.

El liderazgo desde la dependencia del Colegio Técnico Agropecuario Puello Viejo, indican que se puede comprender el liderazgo en cinco dimensiones: El líder “es” el líder debe “ser”, el líder debe “tener”, los valores que presenta el líder y la planificación en el liderazgo. Aquí, el líder “es y el deber “ser” del líder aparece recurrente la personalidad y también la mirada al grupo. En relación a la personalidad fue recurrente la noción de reconocer al líder como guía “...el líder es una persona que es reconocida como guía, como inspiración, como ejemplo, como modelo, y que por lo mismo es muy útil en el manejo de grupos, en un conciliador...”, pero desde el grupo es comprendido como aquel que habla por otro, “...reconozco a un líder cuando también veo a una persona que está hablando por el resto, generalmente usa el plural, no el yo, porque el yo no sirve...”

Desde lo expuesto se puede interpretar que la representación social que tienen los entrevistados está en estrecha relación la definición que nos entrega López (2003) que dice que el líder se vale de los vínculos sociales que establece con los otros miembros, sus características personales, su capacidad comunicativa, sus conocimientos sobre la materia u otras destrezas que pone en juego, aquí la capacidad de tener relacionarse socialmente aparece un detonante para llevar a cabo un buen liderazgo.

También aparece una visión del líder en algunos casos como autoridad “También hay líderes que son muy mandones, autoritarios...” aquí resuena la definición de Rodríguez (SF) del líder autócrata o autoritario quien asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

En el deber tener del líder, los entrevistados lo comprenden desde tres dimensiones las características personales tanto innatas y adquiridas, las actitudes y las capacidades, aquí está que el líder “...tiene que ser una persona con una equilibrada capacidad emocional, como primera cosa, un líder no puede salirse de las casillas...” y “...lo que tiene que tener un líder es un carácter, no puede ser un tipo introvertido, tiene que estar siempre adelante dando la cara...” el líder debe tener “... actitud de justicia y ser con todo iguales y pedir que todos hagan lo que tienen que hacer” es una de las actitudes que se consideran como influyente en el tipo de liderazgo.”, también ellos hablan “...de un líder que tenga actitudes, habilidades para ciertas áreas, esas se van formando y reforzando con el tiempo como por ejemplo el dominio de la oratoria.” ;

se aprecia que el liderazgo está ligado a una cualidad personal, relativa excepcional: carisma, la capacidad de ser excepcionalmente atrayente e influyente ante las personas. El liderazgo es un atributo personal, un rasgo que adorna la personalidad de algunos privilegiados. De ahí nace la frase: "el líder nace, no se hace" (Avilés, et al, 1991).

En todas las dependencias, de una u otra forma los valores se consideran parte del liderazgo y la empatía, la responsabilidad, el carisma son los más mencionados "...súper importante es ser carismático y encantar a la gente, eso ayuda mucho al liderazgo de una persona." "...responsabilidad, el ir cumpliendo con lo que se proponen, eso ayuda para que le sigan..." además que los sujetos comprenden la importancia de tener un grado respeto entre los miembros del grupo. Por otra parte, si el líder se considera un colaborador que tiene ciertas funciones especializadas, y si su actitud hacia los otros miembros es de respeto profundo por su integridad y su valor, producirá un clima de amistad y cooperación, informalidad y libertad (Knowles y Knowles, 1972). Esto ayuda sobremanera a generar un clima de trabajo agradable y motivador para el desempeño laboral.

Por último en las representaciones sociales de los entrevistados la planificación, apuntando a tres ejes la organización, las relaciones con otros o con el equipo de trabajo y la ética, está mirada concuerda con lo que plantea Bolívar (1997) en relación a que el liderazgo debiera situarse entre concebirlo como un gestor eficiente (rol de liderazgo "profesional"), identificable con la posición formal ocupada por una persona (dirección); y como tarea moral amplia, expresión cualitativa de una organización dinámica y comunitaria, y -como tal- una función difusa entre todo el profesorado (liderazgo moral o "funcional") esto se evidencia en las siguientes afirmaciones "...la función de los líderes es llevar todas las iniciativas, todas las inquietudes a otra instancia en donde se realice una mejor gestión, llevar la voz de mi grupo en lo bueno, en lo malo, en lo positivo que se proponga, intentar que a tu grupo le vaya bien, que estén contentos, tranquilos, en el sentido sin temor y así a tener mejores resultados..." desde aquí se puede interpretar la idea del rol de líder, como gestor, y como armador de una dinámica comunitaria, con trabajo compartido. A la vez si miramos la siguiente afirmación "Un líder necesita estar acompañado de varias personas porque sólo no puede. Las decisiones de un líder tienen una serie de engranajes, que las impulsan, sólo no puede...". Podríamos deducir que nos encontramos ante un líder democrático o participativo aquel que utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si

desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones (Rodríguez, SF).

Dentro de las representaciones sociales se presenta también una mirada distinta donde se reconoce "... la capacidad de otorgar otras visiones, otros puntos de vista más a futuro..." que tienen los líderes lo cual nos sitúa ante un liderazgo visionario que se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora (Robbins, 1999).

En general el liderazgo se plantea, dentro de la gestión se percibe en gran medida desde la dimensión humana que está referida a las relaciones de convivencia en el establecimiento, tanto a la relación entre pares: docentes entre sí, alumnos entre sí, alude a las relaciones que establece la escuela con los padres y apoderados; como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales y empresariales de la zona (Iplacex, 2005).

En las distintas dependencias aparecen ciertas similitudes entre ellas, una de ellas son los valores que en la dependencia particular subvencionada y particular pagada están divididos en dos tópicos valores en sí mismos entendidos como los valores que son inherentes de la persona y los valores en relación al grupo que son aquellos que se ven reflejados en el trato, en cambio en la dependencia municipal los valores se representan en una sola dimensión, no se hace distinción entre valores en sí mismo y los valores en relación a otros, sin embargo los valores se repiten para todas dependencias y estos son "La empatía es una necesidad, es un factor dentro de las relaciones humanas, para poder llegar a acuerdos, a consensos, cuando uno es capaz de ponerse en los zapatos del otro todo es más fácil de llegar a acuerdos..." (5-8), el ser respetuoso "Deben ser respetuosos escuchando a los demás dándoles su espacio..." así también "El respeto es una posición que uno va ganando con los que hace y con lo que no hace, eso es también la consecuencia, de ir todo en una sola línea." además de la honestidad y la honradez, el liderazgo es uno de las áreas claves de la gestión escolar de calidad en los establecimientos educacionales, es importante considerar una visión a futuro, donde los directivos logren motivar y dirigir el logro de metas, apoyen la práctica de valores y acciones concretas a mediano y largo plazo y den coherencia a la actuación de todos los actores de la comunidad educativa. Los sujetos entrevistados reflejan en sus opiniones la práctica de los valores, como un elemento importante para la gestión educativa y por ende para el clima educativo.

Otra de las similitudes importantes es el ver al líder como un guía, "...los líderes, tienen el rol de guiar, para tener un objetivo, una meta, trabajar para cumplirla..." esto concuerda con Robbins (1999) quien define liderazgo como la capacidad de influir en el grupo para que logre metas. También tenemos como similitud entre las distintas dependencias la planificación que lleva el líder o aquella en la cual participa el líder "...un curso se planifica, allí se plantea, se escucha y luego viene el apoyo de las bases, ellos planifican para llevar a cabo sus ideas." lo que coincide con lo que plantea López (2003) que en la actualidad el liderazgo se entiende como un proceso simbólico, a través del cual se define la realidad organizativa y se establece un sentido de dirección y propósito mediante la articulación de una determinada visión compartida.

Las percepciones son otra similitud y estas apuntan a las capacidades que ven los sujetos algunas de ellas son que el líder es "...persona que es capaz de plantear sus ideas claras y con seguridad, firmeza..." además que "...un líder ayuda a mejorar tu sistema organizacional, a mejorar tu institución y así todos apostamos con un granito de arena, para mejorar incluso el país" desde estas entrevistas se coincide con Robbins(1999) quien propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otro individuo.

Según Goleman, et al (2002) una de las tareas esenciales de un líder es crear un clima de confianza, en el cual las personas se sientan trabajando a gusto, sin temores, con libertad de expresarse; un ambiente donde también se favorezca la innovación y en el cual los errores se consideran fuente de aprendizaje. Esta confianza se refleja en el diálogo que se menciona o en la comunicación a la cual se refieren los sujetos de estudio: "Fundamentalmente el diálogo, las cosas hay que conversarlas, hablarlas. No discutir los problemas, cuando uno parte, por discutir, no llega a nada, solo llega a la agresión. Los problemas están, se conversan, se solucionan, pero no se discuten.", esto representa la búsqueda de un buen clima de trabajo.

Ahora en cuanto a las diferencias entre los establecimientos lo que resuena en la dependencia particular subvencionada y que no aparece en las otras es el concepto de autoritario, como se puede observar en el siguiente extracto de una entrevista "También hay líderes que son muy mandones, autoritarios..." según Rodríguez (SF) esto se responde a un estilo de liderazgo autoritario donde la respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. Se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia.

Al realizar una comparación entre las dependencias tenemos que la municipal, plantea expectativas en referencia a un líder con equilibrio emocional y racional, además surge la idea de un líder con carácter "La primera condición que tiene que tener un líder es

un carácter, no puede ser un tipo introvertido, tiene que estar siempre adelante dando la cara. "y a la vez "...tiene que tener un raciocinio lógico, muy controlado, tiene que hacer el esfuerzo por no producir descontrol..."En la dependencia particular subvencionada resuena la cooperación y ayuda "...otro es la solidaridad en el sentido de la cooperación con los demás..." y en dependencia particular pagada aparece la capacidad de arriesgarse y la capacidad de enfrentamiento como se observa a continuación todos apostamos con un granito de arena, para mejorar incluso el país" (7-13) desde estas entrevistas se coincide con Robbins(1999) quien propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otro individuo.

Según Goleman, et al (2002) una de las tareas esenciales de un líder es crear un clima de confianza, en el cual las personas se sientan trabajando a gusto, sin temores, con libertad de expresarse; un ambiente donde también se favorezca la innovación y en el cual los errores se consideran fuente de aprendizaje. Esta confianza se refleja en el diálogo que se menciona o en la comunicación a la cual se refieren los sujetos de estudio: "Fundamentalmente el diálogo, las cosas hay que conversarlas, hablarlas. No discutir los problemas, cuando uno parte, por discutir, no llega a nada, solo llega a la agresión. Los problemas están, se conversan, se solucionan, pero no se discuten.", esto representa la búsqueda de un buen clima de trabajo.

Ahora en cuanto a las diferencias entre los establecimientos lo que resuena en la dependencia particular subvencionada y que no aparece en las otras es el concepto de autoritario, como se puede observar en el siguiente extracto de una entrevista "También hay líderes que son muy mandones, autoritarios...", según Rodríguez (SF) esto se responde a un estilo de liderazgo autoritario donde la respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. Se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia.

Al realizar una comparación entre las dependencias tenemos que la municipal, plantea expectativas en referencia a un líder con equilibrio emocional y racional, además surge la idea de un líder con carácter "La primera condición que tiene que tener un líder es un carácter, no puede ser un tipo introvertido, tiene que estar siempre adelante dando la cara. " y a la vez "...tiene que tener un raciocinio lógico, muy controlado, tiene que hacer el esfuerzo por no producir descontrol..."En la dependencia particular subvencionada resuena la cooperación y ayuda "...otro es la solidaridad en el sentido de la cooperación con los demás..."y en dependencia particular pagada aparece la capacidad de arriesgarse y la capacidad de enfrentamiento como se observa a continuación grupal, donde se encuentran valores y actitudes. Del mismo modo se

mencionan conceptos como honestidad, respeto y empatía por la parte valórica y además positivas, abiertas y apoyadoras que son características que no deben faltar en las personas para trabajar en equipo. Al mismo tiempo los sujetos de estudio señalan que dentro del ámbito personal los individuos deberían tener características que son determinantes a la hora de formar grupos, ellos distinguen entre las características referidas a la personalidad y al comportamiento, donde el liderazgo, la eficiencia, la colaboración y la comunicación determinan el grado de relaciones humanas que se generen producto de toda interacción.

En relación a lo anteriormente expuesto los sujetos señalan: “Yo creo que una parte fundamental del clima organizacional son las relaciones humanas, como se llevan las personas entre sí, lo que motiva una buena relación, participación, disposición y por sobre todo sentirse parte de la institución, comprometidos.” Y a la vez “Yo pienso que las personas en el ámbito organizacional, deben tener ciertas características que la hagan trabajar bien en equipo, tienen que ser abiertos a trabajar en un departamento determinado, deben ser respetuosos de las normas, tolerantes con las diferencias de los demás...” Además “Las personas que integran un grupo deben ser líderes, positivas, tener buenos objetivos, metas claras, capacidad de organizar, de transmitir ideas. Debe haber disposición al cambio, a las críticas, al pensamiento del otro, a comunicar, a aceptar lo distinto...” Según Arón y Milicic (1994), el clima escolar afecta a todos: a los estudiantes, a los profesores y a los directivos; por lo tanto, el clima social en el contexto escolar, se refiere a la percepción que los individuos tienen de los distintos aspectos del ambiente en el que desarrollan sus actividades habituales.

Sin embargo, es López (2003) quien señala que el clima puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran el sistema escolar. Es así como Cornejo y Redondo (2001) señalan que el Clima Educativo es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinada por aquellos factores estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico y específico confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante a la vez de los distintos procesos educativos

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. En relación a las distintas dependencias se encontraron algunas similitudes de la representación social de clima organizacional; la cual corresponde a

las relaciones interpersonales, sociales o humanas que se establecen dentro de la institución educacional. Donde los sujetos señalan: “Para que exista un buen clima organizacional, las personas que integran cualquier institución deben saber respetarse, aprender de los demás, ser consecuentes con lo que dicen y hacen, ya que así se va generar armonía, un buen ambiente..”

De acuerdo a las relaciones interpersonales los sujetos mencionan que se encuentran determinadas por un factor interno o individual asociado a los valores y actitudes; además del ámbito grupal donde la interacción influye en la calidad de estas relaciones. Los aspectos antes referidos han demandado a los sujetos implicados en la educación a desarrollar nuevas competencias tanto estratégicas como relacionales, que influyen en el clima de los establecimientos educacionales. Estas nuevas estructuras relacionales, ha enfrentado a los docentes vivenciar acuerdos y desacuerdos propios del trabajo en equipo, que en ocasiones potencia y en otras debilita los lazos relacionales, entre los miembros que conviven al interior de cada establecimiento (Arón y Milicic, 1994).

Es así que ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Arón, 1999). Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.) (López, 2003) Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos

señalar las siguientes: inadaptación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. (Arón y Milicic, 1994). Un clima o cultura organizacional consiste en un consenso sobre una serie de valores, normas, pautas ideológicas, creencias, objetivos e ideas sobre la organización. La escuela, como organización, posee una cultura que es compartida por sus miembros. En cuanto a las diferencias encontradas estas apuntan al ámbito de la gestión, organización y crecimiento y desarrollo de la institución. Con respecto a la buena gestión como lo mencionan los sujetos del establecimiento particular subvencionado, ésta corresponde a la claridad que existe en la visión y en la ejecución de la misma, donde conceptos como transparencia y proyección fueron mencionados con mayor énfasis. En relación con la organización, los sujetos del establecimiento municipal mencionaron que esta corresponde o más bien está determinada por las capacidades de los integrantes del sistema escolar donde efectividad, liderazgo y la capacidad de buscar soluciones son términos muy importantes a su parecer, del mismo modo mencionan que debe existir claridad en la gestión donde primeramente los roles y las funciones deben estar claras y definidas. El clima académico se manifiesta en el compartir de profesores y alumnos la conciencia sobre los objetivos educativos de la escuela y del valor que atribuyen a éstos. Los directores contribuyen eficazmente a este compartir la cultura a través de sus actitudes, creencias, expectativas y actuaciones. (Arón y Milicic, 1994). Por último, el crecimiento y desarrollo institucional para los sujetos del establecimiento particular pagado, está sobre la base de la estructura y el funcionamiento de la institución, en cuanto a la primera los roles y las actitudes deben quedar bien establecidas, donde se note una organización a todo nivel; y con respecto al funcionamiento, es esencial llegar a lograr los objetivos que fueron planteados en una primera instancia. Como señala Cornejo y Redondo (2001) el clima escolar influye en la conducta de los miembros del establecimiento educacional especificando que la existencia de un clima favorable generalmente es sinónimo de un buen cumplimiento de los objetivos de la institución Finalmente cabe señalar que el clima organizacional es la propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal, para esto es importantísimo que las personas cambien de aptitud. Solo de esta manera lograremos mejorar el clima organizacional.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El objetivo general que se propuso en esta tesis fue analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en la unidad educativa “Puebloviejo” las mismas que fueron observadas en directivos, docentes, alumnos y padres de familia. Una vez finalizado este estudio es posible señalar que este objetivo se cumplió al momento de analizar la capacidad de gestión existente en la institución y comprobar, de esta manera, que existe liderazgo de tipo directivo, pero debe mejorar con una reingeniería de procesos que la mantenga en un sistema de monitorio y seguimiento continuo.

- Se planteó en esta tesis investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores. Después del análisis de los datos recogidos en esta investigación, se puede decir que se reconoció que la institución posee un tipo de gestión directiva, ya que se observó que en el plantel se mide el tamaño de la organización por medio de resultados obtenidos y que siempre se siguen las normas planteadas, esto se pudo constatar en el análisis de las tablas 6,7 y 8 las mismas que están detalladas en los resultados de las encuestas a directivos. En lo que se refiere al liderazgo educativo el centro promueve la excelencia académica y la capacitación docente, para que esto se refleje en las actividades que los docentes en su práctica diaria
- La investigación fue establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores. Tras el análisis es posible concluir que los directivos de la institución poseen competencias en el manejo pedagógico, ya que siempre están proponiendo innovaciones la misma que permite que la institución se fortalezca.
- El tipo de liderazgo que se percibe en la institución es un liderazgo autocrático, que no permite la participación de las diversas áreas que forman la entidad educativa.
- En cuanto a la gestión, se evidencia deficiente manejo de los recursos, la planificación interna, la toma de decisiones y políticas educativas.
- En el caso del rector general, el liderazgo que existe en ciertos casos es autoritario, pero se combina con un liderazgo democrático al momento desarrollar nuevas posturas en conjunto con el resto del equipo de trabajo.

- Uno de los problemas detectado, fue la falta de motivación percibida en ciertos docentes, que puede desencadenar en apatía o desinterés por el logro de un liderazgo adecuado.
- La cantidad de docentes y de actividades puede dificultar el monitoreo de nivel de liderazgo que pueden tener al impartir sus clases.
- El liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, permite identificar técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades. Tras el análisis se concluyó que se debe unificar el criterio y establecer un solo tipo de liderazgo gerencial, el mismo que debería predominar en directivos y docentes, en bien de la entidad y que apunte hacia un cambio de excelencia académica.
- La gestión del liderazgo y valores en la unidad educativa Pueblo Viejo no está muy clara entre sus estudiantes, por lo que se hace necesario una implementación sistemática de serios procesos de apoyo para asegurar la efectividad, el mejoramiento de todos los miembros de la institución, que conlleve a vivir los principios y valores institucionales y que toda gestión que realice el director debe estar orientada por una forma de administración diferente, es decir una gestión centrada en el talento humano y que los principios y valores sean su guía, su referente, su fortaleza y poder¹⁸.

6.2 Recomendaciones generales

Dentro de las recomendaciones tenemos las siguientes:

- Se detectó que se debe reforzar el liderazgo y la gestión de la calidad en valores en los docentes y directivos, por medio de la reingeniería de procesos: monitoreo y seguimiento que permitirá mejorar la calidad del servicio educativo.
- Se aconseja fortalecer la reingeniería de procesos: monitorio y seguimiento sobre todo en el tipo de liderazgo pedagógico, ya que este se centra en la educación y en la misión académica, el mismo que permitirá optimizar los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Se sugiere que se establezca un solo tipo de liderazgo que permita tomar decisiones acertadas frente a situaciones de riesgo, ya que existe un grado de coherencia media, entre los integrantes de la comunidad educativa. Se recomienda escoger el liderazgo gerencial

¹⁸ Stephen Covey(1995).

- Se recomienda que para que el maestro se visualice como un líder y formador de personas, necesita entender a las personas y su naturaleza humana y para ello primero tiene que entenderse como persona.
- Se recomienda a la institución iniciar un sistema de capacitaciones basado en el fortalecimiento del liderazgo en los docentes.
- Estas capacitaciones estarán divididas en ciertas actividades que se explicarán en la propuesta a mencionarse en el siguiente capítulo.
- Es vital un monitoreo constante del desarrollo del liderazgo en los docentes, el cual se puede evidenciar por medio de grupos focales, en donde se invite a conversar de una manera abierta sobre temas de relacionados al clima interno de la institución.
- Es recomendable que la institución incentive en todo momento todos los aciertos y logros de los docentes de la institución, lo cual generará confianza y mejor autoestima en los mismos creando el auténtico líder docente el cual debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus alumnos tengan otra realidad distinta a la suya.
- Adicionalmente, se recomienda a la institución mantener una comunicación constante con toda la comunidad educativa, por medio de una campaña interna, que incluya las actividades anteriormente descritas.
- Se recomienda afianzar las cualidades humanas y éticas en las autoridades y docentes, para conseguir elevar la calidad de la educación en el plantel.

PROPUESTA DE INTERVENCION

1. Título de la Propuesta

Estrategias de vinculación y participación de los padres y madres de familia con el Centro Educativo “Puebloviejo” en el periodo lectivo 2010-2011.

2. Justificación

Las familias son un recurso humano importante en las instituciones educativas, es deber de estas convertirse en espacios naturales donde los padres puedan saber y reflexionar sobre qué tipo de formación está recibiendo su hij@, y sentir que tiene la corresponsabilidad en dicha formación intelectual, moral, social, cultural; esta corresponsabilidad debe ser compartida con directores, docentes, padres de familia, para así alcanzar los objetivos que toda institución se plantea en su proyecto educativo. Pero si los padres de familia no se sienten parte activa de esta formación, se van a mostrar apáticos, reacios, desconfiados, a los procesos de cambio que implanta la unidad educativa, por lo tanto es primordial que las instituciones educativas elaboren proyectos de inclusión y participación de los padres como agentes de formación y cambio del proceso educativo de sus hijos; en el Centro Educativo Puebloviejo la situación con los padres de familia, no está muy alejada de la realidad que viven muchas instituciones educativas privadas, donde los directivos tienen el poder de canalizar la intervención y participación de los padres en la unidad a través de un proyecto educativo y un reglamento interno propio, pero los niveles de disconformidad de los padres a pesar de que no llegan a ser tan altos, sienten que no están siendo tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones importantes en cuanto a la formación integral de sus hijos; en vista de este descontento e insatisfacción de los padres del centro expresadas en las encuestas realizadas, se visualiza los mecanismos para mejorar esta situación a través de una propuesta de mejora basada en la “estrategias de vinculación y participación de los padres de familia con el Centro Educativo “Puebloviejo” , donde los principales beneficiarios de esta propuesta van a ser los estudiantes pues van a tener espacios más flexibles de comunicación, participación y tendrán a sus padres como gestores principales de dichos cambios, creando espacios para que exista más compromiso y participación en su proceso educativo, también son beneficiarios los directivos y docentes porque podrán contar con el apoyo más directo de los padres en todas las decisiones que tengan que tomar en beneficio de la institución y convertirse en gestora de inserción efectiva y afectiva de los padres con la institución; la propuesta es factible se realizar porque reúne

estrategias posibles de ejecutar a mediano y largo plazo sin caer en forzamientos de desgaste personal, de tiempo y económicos.

3. Objetivos de la propuesta

3.1. Objetivo general:

Fomentar la colaboración y participación de los padres y madres de familia en la planeación escolar de la unidad Educativa “Puebloviejo” a través de diferentes actividades y estrategias de integración para lograr el reconocimiento de los padres de familia y mejorar la calidad de la educación.

3.2. Objetivos específicos:

- Definir de manera conjunta con el director objetivos y metas de calidad a través de los consejos escolares para lograr la inclusión total de los padres de familia hacia la unidad.
- Conocer cuáles son las funciones de los padres de familia con la unidad a través de la socialización de los referentes curriculares para alcanzar objetivos y metas de planeación escolar.
- Crear espacios de acogida en el Centro para los padres de familia a través de actividades y estrategias integradoras para fomentar la cooperación entre la familia y la unidad educativa.

El alcance de estos objetivos están previstos cumplirlos en un año lectivo, es decir iniciar en el periodo 2010-2011.

4. Localización y cobertura espacial

Están dirigidos a toda la comunidad educativa de la Centro Educativo “Puebloviejo”, ubicada en la provincia de Los Ríos, cantón Puebloviejo, Parroquia Puebloviejo, Sector céntrico de la ciudad de Puebloviejo, tomando en cuenta recursos humanos y materiales externos.

5. Población objetivo

Se espera que al menos el 75% de la población de padres y madres de familia y demás miembros del Centro Educativo Pueblo Viejo” logre un cambio de actitud frente a la responsabilidad que tiene como agente de formación de los estudiantes.

6. Sostenibilidad de la propuesta

Humanos:

Rector 1

Docentes 42

Padres y madres de familia

Estudiantes 600

Administrativos 16

Profesionales externos

Autoridades locales

Comunidad

Asociaciones

Otros

Tecnológicos:

Computadoras 4

Proyectores 1

DVD 1

Televisores 1

Grabadoras 1

Materiales:

Suministros de oficina

Trípticos

Folletos

Cartulinas

Murales
Documentos curriculares
Copias

Físicos:

Sala de audiovisuales
Salas de clase
Patio

Económicos:

Honorarios de capacitadores
Gastos de impresión y copiado

Organizacionales:

Establecer horario de talleres a convenir
Fechas para capacitaciones
Correos electrónicos.

7. Presupuesto

Como la propuesta tiene un año lectivo de durabilidad en el año 2010 - 2011.

Actividad costo estimado

PERSONAL	ACTIVIDAD	N°	VALOR
Capacitadores	reuniones	5	1000
aporte personal padres	Feria de ciencias de padres:	5	2000
	Festival cultural	1	700
SUMINISTROS	COMPRAS	1	300
IMPRESA	IMPRESIÓN	1	600
TOTAL			4600

8. Cronograma y actividades

Objetivo 1

Definir de manera conjunta con el Rector objetivos y metas de calidad a través de los consejos estudiantiles para lograr la inclusión total de los padres de familia hacia la unidad.

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES							
			MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Socializar los Consejos estudiantiles de participación	Docentes de cada curso	X							
2	Elegir un Consejo Estudiantil de participación	Rector, Docentes	X							
3	Reunión con el Consejo Estudiantil de participación; Rector, Docentes	Presidente del Consejo Estudiantil	X	X						
4	Elaborar una agenda de temas claves	Rector, Docentes Padres	X	X						
5	Delimitar aspectos para incluir en los referentes	Rector, Docentes Padres	X	X						
6	Difusión sobre la función de los Consejos estudiantiles	Docentes Padres		X	X					
7	Elaborar una propuesta de trabajo	Padres		X	X					
8	Ejecutar la propuesta	Rector, Padres			X	X	X	X	X	
9	Evaluación y seguimiento de la propuesta	Rector, Docentes				X		X		X

Objetivo 2

Conocer cuáles son las funciones de los padres de familia con la Unidad a través de la socialización de los referentes curriculares para alcanzar los objetivos y metas de planeación escolar.

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES								
			MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	Campaña de difusión de derechos y responsabilidades de los padres de familia	Docentes Alumnos Padres	X	X							
2	Elaborar y mantener un periódico mural informativo para padres	Rector, Docentes Alumnos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Elaborar y difundir trípticos sobre áreas de liderazgo compartidas	Rector Docentes, Coordinadores Consejo Estudiantil			X	X					
4	Difundir objetivos a largo plazo a través de talleres	Rector, Docentes Padres					X	X	X		
5	Charlas eucativas	Rector, Docentes		X		X		X			X
6	Programas complementarios para padres	Rector Docentes, Consejo Estudiantil			X		X			X	
7	Evaluación y seguimiento de los planes	Padres			X				X		X

Objetivo 3

Crear espacios de acogida en el Centro para los padres de familia a través de actividades y estrategias integradoras para fomentar la cooperación entre la familia y el centro educativo.

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MESES								
			MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	Elaboración de una ficha con 10 objetivos de aula, de las conductas situacional de sus hijos que se desea alcanzar en cada quinquimestre	Docentes de cada curso Padres de familia	X		X			X			
2	Charlas a estudiantes aprovechando aptitudes profesionales y laborales de los padres	Padres de familia	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Feria de Ciencias de padres para los hijos	Consejo Estudiantil						X			
4	Feria del libro	Consejo Estudiantil						X			
5	Festibal cultural de padres	Rector, Docentes Padres							X	X	
6	Fortalecer el programa de Padres, ambiente saludable	Rector, consejo estudiantil Docentes		X		X			X		X
7	Bingo bailable	Rector, dirigentes. Docentes								X	
8	Evaluacion y seguimiento de las actividades planificadas	Rector, dirigentes. Docentes				X			X		X

9. Evaluación de la propuesta.

El proceso de evaluación y seguimiento de todas las actividades programadas para verificar si la propuesta fue la más adecuada será a través de los siguientes instrumentos:

Discusiones grupales y actuación de apoyo.

Fichas de control de asistencia de los padres

Memorias.

Entrevistas.

Grabaciones de las reuniones de trabajo

Una vez obtenidos los resultados de los logros alcanzados en todas las actividades planeadas, se plantea mantener la vinculación de los padres de familia para con el centro educativo institucionalizando las actividades más relevantes que hayan causado más impacto y acercamiento al centro.

BIBLIOGRAFIA

1. AAVV. (2005). Liderazgo efectivo. México: Trillas eduforma.
2. ÁLVAREZ, M. (1998): El liderazgo de la calidad total. Praxis. Monografías Escuela Española. Barcelona.
3. ÁLVAREZ, M. (1999): Diversidad y confluencia. Un estudio interpretativo de los centros educativos en la Unión Europea. Bilbao, INCE e ICE Universidad de Deusto.
4. ÁLVAREZ, M. (2001): El liderazgo educativo y la profesionalización docente. Buenos Aires, Consudec.
5. ÁLVAREZ, M. (2003): Un modelo de calidad pedagógica para los centros educativos. Bilbao.
6. ÁLVAREZ, M. (2006): La misma dirección para una nueva escuela. Organización y Gestión Educativa, núm 3, mayo-junio, pp. 30-36. Praxis, Madrid.
7. Ander-egg, E (1995) Teoría de la investigación social. Edit Lumen. Buenos Aires Argentina.
8. Arón, A y Milicic, (1994). Vivir con otros: Programa de desarrollo de habilidades sociales. Editorial Universitaria, Santiago. Chile.
9. Arón, A (1999) Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento. Santiago. Editorial Andrés Bello.
10. Avilés M, Cárcamo M, Araya E (1991) Qué significa ser dirigente?. Edit. Cide. Santiago. Chile.
11. Berger, P y Luckmann, T (1995). La construcción social de la realidad. Buenos Aires. Argentina.
12. Bolívar, A (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): El liderazgo en Educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED.16
13. Bruner, J y Haste, H (1990). La elaboración de sentido. Ediciones Paidós. Barcelona. España.
14. Bruner, J (1995). Actos de significado. Más allá de la revolución cognitiva. Ediciones Paidós. Barcelona. España.
15. BARNES, T. (1999): Cómo lograr un liderazgo exitoso. México, McGraw Hill.
16. BATANAZ, L. (2005): El acceso a la dirección escolar: problemas y propuestas. Revista Española de Pedagogía, núm 232, pp. 443-471.
17. BAUMAN, Z. (2005). Vidas desperdiciadas. La modernidad y sus parias. Barcelona : Paidós Ibérica

18. CREAD-UTPL (2004) Memorias del Proyecto sobre Estándares de Calidad de la Educación a Distancia en América Latina y el Caribe. Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) y CREAD. Loja, Ecuador.
19. Caballo, V (1993). Manual de evaluación y entrenamiento de habilidades sociales. Editorial Siglo XXI, Madrid, España.
20. Cabrero y Richart (2003) en Técnicas de Recogida de datos. http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_9.htm. Visitada 20/05/05
21. Cantero, G y Celman, S (2001). La gestión escolar en condiciones adversas. Revista Iberoamericana de Educación, Nº 25, Enero-Abril. Argentina.
22. Cornejo, R y Redondo, J (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Viña del mar: Última Decada Nº 15, CIDPA.
23. Ezpeleta, J (1990), "El Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana". Revista Mexicana de Sociología, núm. 2, Abril-Junio, México, IIS-UNAM, pp. 13-93.
24. ESTEFANÍA, J. L. Y LÓPEZ MARTÍNEZ, J. (2001): Evaluación interna del centro y Calidad Educativa. Madrid, CCS.
25. ESTEVE, J. M. (2003): La tercera revolución educativa. La educación en la sociedad del conocimiento. Barcelona, Paidós.
26. Gros Salvat, Begoña (2000) El ordenador invisible: hacia la apropiación del ordenador en la enseñanza. Editorial Gedisa. Barcelona, España
27. Goleman, D, Boyatzis, R y McKee, A. (2002). El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Edit. Plaza & Janes S. A. Barcelona. España
28. Lepeley, María Teresa (2001) Gestión y calidad en la educación. McGraw Hill. New York.
29. Owens, R. (1976). La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa. Editorial Santillana.
30. Parry, K. W. & Proctor-Thomson, S. B. (2002). "Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings". Journal of Business Ethics, 35(2), January (II), 75-96.
31. Pascual, R. (1987). Liderazgo y Participación: Mitos y Realidades. Bilbao. Universidad de Deusto.
32. Pascual, R. (1988): "La función directiva en el contexto socio-educativo actual", en Roberto Pascual (coordinador), La gestión educativa ante la innovación y el cambio. II Congreso Mundial Vasco. Narcea.

33. Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993): El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla León. Ediciones Mensajero.
34. Pérez-Albo, M.^a. y Hernández, M^a. L. (2000): "Una dirección para la mejora de la eficacia escolar" en Liderazgo y Organizaciones que aprenden. Universidad de Deusto, Bilbao.
35. Guiomar Namó de Mello, Ciudadanía e competitividad: Desafíos educacionais do terceiro milênio (São Paulo: Cortez Editora, 1993): 39.
36. Para la discusión de la importancia del conocimiento en la sociedad actual, ver CEPAL y UNESCO,
37. Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad (Santiago: OREALC, 1992).
38. Rafael Squirru, "Plenitud de Juan Del Prete", La Nación 25 de mayo de 1996, 7.
39. Paulo: Cortez Editora, 1993): 39.
40. Para la discusión de la importancia del conocimiento en la sociedad actual, ver CEPAL y UNESCO,
41. Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad (Santiago: OREALC, 1992).
42. Rafael Squirru, "Plenitud de Juan Del Prete", La Nación 25 de mayo de 1996, 7.
43. Rubio, M. J. (2008). Conociendo la Modalidad Abierta y a Distancia. Loja: UTPL.
44. Rubio Gómez, M. J. (2010). Guía General de Educación a Distancia. Loja: UTPL.

ANEXOS



FOTO 1. REUNION CON LOS ALUMNOS



FOTO 2. REUNION CON LOS ALUMNOS



FOTO 3. REUNION CON EL PERSONAL DOCENTE



FOTO 4. REUNION CON EL PERSONAL DOCENTE



FOTO 5. REUNION PERSONAL DOCENTE



FOTO 6. REUNION PERSONAL DOCENTE



FOTO 7. REUNION CON LOS PRESIDENTES DE CURSOS



FOTO 8. REUNION CON LOS PRESIDENTES DE CURSOS



FOTO 9. REUNION PERSONAL ADMINISTRATIVO



FOTO 10. REUNION PERSONAL ADMINISTRATIVO



FOTO 11 .SESION PARA LA APROBACION DEL CODIGO DE CONVIVENCIA



FOTO 12. SESSION PARA LA APROBACION DEL CODIGO DE CONVIVENCIA

Datos informativos

Código de convivencia

NOMBRE DEL COLEGIO:	TECNICO AGROPECUARIO
“PUEBLOVIEJO”	
PARROQUIA:	PUEBLOVIEJO
CANTON:	PUEBLOVIEJO
PROVINCIA:	LOS RIOS
RECTORA:	ING. AUGUSTO YANEZ
CHANGO.	
NÚMERO DE ETUDIANTES:	HOMBRES 291
	MUJERES 204
FECHA DE ELABORACION DEL CODIGO	
DE CONVIVENCIA:	ENERO DEL 2010.
VIGENCIA DEL CODIGO DE CONVIVENCIA	2010 -2011
SUPERVISOR EDUC. MEDIA.	LIC. JUAN MUÑOZ YELA

II ACTORES SOCIALES

2.1 Comité central de padres de familia

PRESIDENTE:	SR. MANUEL MORA YEPEZ
VICEPRESIDENTE:	LIC. JUAN CASTRO
SECRETARIA:	Lic. CARMEN SANTILLAN
TESORERA:	ING. MARIA ONOFRE

2.2. Gobierno estudiantil

PRESIDENTE:	CARLOS VALLE
VICEPRESIDENTE:	MARIA CASTRO
SECRETARIO:	JONATHAN MARIDUEÑA
TESORERO:	FABRICIO FRANCO
COORDINADOR:	JOHANA CALDERON
MAESTROS:	15 TITULARES 26
CONTRATADOS	

III COMITÉ INSTITUCIONAL

RECTOR:

LIC. AUGUSTO YANEZ

GOBIERNO ESTUDIANTIL:

SR. CARLOS VALLE

COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA:

SR. MANUEL MORA YEPEZ

ADMINISTRATIVO:

FORMATO DE ENCUESTAS REALIZADAS O DOCENTES, PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES DEL COLEGIO TECNICO “PUEBLOVIEJO”.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato.

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión.

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.....

UNBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

	CA	A	D	CD
1. El Director /Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es 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 tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				



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.....

UNBICACIÓN 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 se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes –estudiantes –familias –asociación civil-padres y 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 metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje			

los valores en el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/ Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
15. Actividades de 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.			



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTAS A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativos

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTAS

Encuestas 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. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre.
()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupo de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente()
- e. Otros (indique cuáles)
.....

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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 colaboración.

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 adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber 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 coordinados de trabajo.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director (a),			

	Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que 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.			

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 mantienen actualizada la metodología.

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico 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. Un reingeniería de procesos (_____)
- b. Plan estratégico (_____)
- c. Plan operativo anual (_____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA A DIRECTIVOS – SUPERIORES.

Objetivo:

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

GLOSARIO

A

Anteproyecto: Conjunto de trabajos preliminares para redactar el proyecto de una obra.

Autonomía: Vida propia e independiente de un organismo.

B

Bienes inmuebles: Son aquellos muebles arraigados que por su propia naturaleza, no se pueden trasladar de un lugar a otro.

Bienes muebles: Son objetos susceptibles de ser trasladados sin que se deterioren o modifiquen.

C

Capacitación: Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo.

E

Evaluación:

Es la revisión detallada y sistemática de un producto, plan u organismo en su conjunto, con el objeto de medir el grado de su eficacia, eficiencia y congruencia con que se cuenta en un momento determinado para alcanzar los objetivos propuestos.

I

Innovación:

Acción de cambiar las cosas, introduciendo novedades.