



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**TEMA: GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN
DEL COLEGIO NACIONAL “TECNICO MACAS” DE LA CIUDAD DE
MACAS, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011**

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

AUTORA:

LIC: ROSA MERCEDES GARZÓN CÁRDENAS

DIRECTOR DE TESIS:

MGS. JOSE QUIZHPE

CENTRO EDUCATIVO MACAS

2010-2011

CERTIFICACION

Cuenca, 1 de Abril de del 2011

Mgs. José Quizhpe

DIRECTORA DE TESIS:

CERTIFICA:

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

.....

Director de tesis

CESION DE DERECHOS

Yo, Rosa Mercedes Garzón Cárdenas, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estado 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 las investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, junio del 2011

AUTORIA:

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

f.....

Nombre: Rosa Mercedes Garzón Cárdenas

CI. 1400291397

DEDICATORIA

Con amor a mi esposo Juan y a mis hijos: Mauricio, Manolo y Fernando, quienes con su nobleza, entusiasmo y paciencia, depositaron su apoyo, confianza y permitieron que este largo caminar no se me hiciera muy difícil y poder culminar esta nueva etapa académica con mucha satisfacción.

LA AUTORA

AGRADECIMIENTO

A Directivos y Docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja, por su trascendental aporte al desarrollo de la Ciencia Administrativa y Formación Profesional de innumerables generaciones, mi particular agradecimiento al Mgs. José Quizhpe por sus orientaciones muy valiosas y profesionales en este proyecto.

A todas aquellas personas que de una u otra forma fueron parte de este logro.

Como autora me ha animado el hecho de que este trabajo realizado constituirá un significativo aporte a la gestión de los directivos de esta importante institución quienes día a día se empeñan por que la institución surja para el bien y servicio de la colectividad tanto de la ciudad, la provincia y porque no decirlo del país.

La Autora

ACTA DE COMPROMISO

ACTA DE COMPROMISO

A los 13 días del mes de Septiembre del 2010, se reúnen en la sala del Rectorado del Colegio Nacional Técnico Macas, las siguientes personas: La Lic. Rosa Garzón en calidad de estudiante de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, y el Dr. Danilo Gutiérrez en calidad de Rector (E), para realizar la presente acta de compromiso:

PRIMERO: Lic. Rosa Garzón, en calidad de maestrante requiere cumplir con un requisito para su formación profesional.

SEGUNDO: La Lic. Rosa Garzón se compromete, para con la institución educativa a presentar una propuesta de mejoramiento institucional, con el fin de aportar hacia la generación de actitudes positivas, para potenciar el desarrollo de habilidades y prácticas de gestión académica curricular, entregando una copia de dicho documento a la institución educativa.

TERCERO: El Dr. Danilo Gutiérrez en calidad de Rector (E) del Colegio Técnico Macas, se compromete a facilitar el acceso a la información requerida por la maestrante.

CUARTO: DE LA CONFIDENCIALIDAD.- La maestrante, se compromete hacer uso de la información institucional únicamente con fines académicos.

QUINTO: DEL PRECIO.- Este trabajo de investigación tiene fines únicamente académicos, por lo que la maestrante no cobrará valor alguno.

SEXTO: DEL PLAZO: El plazo para la entrega del trabajo, será veinte días después de haber terminado con el proyecto y aprobado por parte de la UTPL.


SEPTIMO: DE LA ACEPTACION.- las partes aceptan el presente instrumento por convenir a sus intereses por lo que en unidad de acto firman y se ratifican en lo convenido

Atentamente:


Lic. Rosa M. Garzón C.
MAESTRANTE EN FORMACION
DE LA UTPL
MACAS



RECIBIDO 13/09/2010


Dr. Danilo Gutiérrez
RECTOR (E) DEL COLEGIO
NACIONAL TECNICO



ÍNDICE

Contenido

CERTIFICACION.....	ii
CESION DE DERECHOS	iii
AUTORIA:.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	viii
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. METODOLOGIA.	6
3.1.- Participantes:	6
3.2.- Materiales e Instrumentos de Investigación:.....	8
3.3. Métodos y procedimientos.....	9
4. MARCO TEÓRICO.	11
4.1.- La gestión: Concepto, importancia, tipos	11
4.2. Liderazgo educacional: Concepto, tipos, características de cada tipo	15
4.3. Diferencias entre directivo y líder	23
4.4.- Los valores y la educación	26
4.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo	28
5. DIAGNÓSTICO	31
5.1.- Los instrumentos de gestión educativa: en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	31
5.1.1.- Manual de organización	31
5.1.2.- Código de ética	32
5.1.3 El plan estratégico.....	39
5.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)	39
5.1.5 Proyecto educativo institucional (PEI).....	40
5.1.6.- Reglamento interno y otras regulaciones.....	42
5.2. La estructura organizativa del Colegio Nacional “Técnico Macas”	51
5.2.1. Misión y visión.....	51
5.2.2. El Organigrama	52
5.2.3. Funciones por áreas y por departamentos	54

5.3. El clima escolar y convivencia en valores.....	56
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	57
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	58
5.3.3. Dimensión administrativa financiera y valores.	59
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.....	59
5.4 Análisis FODA.....	60
5.4.1.- Fortalezas Y Debilidades	60
5.4.2.- Oportunidades y amenazas	61
5.4.3.- matriz FODA	63
5.5. Resultados.....	63
5.5.1.- De los directivos	64
5.5.2.- De los docentes	73
5.5.3.- De los estudiantes	76
5.5.4.- De los padres de familia	77
5.5.5. De la entrevista a directivos	78
5.6.- Discusión	79
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	85
7 PROPUESTA DE MEJORA.....	87
7.1. Título de la Propuesta	87
7.2. Justificación	87
7.3. Objetivo de la propuesta.....	87
7.4. Localización y objetivo de la propuesta	88
7.6. Sostenibilidad de la propuesta.....	88
7.7. Presupuesto.....	89
7.8 Cronograma.....	90
8 BIBLIOGRAFÍA.....	91
9. APÉNDICES O ANEXOS	94

1. RESUMEN

El presente trabajo de investigación lo realice en EL COLEGIO “NACIONAL TECNICO MACAS” de la ciudad de Macas, cantón Morona; provincia de Morona Santiago, con la finalidad examinar la facilidad de gestión y liderazgo, y su integración con los valores institucionales y personales, que especialmente contribuyan a mejorar la calidad de la educación de este plantel educativo.

La presente investigación se fundamenta en un trabajo de campo y de revisión bibliográfica, con una muestra de 20 estudiantes del ciclo básico, 22 docentes, 20 padres de familia y 5 directivos, de quienes se obtendrá la información para procesar el presente estudio.

Para la obtener la información se aplicó las técnicas como la observación directa, encuestas entrevistadas y diarios de campo, con la finalidad de recolectar información acerca de la gestión, liderazgo y valores del centro educativo. Por su naturaleza en la investigación se aplicó también los métodos, descriptivo, inductivo, el analítico y el sintético.

Como resultados más sobresalientes, se enuncian a continuación:

El Colegio Nacional Técnico Macas no desarrolla la educación en valores como un eje transversal en la formación de los estudiantes a su cargo, lo cual incide en la baja autoestima y la problemática estudiantil que tiene al momento.

Los profesores del CNTM requieren capacitación, seguimiento y realimentación en la aplicación pedagógica de la formación en valores, que les permita ser coherentes, proactivos y modelos los estudiantes en el plantel.

La forma y la actitud comunicativa del docente y de los directivos del CNTM requieren direccionamiento, formación, aplicación, consenso y apoyo para mejorar la propuesta educativa desde el ejemplo.

Existe una débil configuración y contextualización de los valores que posee el estudiante y una débil transmisión que ejerce el profesor.

Se sugiere atención a los profesores del CNTM en capacitación, seguimiento y realimentación en la aplicación pedagógica de la formación en valores, que les permita ser coherentes, proactivos y modelos los estudiantes en el plantel.

Finalmente se presenta la propuesta y sus objetivos que son: Estudio de la factibilidad del proyecto y diseño del manual operativo del centro de atención y mediación en los conflictos intra e interpersonales de los estudiantes más vulnerables del CNTM, todo ello respaldado por la bibliográfica pertinente al estudio y los anexos correspondientes.

En conclusión, la institución requiere desarrollar una reingeniería completa en todos los procesos, desde los más básicos como la comunicación y las relaciones interpersonales sinérgicas hasta las planificaciones macro y micro institucionales que son para el normal desarrollo como institución educativa, se considera también que los estudiantes requieren mejorar sus procesos comunicacionales los mismos que deben partir de sus acuerdos intra e interpersonales para ser gestores y líderes de su formación académica y para la vida, lo cual les permitirá tanto a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia lograr un cambio constante hacia la mejora tanto en el centro educativo como fuera de él, para mejorar esta situación se desarrolla una propuesta cuyo tema es: Organización de un Centro de Mediación de conflictos para los estudiantes más vulnerables del colegio Nacional Técnico Macas para evitar la deserción, pérdida de año y la desorientación general del futuro profesional.

2. INTRODUCCIÓN

En estos tiempos de cambio es importante desarrollar las capacidades del liderazgo de los agentes educativos a nivel general y en particular en los octavos, novenos y decimos años de educación básica del Colegio Nacional Macas, acción que es fundamental en la formación y preparación de los educandos o docentes del proceso educativo impartido en el establecimiento investigado para determinar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que el proceso educativo de este grupo mantiene latentes en su proceso de enseñanza aprendizaje.

El objetivo fundamental es aplicar el análisis en los octavos, novenos y decimos años de educación básica para desarrollar una propuesta y mejorar la adquisición de capacidades y destrezas de los estudiantes del Colegio Nacional Técnico Macas en el Cantón Morona, en la provincia de Morona Santiago, durante el año 2010-2011

La realización del presente trabajo tiene una posibilidad total porque la autora del mismo está en la posibilidad de acceder a la institución a través de las autoridades que dirigen el centro educativo

Los beneficios esperados serán los que se deriven del trabajo desarrollado como son: mejor propuesta metodológica para aplicar en el proceso enseñanza aprendizaje, mayor facilidad para aplicar los procesos de aprendizaje significativo en el aula, lo cual redundara en beneficio de grupo de estudiantes y maestros del establecimiento.

Los Objetivos de la Educación Secundaria, en cuanto a la Educación en Valores y liderazgo, de acuerdo con los Planes y Programas del Nivel, se debería enunciar de la siguiente manera:

Ofrecer una formación secundaria de calidad que posibilite la continuidad de su formación académica (a los alumnos) en los elementos culturales, científicos y tecnológicos suficientes para enfrentar su realidad individual y colectiva.

Fomentar la práctica de valores cívicos, sociales, históricos, culturales y de identidad regional y nacional, tan necesarios para enfrentar positivamente los retos de la sociedad. El interés es conocer el contenido de estos principios, en los aspectos

intelectuales y sociales, la secundaria tiene la obligación de educar en Valores y liderazgo.

La composición que tiene el conglomerado de los estudiantes del ciclo básico del CNTM es diversa, porque en su seno están adolescentes del área urbana, periurbana, rural, y la diversidad de culturas (Shuar, Achuar y algunos Quichuas por emigración nacional), la socialización de valores y liderazgo fundamentales que el profesor realiza es muy pobre.

A pesar que la mayoría de educadores, conocen y es su obligación moral y profesional practicar la educación en Valores y liderazgo, sin embargo es necesario recordar que a más de las que se contemplan en el programa de reforma curricular del bachillerato en la Secundaria debería tener los siguientes rasgos:

Ser obligatoria, tenga un **carácter democrático**; es decir, sea igual para todos, sin distinciones de posición social, económica, religiosa, edad, sexo, rural, ciudadana. En cuanto a **la Formación en Valores y liderazgo**, contener las tres características de un programa pedagógico: objetivos, gradaciones de acuerdo con la supuesta maduración según la edad y la comprensión del alumno, y formas de evaluación.

Es necesario revisar algunas generalidades, para tener una visión de lo que debe ser la educación en valores durante la formación Básica, se pretende mostrar que la Educación Secundaria no está, ni en este ni otros muchos asuntos educativos, aislada, ni camina sola por el mundo como si sólo ella existiera. En algunos casos, según la supuesta madurez del adolescente, ciertos valores aparecen hasta ciertas edades que están determinadas en los estudios psico-evolutivos del ser humano (lo cual se supone, conoce el profesor del CNTM).

Hablábamos de la Formación de Valores cívicos y ciudadanos y el liderazgo social. Algunos de los más tratados en este nivel educativo, pues están de manera especial relacionados con el profesor: **Respeto, Justicia, igualdad, Solidaridad, Equidad, Identidad, Individualidad, Dignidad, Integridad, Fraternidad, y la propia Formación ciudadana.**

Otra aclaración pertinente es que las asignaturas que serán parte de la formación en valores y liderazgo deben contener principios generales sobre las definiciones, identificación y categorización de los hechos humanos; o sea, de la Ética como ciencia de la Filosofía, por lo tanto y la Moral.

La necesidad imperiosa de desarrollar un departamento de apoyo estudiantil o reforzar alguno existente es imprescindible.

El estudio realizado indica la débil configuración de los valores y el liderazgo que posee el estudiante y la débil transmisión que es capaz de brindar el profesor en su hora clase y en el periodo formativo que este ejerce (calendario académico).

El Colegio Nacional Técnico Macas no desarrolla la educación en valores y liderazgo como un eje transversal en la formación de los estudiantes a su cargo, lo cual incide en la baja autoestima y la problemática estudiantil que tiene al momento.

Los profesores del CNTM requieren capacitación, seguimiento y realimentación en la aplicación pedagógica de la formación en valores, que les permita ser coherentes, proactivos y modelos los estudiantes en el plantel.

El estudiante del CNTM es comunicativo por excelencia, pero los procesos disciplinarios aplicados de forma incorrecta y la incoherencia visible de sus autoridades y profesores en el centro educativo, disminuyen y eliminan esa forma comunicativa original con la que llega el estudiante.

Existe una débil configuración y contextualización de los valores que posee el estudiante y una débil transmisión que ejerce el profesor.

Por tanto es necesario iniciar con el desarrollo de un Centro de Mediación de conflictos inter e interpersonales dedicados la mejora sustancial de las relaciones personales de los estudiantes del CNTM, razón por la cual es necesario un proceso de reflexión concienical a todos los involucrados en el quehacer formativo de este establecimiento.

3. METODOLOGIA.

3.1.- Participantes:

El presente trabajo de investigación se realizó en el Colegio Nacional Técnico Macas”, de la ciudad de Macas, este plantel educativo en periodo lectivo 2010 – 2011 cuenta con una población estudiantil de 1040 alumnos matriculados, 700 Padres de familia de los cuales 500 corresponden al ciclo Básico (292 hombres y 208 mujeres), 65 docentes y directivos y 10 administrativos y de servicios. Para el presente estudio se obtendrá la información de:

- 30 estudiantes del décimo AEGB
- 22 maestros,
- 5 directivos,
- 20 padres de familia

TABLA 1

RASGOS DE EDAD Y GÉNERO DEL PERSONAL DIRECTIVO DEL COLEGIO “NACIONAL TÉCNICO MACAS”.

Rasgo de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
40 - 50 años	2	50,00	0	0
más de 50 años	2	50,00	1	100,00
Total	4	100,00	1	100,00

FUENTE: Datos de Secretaría **ELABORACION:** Lic. Rosa Garzón C.

De los directivos investigados, existe un 60% del personal directivo tiene una edad mayor a 50 años, cuatro de los 5 directivos encuestados son varones, lo que indica que las personas tienen experiencia pero con una dificultad para realizar cambios profundos en la institución, además se puede comprobar la inequidad de género en la parte directiva.

TABLA 2**RASGOS DE EDAD Y GÉNERO DEL PERSONAL DOCENTE ENCUESTADO DEL COLEGIO “NACIONAL TÉCNICO MACAS”.**

Rasgo de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
20 - 30 años	3	30,00	2	17,00
30 - 40 años	2	20,00	3	25,00
40 – 50 años	3	30,00	6	50,00
más de 50 años	2	20,00	1	8,00
Total	10	100,00	12	100,00

FUENTE: Datos de Secretaría **ELABORACIÓN:** Lic. Rosa Garzón C.

Interpretación. El personal docente según la muestra tomada se encuentra entre los 40 y 50 años de edad, lo que hace difícil y lentos los cambios en el centro educativo. Sin embargo existe un número considerable de docentes en la edad menor a 40 años por lo que se puede desarrollar cambios con base en aquel personal, también se nota que la equidad de género no es pareja porque aquí están las mujeres en el campo operativo, y las tres personas que están mayores a 50, según la nueva ley de educación están candidatas a retirarse obligatoriamente del centro educativo.

TABLA 3**RASGOS DE EDAD Y GÉNERO DE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS EN EL COLEGIO “NACIONAL TÉCNICO MACAS”.**

Rasgo de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
12 – 14 años	9	50,00	6	50,00
15 – 17 años	8	44,00	5	42,00
18 – 20 años	1	6,00	1	8,00
Total	18	100,00	12	100,00

FUENTE: Datos de Secretaría **ELABORACIÓN:** Lic. Rosa Garzón C.

Interpretación. La mayoría de los estudiantes está en el rango menor a 17 años, lo cual se considera importante porque es una edad normal para que los jóvenes se eduquen, sin embargo también existen algunos estudiantes entre 18 y 20 años, que para el caso son algunas excepciones, también es importante hacer notar que a pesar de que el número de mujeres según el último censo poblacional es alto se observa en este estudio que existen menos mujeres que varones.

TABLA 4
RASGOS DE EDAD Y GÉNERO DE LOS PADRES DE FAMILIA ENCUESTADOS
EN EL COLEGIO TÉCNICO “NACIONAL MACAS”.

Rasgo de edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	F	%
30 - 39 años	4	40,00	8	80,00
40 - 49 años	3	30,00	1	10,00
50 – 59 años	3	30,00	1	10,00
Total	10	100,00	10	100,00

FUENTE: Datos de Secretaría **ELABORACIÓN:** Lic. Rosa Garzón C.

Interpretación. De acuerdo a la encuesta realizada, el 60% de los padres encuestados está entre los 30 y 39 años de edad, esto indica que los padres están en la edad muy temprana para ser padres si se considera que sus hijos tienen 15 años promedio y el padre o madre 30 años, se considera que tuvieron su hijo a los 15 o 20 años lo cual no es apto y la crianza de los hijos no es correcta por ser muy jóvenes.

3.2.- Materiales e Instrumentos de Investigación:

3.2.1. Encuesta

Para recopilar información sobre las características del Colegio Nacional Técnico Macas de sus directivos, sus profesores, alumnos y padres de familia relacionado a los modelos de gestión, desarrollo de valores y liderazgo, se aplicó aquellas

desarrolladas en el instructivo del trabajo de grado elaborado por la U.T.P.L. se aplicaron en forma individual dieron la posibilidad de obtener con certeza las características de la institución educativa. La recopilación y tabulación de los resultados de este instrumento se realizó en cuadros clasificados por temáticas afines.

3.2.2. Entrevista

Para conocer la forma de gestión, la influencia del liderazgo y los valores institucionales, el modelo consta desarrollado en el instrumento guía didáctica elaborada por la UTPL, ésta se aplicó a los directivos sobre gestión, liderazgo, comunicación y los valores en su administración, la recopilación se realizó mediante un cuestionario abierto y para sistematizarlo se proceso a considerar las respuestas de cada uno en forma individual y ordenada de acuerdo a los ítems manifestados en el cuestionario.

Es importante destacar la predisposición de los informantes que permitieron realizar las entrevistas siguiendo las recomendaciones metodológicas sugeridas por importantes estudiosos de la investigación.

3.2.3. Observación

Esta técnica de investigación fue aplicada en forma no estructurada, sin ningún instrumento pre elaborado; se ha logrado observar el organigrama de la institución, el número de miembros, como están distribuidos en tareas, áreas, departamentos y funciones, la normativa que lo regula y valores que se vivencia, reglamento interno, plan estratégico institucional y plan operativo anual que están en vigencia y el que se está reelaborando, también se observo que se esta desarrollando el código de convivencia, el mismo que en su ejecución permitirá una mejor convivencia y participación de todos los involucrados con la comunidad educativa del CNTM.

3.3. Métodos y procedimientos

3.3.1 Método

La investigación se realizó utilizando el método descriptivo exploratorio, método que ha permitido explicar y analizar el objeto de la investigación. El proceso del método se realizó partiendo de un trabajo de campo que nos permitió obtener información directa de la fuente ya sea de forma cualitativa y cuantitativa, datos que tabulados y relacionados con la teoría se han relacionado con las conclusiones que son de carácter tentativo y explicativo; que además, se relaciona con la organización y gestión, liderazgo y valores institucionales.

3.2.2 Procedimiento

La aplicación de los instrumentos facilitó la recolección de datos que luego fueron tabulados de acuerdo a los temas del esquema en análisis. Los resultados, después de ser interpretados y descritos en base al porcentaje de mayor transcendencia se compararon con la teoría para luego contribuir con un criterio personal. Fruto de esta triangulación, teoría, datos estadísticos y crítica personal del conocimiento se elaboran las conclusiones de los temas particulares, de los grandes temas como las características de la organización, modelos de gestión, desarrollo de valores y liderazgo en relación a los objetivos de la investigación.

Se utilizó como herramientas: ofimática, Microsoft Word para elaborar los cuestionarios, Microsoft Excel para procesar y graficar la información de las encuestas y Microsoft Power Point para presentar los resultados de la investigación.

4. MARCO TEÓRICO.

4.1.- La gestión: Concepto, importancia, tipos

Conceptos: Organización y dirección de algo, de una empresa o de una institución:
La propia dueña se ocupa de la gestión de la fábrica

Una habilidad entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada.

La capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.

La generación y mantenimiento de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.

La gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación.

Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.

El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar a alumnos.

Importancia

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Los directores de las Instituciones Educativas (IE) manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son: La definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las IE, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el CÓMO, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Estos elementos los entendemos como las acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia de la IE. Se puede entender también como la configuración de criterios para orientar las decisiones fundamentales; como un conjunto de políticas para llevar adelante las actividades requeridas por la empresa, respondiendo a la pregunta qué hacer para cumplir con la misión de la organización.

Si bien a nivel de las naciones se puede comprender que “no existen países desarrollados o subdesarrollados, sino países administrados o subadministrados”, lo que debemos comprender es que el hecho de que la administración tenga como objeto de estudio las escuelas, dada la complejidad del mundo y sus relaciones, lo que ocasiona distintos ramas de esta disciplina.

Dentro de las tareas que se necesitan establecer se tienen; Crear una noción dentro de la IE de que tiene vida propia, propiciar que el sistema sea productivo – educativo en forma eficaz y eficiente, planificar, decidir, controlar, no solo los recursos materiales sino también los humanos, armonizar los conflictos humanos y garantizar el funcionamiento de la IE.

Todo el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información,

canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio.

Los alumnos y maestros en una IE son quienes le dan vida y estilo propio: son quienes deben garantizar el logro de las variables escolares y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad o de un grupo social determinado.

La administración de estos equipos de personas depende de un trabajo interdisciplinario, porque implica conceptos de psicología ocupacional y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de salud ocupacional, de ingeniería de seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, entre otros aspectos; sin embargo, no hay leyes o principios universales para su administración.

Todo proceso administrativo del personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión y misión, de la filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo.

Esta área de la administración implica la planeación de las acciones que permiten desarrollar y consolidar el equipo de personas como: La investigación en el medio de profesionales, líderes, creadores y gestores culturales, establecer en el plan las acciones para la consecución, descripción de los cargos y perfiles ocupacionales para la preselección y selección de las personas que harán parte del equipo de trabajo.

Dos representaciones del mundo y sus modelos de gestión

Tomado de (Problemas de la gestión educativa.Scribd)

La secuencia de los siete modelos enunciados muestra una trayectoria interesante. En esta trayectoria, con el modelo normativo se parte de una situación abstracta y determinista, para luego pasar por distintas etapas de concreción y flexibilización. Por concreción se entiende el proceso de emergencia de distintos sujetos de la gestión, cada vez más perfilado y concreto. En este proceso se tiene como sujeto en primer lugar al sistema en su conjunto, para luego dar lugar a la organización en sus distintos niveles

administrativos, para luego terminar con las personas que constituyen la organización. A este proceso lo hemos llamado el proceso de emergencia del sujeto. Por flexibilización se entiende el proceso de pérdida de rigidez en la definición e interpretación del entorno en el cual opera la organización.

En este proceso se pasa de la interpretación del entorno percibido, en la perspectiva normativa, como una situación rígida, determinada y estable, a situaciones cada vez más flexibles, cambiantes e indeterminadas. Estas situaciones más flexibles, cambiantes e indeterminadas, son contextos de desequilibrio, frente a las cuales es necesario hacer ajustes constantes mediante la innovación, para reequilibrar la relación de la organización con el contexto. En este sentido emergen con fuerza las competencias de análisis contextuales que le son propias a las perspectivas estratégicas, de calidad total y de reingeniería.

En el transcurso de esta trayectoria de concreción y flexibilización, se producen una serie de desplazamientos entre dos visiones distintas de los contextos internos y externos de la organización. Estas dos visiones constituyen representaciones del contexto tanto interno como externo, en el cual operan las organizaciones. Estas dos reconstrucciones se presentan en el siguiente cuadro y las caracterizamos como visión de tipo A y visión de tipo B.

Figura 1. Reconstrucciones del contexto según los tipos A y B

Tipo A	Tipo B
Abstracto	Concreto
Determinado	Indeterminado
Seguro	Incierto
Rígido	Flexible
Arriba	Abajo
Homogéneo	Diverso
Unidimensional	Multidimensional
(Objetivo)	(Subjetivo)

Estos son tipos abstractos, pero caracterizan una manera de representar el mundo. A cada representación, corresponden ciertos modelos de gestión. En esta

caracterización la columna izquierda de tipo A, representa una visión paradigmática mientras que la columna de la derecha representa otra visión paradigmática de tipo B. La visión paradigmática de tipo A representa un universo estable: en él, los supuestos acerca del ser humano son de tipo trivial y los referidos al contexto, son invariantes. En esta representación, el cambio es acumulativo en torno a ciertos objetivos pre establecidos. Estos supuestos, requieren de un cierto tipo de teoría y de práctica gestionaría caracterizada por una perspectiva de tipo técnico-linear-racionalista.

La visión paradigmática de tipo B, es la representación de un universo inestable; en él, los supuestos acerca del ser humano son de tipo no trivial y los referidos al contexto son fluidos, complejos y cambiantes. En la representación de tipo B, el cambio es turbulento y cualitativo. Estos supuestos requieren de otro tipo de teoría y de práctica gestionaría. Requieren de una práctica que se sitúe en una perspectiva que incorpore la diversidad y que se sitúe en un plano emotivo- no linear-holístico.

Lo anterior tiene algunas consecuencias. Entre ellas quiero destacar dos principales: una de ellas se refiere al conocimiento y otras a los estilos de gestión que de allí se desprenden.

En cuanto al conocimiento, las reformas curriculares en curso se orientan a pasar del fomento de la adquisición de conocimientos de primer grado (memorístico), hacia el desarrollo de un conocimiento de segundo grado entendido como competencias (superiores) para operar en el mundo. Sin embargo las competencias que se reflejen en el modelo de tipo A son distintas a las destrezas del modelo de tipo B. Las primeras son destrezas necesarias para operar en un mundo invariante.

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

4.2.1 Conceptos. El proceso de racionalización característico de la modernidad, como teorizó Max Weber y la Escuela de Francfort, nos ha legado organizaciones burocráticas que, progresivamente, se han ido mostrando incapaces de hacer frente a las condiciones más volátiles o turbulentas en nuestra situación postmoderna, caracterizada por flexibilidad, adaptabilidad, creatividad, complejidad, continuo cambio o incertidumbre. La modernidad –además– ha confiado en que una

renovada administración de las organizaciones podía conseguir unacreciente mejora. La organización taylorista o fordista del trabajo ha motivado una división (social y técnica) por funciones de los procesos de trabajo, en una estructura en gran medida piramidal. En la medida que, en nuestra actual coyuntura, se está vislumbrando y sintiendo la necesidad de organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos sociales turbulentos y borrosos, también la función del liderazgo –como vamos a analizar– quedará seriamente resituada.

Frente a la tendencia planificadora dominante en la segunda mitad del pasado siglo, que Darling-Hammond (1995) llama la “falacia de la inteligencia jerárquica”, donde los niveles más altos del sistema creen estar más informados (además de autorizados) para la toma de decisiones que las propias bases; se produce una quiebra (cuando no desengaño), surgiendo la visión de que la política estandarizada es –por sí misma– incapaz de provocar la deseada mejora. En su lugar, en un nuevo paradigma para estimular y apoyar el cambio educativo, las políticas educativas deben posibilitar y apoyar que los actores locales y los propios centros (bottom-up) tengan capacidad para tomar sus propias decisiones, pues sólo ellos están en condiciones de analizar y responder a los problemas y necesidades de sus propios contextos.

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 fomente que continúe dependiendo de una persona.

Como nos haremos eco en esta ponencia, en los últimos quince años se ha empezado a cuestionar cómo las escuelas están organizadas y, consecuentemente, cuál deba ser el papel del liderazgo. Ambos precisan –se argumenta– ser “reinventados”, pues las actuales estructuras escolares no apoyan suficientemente una enseñanza y aprendizaje efectivos. Si se propugna rediseñar las estructuras organizativas y relaciones en los centros, esto necesariamente repercute en cómo haya de ser la dirección de los centros. Como señalan dos especialistas sobre el tema (Hart y Murphy, 1994: 152), “consecuentemente, la interacción entre escuelas reestructuradas, capacitación de profesores y padres, y directivos llegan a ser componentes críticos de una reforma exitosa”.

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” (Sikes y Elmore, 1989: 78). El problema, pues, se plantea al revés: no se pretenden ver qué prácticas de liderazgo son adecuadas en un contexto 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 de la escuela, 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.

4.2.2. Tipos de liderazgo institucional.

Líder transformador

- Carisma: Proveer una visión y sentido de la misma, engendrar orgullo, respeto y confianza
- Inspiración: Motivar por creación de altas expectativas, emplear símbolos para enfocar los esfuerzos, modelar las conductas apropiadas, expresar de modo simple metas importantes.
- Estimulación intelectual: Promover inteligencia, racionalidad y cautela en la resolución de problemas. Inducir a los miembros con nuevas ideas y enfoques.
- Consideración individualizada: Prestar atención al personal, tratarlo de modo individualizado, con respecto y responsabilidad.

Líder transaccional

- Recompensa eventual: Recompensar al personal de acuerdo con niveles de consecución en objetivos definidos.
- Gestión por excepción (activa): Actuar cuando ha habido una desviación de las reglas o estándares para corregir las acciones.
- Gestión por excepción (pasiva): Intervenir sólo si los estándares no han sido conseguidos, una vez han surgido los problemas.
- Dejar hacer (laissez-faire): Abdicar de las responsabilidades, evitar tomar decisiones.

4.2.3. Características de los líderes transformativos y transaccionales según Bass

En el liderazgo “transaccional”.- Se dice que la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, coste-beneficio). El grupo se puede mover por intereses o por aportar recompensas. Frente a éste (Álvarez de Mon, 1997).

El “transformativo”.- se define por “transformar” las actuales aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de la gente, normalmente redirigiéndolas en un sentido

superior o ascendente, en objetivos de más largo alcance. Articular algún tipo de visión superior, reorientando la mirada y propósitos de los implicados, invariablemente supone una transformación de los inmediatos objetivos de los miembros. Como dice Bass (2000: 335) “animan a los seguidores a que vayan más allá de sus propios intereses en beneficio de su grupo, organización o comunidad”.

En ese sentido, según Kotter (1990) “liderazgo es el proceso de movilización de un grupo de gente en una dirección que genuinamente satisface los intereses a largo plazo reales de todo el colectivo”. Sin embargo, el modelo de Burns y Bass debe ser seriamente reformulado para no aplicar a las escuelas caracteres extraídos de líderes políticos o militares, como frecuentemente –de modo un tanto ingenuo– se ha hecho.

En el fondo, en su sentido “genérico”, el liderazgo transformador viene a sacar las últimas consecuencias del liderazgo. Si dirigir es hacer las cosas bien (mayor eficiencia y control efectivo), mantener que la escuela funcione dentro del marco preestablecido; “liderar” es desarrollarla, tener un propósito definido (si no queremos decir “visión”), convincente, articulado, motivador, capaz de involucrar a los demás en dicha tarea y, de este modo, hacerlos crecer. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para “transformarlas” en función de dichas metas. El liderazgo transformacional no se limita a conseguir las metas dadas, dentro de un marco de estabilidad y control, sino de innovación y cambio. A esto, el liderazgo transformador une todo lo que se ha aprendido en los últimos tiempos: compartido y democrático (“líder de líderes”, que dice Bennis), relevancia de la cultura organizativa, tener una visión y comunicarla o compartida, incidir en los procesos, desarrollo de la organización, etc.

Liderazgo transformador vs. “instructivo” (Leithwood)

Kennet Leithwood y su equipo (1999) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, creo que ha sido uno de los autores que, dentro de las “nuevas” formas de liderazgo, ha relacionado mejor la modalidad “transformacional” como adecuada al movimiento de “reestructuración” de las escuelas. Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran

las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma (pág. 37). El liderazgo instructivo, piensa Leithwood, era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela. Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los enseñantes), sobre las que no entraba el liderazgo “instructivo”.

El foco de esta forma de liderazgo se centra en el compromiso y las capacidades de los miembros de la organización. “Niveles más altos de compromiso personal con las metas organizativas y mayores capacidades para conseguirlos, se asumen como resultado de un esfuerzo extra y una mayor productividad” (Leithwood, 2000: 324). A su vez, este liderazgo no va unido a ocupar una posición formal en la cumbre de la pirámide, más bien el poder está distribuido entre todos los miembros.

Cada una de estas 12 dimensiones debe ser entendida como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas. A su vez, las dimensiones de gestión y liderazgo están relacionadas de esta forma: “ciertamente, la mayoría de las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas” (Leithwood, 1994: 55). Se trata, en suma, como ven muchos profesores, en una cierta dialéctica, de que se gestionen –establemente y bien– los aspectos necesarios y positivos del funcionamiento del centro (como se ha destacado desde la “eficacia escolar”), y –al tiempo– se tienda a movilizar al personal para transformar lo existente hacia un futuro deseable. Una acción directiva orientada a la mejora se juega, en efecto, entre resolver las tareas más apremiantes de gestión y reaccionar a los numerosos requerimientos administrativos

(paradójicamente, incrementados, de modo más complejo, en los últimos tiempos), induciendo un sentido proactivo a la acción colectiva.

Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood (1994: 57-60) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años en la reconversión escolar en cuatro ámbitos (Cuadro 4): propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas), personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores), y cultura (promover una cultura propia, colaboración

Desde esta conceptualización, las perspectivas "transformadoras" del liderazgo, como se ha descrito, en lugar de limitarse a hacer transacciones en un contexto cultural dado, pretenden –más proactivamente– incidir en cambiar el contexto cultural en que trabaja la gente, pensando que esto alterará las dimensiones individuales. En la formulación de Leithwood, Tomlinson y Genge (1996), el liderazgo transformador tiene como metas fundamentales: identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

4.3. Diferencias entre directivo y líder

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume. Además:

El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de los colaboradores, y en la solidez de la organización.

El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea.

El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera.

Aún cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y el del dirigente es institucional.

El dirigente manda, el líder convence: el dirigente considera el trabajo como una rutina y la perseverancia en el líder, llega a parecer heroicidad.

La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas, pero la dirigencia tiene que ver con pocos, y la otra, el liderazgo, con muchos.

El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión.

El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita.

Durante años, los términos dirección (o administración) y liderazgo se han estado utilizando indistintamente en la bibliografía sobre administración. No obstante, los cambios que se han producido en las últimas dos décadas en el entorno en el que se mueven las organizaciones, han puesto en crisis los sistemas conceptuales sobre los que se asentaba la teoría y la práctica de la administración hasta los años setenta del siglo pasado. Peter Drucker, el gurú más connotado del llamado "management contemporáneo" ha dicho "lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve, los gerentes tendrán que aprender a olvidar lo que sabían sobre cómo

administrar, con tanta rapidez como aprenden las cosas nuevas que deben saber” y, en otro momento “en las condiciones actuales hace falta más liderazgo y menos administración”.

Una definición sobre liderazgo que puede encontrarse en cualquiera de los textos utilizados para la enseñanza de la administración es que “el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo” (Stoner). Kotter reconoce que “no existe una definición generalmente aceptada sobre liderazgo”, y lo define en forma parecida como “el proceso de llevar a un grupo (grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos”.

Una definición más novedosa sobre liderazgo la aporta Peter Senge en La Quinta Disciplina, cuando plantea: “En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos”.

Pero, ninguna definición sobre liderazgo permite identificar con claridad la diferencia entre dirigir y liderar. Warren Bennis ha sido el autor mas preciso cuando expresa:

- el directivo (manager) administra, el líder innova;
- el directivo mantiene, el líder desarrolla;
- el directivo acepta la realidad, el líder la investiga;
- el directivo se focaliza en sistemas y estructuras, el líder en las personas;
- el directivo depende del control, el líder inspira confianza;
- el directivo pregunta cómo y cuándo, el líder qué y por qué;
- el directivo hace correctamente las cosas, el líder hace las cosas correctas.

El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten.

4.4.- Los valores y la educación

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

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

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

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

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

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

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

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer

La educación, interacción intencional inherente al hombre, preserva e incrementa su patrimonio cultural. Ella debe realizarse como un proceso constructivo, con intercambios y negociaciones, tanto con la diversidad como con la novedad. Esta concepción de la educación debe reemplazar la habitual que la entiende,

principalmente, como un acto transmisivo que supone al conocimiento como una suerte de objetividad cósmica que existe más allá de las personas y sus relaciones y que con frecuencia se impregna de relaciones de poder, disminuyendo, consiguientemente, su carácter interactivo, negociador que es como concebimos también la democracia- tornándose impositiva y negadora de todo aquello o aquellos que no converjan a los intereses del poder.

El intercambio cultural entre individuos o entre grupos sociales es necesario e inevitable, pero las intenciones de dominio, explícitas o implícitas, hacen las relaciones unidireccionales, verticales y, por lo tanto, excluidoras de la diversidad en una dirección que puede tomar la dimensión de genocidio o exterminio cultural y, en el plano individual, a esa pérdida de la dignidad. Todo lo anterior con las graves consecuencias de empobrecimiento para la toda la cultura humana y la incapacidad de los pueblos e individuos para asumir su propia construcción en el curso de sus especificidades y comprensiones.

Durante los últimos meses, la educación, y la educación en valores en particular, parecen tener preocupadísimos a padres, profesores, clérigos, intelectuales y políticos. Las noticias alarmistas sobre acoso escolar, indisciplina y fracaso en las aulas de enseñanza secundaria avivan la hoguera de la polémica con frases lapidarias: «Aquí lo que faltan son... valores».

Se anhelan con ansiedad igual que añoramos la salud cuando estamos enfermos. En la práctica, no resulta tan sencillo ponerse de acuerdo acerca de cuáles sean los valores más pertinentes y oportunos en una sociedad cambiante, contradictoria e impregnada de relativismo cultural; ni en la conveniencia de transmitirlos a la conciencia de los educandos mediante la socialización o la inculcación, que no es lo mismo; ni en qué agentes educativos, ni en qué grado, debe recaer la tarea: ¿familia, escuela, medios de comunicación...? Tan peliaguda es la cuestión, que casi nadie, optimista u apocalíptico, se atreve a coger el toro por los cuernos.

En nombre de una ética laica o de una moral religiosa, los teóricos de la educación, los políticos, algunos púlpitos y la letra impresa de las disposiciones legales, continúan dale que dale a una lista interminable y abrumadora de valores: igualdad, libertad, fraternidad, verdad, responsabilidad, respeto, tolerancia, justicia, paz, solidaridad, amistad, lealtad, sensibilidad, buen humor, autoestima, buen gusto,

valentía, amabilidad, gratitud, honradez, fidelidad, amor, heroísmo, espíritu crítico, autonomía, participación, prudencia, templanza, austeridad, renuncia, vida contemplativa, gusto por el trabajo bien hecho, creatividad, belleza...

Pero nuestra sociedad, obras son amores, privilegia el discurso de los derechos en detrimento de los valores que implican deberes: se alienta más la reclamación que la asunción de responsabilidades personales; se persigue la recompensa inmediata, pero se silencia el valor del esfuerzo. Cuando están cayendo chuzos de punta, el Gobierno central echa su cuarto a espaldas en la nueva Ley Orgánica de Educación (LOE), en la que, a juicio del Consejo Escolar -órgano consultivo nacional del máximo rango- sobran las reiteradas menciones a la innovación y modernización del sistema educativo y, en cambio, se echan a faltar las referencias expresas a la educación en el mérito, la capacidad individual y, sobre todo, el esfuerzo personal. La anunciada poda de las carreras universitarias de Humanidades tampoco tiene visos de paliar el déficit de valores.

Para arreglar el desaguisado, se ha descubierto la fórmula mágica de la asignatura de «**Educación cívica**», que cambiará de raíz el panorama con dos horas de clase semanales. Eso sí que es tener valor.

4.5. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

Cualidades del líder:

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

- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

Requisitos del líder:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia.

Conocimientos del líder:

- 1) Conocimientos de las personas.
- 2) Conocimientos de la práctica docente.
- 3) Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- 4) Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

Habilidades del líder:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.

- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

LAS CUALIDADES QUE SE ATRIBUYEN AL LIDER NO SON PRIVATIVAS PARA OTROS MIEMBROS; LA DIFERENCIA CONSISTE EN QUE EN EL LIDER ESTAS HAN ADQUIRIDO UN MAYOR DESARROLLO DANDO COMO RESULTADO UNA PERSONALIDAD MAS MADURA.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia:

"...ADIVINAR ES UN DEBER DE LOS QUE PRETENDEN DIRIGIR.

PARA IR DELANTE DE LOS DEMAS, SE NECESITA VER MAS QUE ELLOS".

José Martí. Discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880.

5. DIAGNÓSTICO

5.1.- Los instrumentos de gestión educativa: en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

5.1.1.- Manual de organización

Art. 5. La estructura Administrativa del Colegio de conformidad con el Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura está organizada con las siguientes autoridades y organismos:

a) AUTORIDADES:

1. Rector
2. Vicerrector
3. Inspector General

b) ORGANISMOS:

1. Consejo Directivo
2. Junta General de Directivos Y Profesores
3. Junta de Directores de Área
4. Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil
5. Comisiones permanentes:
 - a) Comisión de Disciplina y asuntos Estudiantiles
 - b) Comisión de Extensión Cultural
 - c) Comisión de Fiestas y Deportes
6. Gobierno Estudiantil
7. Comité Central de Padres de Familia

c) DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS

1. Secretaría
2. Colecturía
3. Biblioteca
4. Bodega
5. Administración de Talleres

- d) PERSONAL DOCENTE
 - 1. Profesores
 - 2. Profesores Guías
 - 3. Profesores Inspectores de Curso

- e) SERVICIOS GENERALES
 - 1. Auxiliar de Servicios
 - 2. Talleres y Laboratorios

- f) ALUMNOS
 - 1. Condición y obligaciones de los alumnos
 - 2. Prohibiciones de los alumnos
 - 3. Asociación Estudiantil

- g) DE RÉGIMEN ESCOLAR
 - 1. Admisión y Matrículas de los alumnos
 - 2. Asistencia y Disciplina de los alumnos
 - 3. Abanderados y Juramento a la Bandera
 - 4. Evaluación del Aprendizaje
 - 5. Los estímulos
 - 6. Fiestas y excursiones

- h) DE LOS PADRES DE FAMILIA
- i) DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS DE PRODUCCIÓN
- a) Del Comité de Adquisiciones
- j) DISPOSICIONES
 - 1. Disposición General
 - 2. Disposiciones Transitorias
 - 3. Disposición Final

5.1.2.- Manual de convivencia

El presente código de convivencia sido elaborado con el fin de normar la convivencia entre personal docente, discente, personal administrativo de servicio,

padres de familia; en armonía con las leyes ecuatorianas y sujeto a las disposiciones legalmente emitidas por las autoridades educativas del país. Está encaminado a brindar a los estudiantes el conocimiento de las normas y patrones de conducta, y disciplina que el alumno y el maestro deberán cumplir a fin de favorecer el crecimiento personal y comunitario.

Valores.

Los valores que promueve este plantel educativo son:

1. Respeto al prójimo, asimismo, a la familia y a la patria.
2. Los (as) estudiantes siendo el centro de la comunidad educativa buscarán su integración con los demás estamentos de la institución. Dentro de un espíritu de solidaridad y fraternidad.
3. Los (as) estudiantes son autores responsables de su formación por consiguiente debe obrar con convicción, conservando sus valores de autenticidad, veracidad, espontaneidad, constancia, permitiendo ser orientados por sus docentes.
4. Considerar a sus directivos y docentes como guías y orientadores preocupados por su formación moral, intelectual y social, guardando el respeto que merecen.
5. La cortesía, las buenas maneras, la tolerancia son la base de las relaciones humanas entre estudiantes y los demás estamentos de la institución y el medio social que nos rodea.
6. Los (as) estudiantes son integrantes de la comunidad, en la que aceptan una disciplina como normas de orden y respeto para los integrantes de la comunidad.
7. Considerar como propia la institución y en tal virtud preocuparse por el aseo y presentación.

Los objetivos:El presente manual de convivencia tiene por objetivo que todos los integrantes de la comunidad educativa deben promover:

1. Que la disciplina y el orden constituyan en el pilar fundamental de la institución.
2. La justicia, verdad y honradez
3. La defensa de la paz y no violencia

4. El respeto y la aceptación a las diferencias
5. La solidaridad, cooperación y al rechazo de todo tipo de discriminación
6. La responsabilidad ciudadana, el respeto a los símbolos patrios y el compromiso social y educativo
7. La responsabilidad individual y colectiva.
8. Capacitar a los jóvenes para que asuman su responsabilidad en el proceso de cambio de la sociedad en un marco de respeto mutuo y dignidad personal.
9. Que los alumnos al egresar del plantel estén en condiciones de obrar moral y libremente y que su comportamiento obedezca a un proceso inteligente y reflexivo.

Fines:

1. Adecuar los estilos de convivencia escolar a los requerimientos de la sociedad actual.
2. Constituir en un proyecto flexible y capaz de retroalimentarse creativamente a través del aporte y cuestionamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa.
3. La formación de personas capaces de hacer frente a la pérdida social de valores.
4. Propiciar un mejor rendimiento de cada uno de los actores institucionales, a través de una convivencia contenedora, no expulsiva, donde se valore la riqueza, la justicia, el respeto y responsabilidad, el poder escuchar, aceptar, compartir y comprender al otro.

Principios de convivencia

Es deber de la institución orientar y acompañar a los estudiantes, en el proceso educativo, forjar en los alumnos principios de respeto a las personas, autonomía, libertad, responsabilidad y solidaridad.

1. LIBERTAD: Capacidad humana de decir y hacer responsable.
2. AUTONOMIA: Comprende el fortalecimiento de la voluntad y el poder de elección frente a situaciones cotidianas que vive el ser humano.
3. LIDERAZGO: Habilidad para dirigir en forma coherente los actos individuales o sociales.

De los estudiantes

- a. Participar responsablemente en las actividades culturales, recreativas, académicas y de libre elección desarrolladas por el Establecimiento.
- b. Mantener el mobiliario y espacios de trabajo limpios. Cada estudiante es responsable de su mobiliario.
- c. Presentarse todos los días con sus útiles escolares, según horario, para el correcto desempeño de sus actividades.
- d. Responsabilizarse de sus útiles escolares, libros, vestuarios, dinero y otros objetos personales.
- e. Las prendas que no sean recuperadas por los estudiantes al final del año escolar, serán donadas al ropero del colegio o a una institución benéfica.
- f. El estudiante se compromete a aceptar el estudio como un bien personal, participando, estudiando y colaborando activa y responsablemente en sus tareas y deberes.
- g. El estudiante se responsabiliza de su rol de educando, acatando las normas, tareas y compromisos escolares.
- h. El estudiante es disciplinado y sistemático en sus deberes escolares, sociales y cívicos.
- i. El acceso a internet a través del plantel debe ser para propósitos educacionales o de investigación bajo la supervisión de un responsable en el área.
- j. Es responsabilidad del estudiante traer todos los materiales para la jornada de clases.
- k. Ser fiel a la educación que se le imparte, comprometiéndose a vivir y fomentar los Principios y Valores. (Escala de Valores y Actitudes)
- l. Mantener la buena convivencia dentro y fuera del plantel con sus profesores y compañeros.
- m. Respetar las diferencias personales, religiosas, sociales y culturales
- n. Escuchar respetuosamente a compañeros y adultos
- o. Respetar símbolos, signos y manifestaciones de la **Patria**. En los momentos cívicos del plantel o en actos de demostración de amor y respeto a la patria
- p. Respetar a las autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio de la institución.
- q. Utilizar lenguaje oral y/o escrito adecuado y claro en su relación con los

miembros de la Comunidad Educativa y fuera de ella.

- r. Vivenciar, practicar y testimoniar fiel y dignamente los Valores Morales y normas de Urbanidad que promueve la Institución.
- s. Integrarse al trabajo en equipo, en forma voluntaria, o en las situaciones designadas por sus Profesores.
- t. Participar con atención y respeto en los momentos cívicos y culturales.
- u. Mostrar con actitudes concretas su capacidad de servicio, ayudando cuando sea necesario.
- v. Participar activamente en las actividades sociales, deportivas, culturales y educativas que el colegio y otras instituciones organicen.
- w. Los y las estudiantes no deberán ingresar al plante portando dinero, joyas u objetos de valor de cualquier especie, de extraviarse estos, la institución no se responsabilizará.

De los padres de familia y/o representantes

- a. Conocer y comprometerse con los Objetivos, Valores y Principios Educativos del plantel.
- b. Conocer claramente y cumplir el Manual de Convivencia de la Institución.
- c. Asistir y participar en las actividades sociales, cívicas, culturales y deportivas que la Institución organice.
- d. Apoyar el proceso educativo de su representado/a, asistiendo a las reuniones de entrega de libretas o cuando el caso lo requiera en forma obligatoria.
- e. El Representante Legal que falte a tres reuniones (justificadas o no), deberá firmar una Ficha de Compromiso en el Vicerrectorado del Colegio.
- f. Ante cualquier problema pedagógico que presente el estudiante, el Representante Legal deberá seguir el orden regular: primero con el Profesor de Asignatura, luego con el Profesor Guía, y en última instancia, con el Vicerrector.
- g. Preocuparse, todos los días, por la presentación personal y el proceso académico de su representado (s).
- h. Asistir a las entrevistas solicitadas por los Inspectores, Profesores, Profesores Guías o cualquier autoridad de la institución por casos disciplinarios o académicos
- i. Los Apoderados que necesiten entrevistarse con un Inspector o Autoridad de la institución, deberán hacerlo en las horas laborables y en el caso de los

profesores en sus horas libres o recesos.

- j. Controlar las calificaciones, anotaciones, programaciones de pruebas, comunicaciones emitidas por el Establecimiento.
- k. Apoyar y supervisar el cumplimiento de las actividades y normas establecidas por el plantel.
- l. Atender a los requerimientos, evaluaciones y tratamientos que se soliciten para dar solución a eventuales problemas de salud, aprendizaje y/o disciplina.
- m. Preocuparse que el estudiante cumpla diariamente sus deberes escolares.
- n. En caso de realizarse paseos de curso y actividades de convivencia, los únicos responsables de autorizar por escrito, su participación, serán los Representantes Legales.

Del personal docente

- a. Respetar y considerar la personalidad de los (as) estudiantes, adoptando actitudes responsables, serias y formativas para con todos, evitando las preferencias para unos y la diferencia para otros.
- b. Fomentar el interés de los (as) estudiantes por la investigación científica y práctica de los conocimientos adquiridos, asignándoles trabajos o tareas que cumplan esta finalidad.
- c. Interesarse por su permanente capacitación y perfeccionamiento docente, practicando investigación y concurriendo periódicamente a cursos, seminarios o eventos con este fin.
- d. Esforzarse por hacer sus clases interesantes y amenas de manera que los (as) estudiantes participen activamente en el desarrollo de la temática a tratarse, utilizando las mejores alternativas metodológicas.
- e. Incentivar a los (as) estudiantes la práctica de los métodos más adecuados para el aprendizaje de la o las asignaturas que estén a su cargo, favoreciendo el análisis y el razonamiento, descartando el aprendizaje memorístico.
- f. Procurar que las dificultades disciplinarias o de rendimiento que se susciten con los (as) estudiantes, se solucionen preferentemente con la participación del mismo docente y en un ambiente de mutuo respeto con espíritu de justicia y con propósitos educativos.
- g. Participar activamente en el fomento y práctica de la disciplina y buen vivir

- que deben observar los (as) estudiantes dentro y fuera del plantel.
- h. Entregar los cuadros de notas mensuales en secretaria de conformidad al Cronograma de Actividades establecidas.
 - i. Asistir en horas extra curricular al plantel cuando el colegio lo requiera.

Relación con otros establecimientos y/o instituciones

Nuestra Institución mantiene vínculos con diferentes Instituciones y organismos de la comunidad.

- a. Estos vínculos dicen relación con los principios de nuestro Proyecto Educativo, en el que se fortalecen y dan sentido a nuestra misión. Es por ello, que como Institución establecemos relaciones a través de diversas actividades y encuentros.
- b. Estas actividades deben ser un aporte al desarrollo integral de nuestros(as) estudiantes.
- c. Estas actividades y encuentros serán autorizadas y organizadas por los organismos correspondientes del plantel.
- d. Si algunas de estas actividades o encuentros escapa a las Orientaciones, Principios o Misión de nuestro Proyecto Educativo, el Colegio se reserva el derecho a participar.

De la resolución de conflictos.

El conflicto es propio de la interacción humana, superarlos es una tarea permanente que ayuda al desarrollo personal y comunitario.

La base para la resolución de conflictos entre los diferentes miembros de la Comunidad Educativa, será la estrategia resolutoria de cooperación, en base a la Mediación.

Se utilizarán técnicas para resolver conflictos, como la negociación y el arbitraje según las circunstancias lo ameriten.

5.1.3 El plan estratégico

Todas las instituciones educativas poseen una estrategia, así sea de manera informal, esporádica o sin estructurar. Las instituciones en su totalidad van hacia algún rumbo; sin embargo algunas no saben hacia dónde. Existe un refrán que dice: ¡si usted no sabe para dónde va, cualquier sendero lo llevará! Hace énfasis el refrán en la necesidad que tiene las instituciones de clarificar su horizonte institucional (misión, visión, objetivos, perfil del estudiante,...) basados en un diagnóstico de factores internos y externos que contextualice el plan estratégico.

El modelo abarca toda la institución, pues tanto realiza procesos de gestión el directivo, el docente, el padre de familia como el estudiante, pero si lo realizan de manera aislada sin una misión, ni visión clara de futuro es posible que estos esfuerzos no produzcan los mejores resultados en pro de la formación de jóvenes competentes e íntegros que lleven al país a un permanente mejoramiento de las condiciones de vida de todos los ciudadanos.

El Colegio Nacional “Técnico Macas”, no cuenta con un plan estratégico.

5.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

Con este proyecto se busca generar una alternativa para evolucionar en lo que respecta a la Educación Técnica hacia la definición de un perfil que se oriente a más del aspecto técnico, al análisis de las necesidades individuales y colectivas. Estamos empeñados en estructurar una propuesta educativa basada en el saber conocer, saber hacer, saber ser, saber compartir y saber emprender, formando al bachiller con un perfil idóneo que vaya en relación con el mundo laboral, y con un adecuado ambiente, a fin de transmitir valores, hábitos y comportamientos inherentes a las competencias en el campo técnico, laboral y profesional.

Este plantel educativo no tiene un Modelo Pedagógico específico, trabaja con una combinación de modelos, en la que predomina el modelo constructivista y el modelo educativo basado en el currículo por competencias.

El Diseño Curricular que adopta la institución refleja una concepción constructivista del aprendizaje cuya idea directriz es que los procesos de crecimiento personal implican una actividad mental constructiva del alumno. Mediante la realización de aprendizajes significativos, el alumno construye significados que enriquecen su conocimiento del mundo físico y social y potencian su crecimiento personal. En la concepción constructiva la intervención pedagógica, trata de incidir sobre la actividad mental constructiva del alumno creando las condiciones favorables para que los significados que éste construya sean lo más ricos y ajustados posible. En una perspectiva constructivista, la finalidad última de intervención pedagógica es desarrollar en el alumno la capacidad de realizar aprendizajes significativos por sí solo, en una amplia gama de situaciones y circunstancias (aprender a aprender). Por ejemplo las prácticas contables con ejercicios reales. En el área de electromecánica-automotriz el alumno aprende desarmando y armando circuitos; en el área de informática dando mantenimiento, estructurando programas (sistemas).

En conclusión en el constructivismo el actor principal del proceso de aprendizaje es el alumno (aprende Haciendo). El maestro es facilitador de aprendizajes, el currículo es abierto y flexible teniendo como referente los contenidos mínimos obligatorios y destrezas de la reforma curricular para la educación básica. El aprendizaje se sustenta en el desarrollo de destrezas, aprendizajes significativos y una evaluación participativa (autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación) (evaluación diagnóstica formativa y sumativa).

En el modelo basado por el currículo por competencias se destaca el logro de competencias tendientes a alcanzar la excelencia en el saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser para que el egresado sea capaz de incursionar y ser competente en el campo laboral o en la continuidad de sus estudios superiores.

5.1.5 Proyecto educativo institucional (PEI)

El proceso educativo es una instancia en la cual deben estar comprometidas todas las instituciones, sean éstas de carácter local, provincial o nacional, ya por mandato legal, o porque son las futuras beneficiarias y captadoras de tan importante recurso.

En lo referente a infraestructura escolar, hemos recibido el apoyo del Consejo provincial en cierta medida, no así del gobierno municipal que no hace presencia en nuestro Colegio desde algunos años atrás.

Las asignaciones económicas no son distribuidas en forma equitativa, ni siquiera igualitariamente, existe discriminación. Pese a esto, en forma pausada hemos ido solventando las necesidades, esperando se concrete la oferta del DINSE para dotar de un bloque de 4 aulas.

La Dirección provincial de Educación Hispana ha sido una permanente ayuda en la asignación de maestros por reajuste o por contratos. Esperamos seguir contando con su apoyo, por ser la Institución que conoce a fondo el problema que atravesamos por la falta de docentes.

Con este proyecto se busca generar una alternativa para evolucionar en lo que respecta a la Educación Técnica hacia la definición de un perfil que se oriente a más del aspecto técnico, al análisis de las necesidades individuales y colectivas.

Estamos empeñados en estructurar una propuesta educativa basada en el saber conocer, saber hacer, saber ser, saber compartir y saber emprender, formando al bachiller con un perfil idóneo que vaya en relación con el mundo laboral, y con un adecuado ambiente, a fin de transmitir valores, hábitos y comportamientos inherentes a las competencias en el campo técnico, laboral y profesional.

El Colegio con la colaboración de los maestros de Cultura física y danza, permite la práctica de actividades culturales y deportivas como el fútbol, básquet, etc. lo que nos ha dado grandes satisfacciones en los últimos años y, además, permite que seamos invitados a representar al cantón y la provincia en eventos culturales en otras provincias.

La comunidad y los padres de familia de nuestra Institución, aspiran que sus hijos reciban una educación de calidad, acorde a los adelantos tecnológicos y enmarcados en el contexto nacional, con cumplimiento a las disposiciones Ministeriales, por lo que siendo coherentes con las expectativas de la comunidad y la propuesta de Reforma Curricular del Bachillerato de conformidad al Decreto Ejecutivo No. 1786 y al Acuerdo Ministerial No. 3425, propiciamos y potencializamos factores de calidad, equidad, interculturalidad y universalidad, involucrando a todos los sectores en el proceso de transformación. Este Plantel educativo, siendo un establecimiento de tipo fiscal y laico, brinda la oportunidad de prepararse adecuadamente a todos los jóvenes de la ciudad, cantón y provincia y que anhelan la superación personal. Consecuentes con esta política, se aceptan a los alumnos sin ningún tipo de discriminación, sea ésta por raza, creencias religiosas o sexo.

5.1.6.- Reglamento interno y otras regulaciones

5.1.6.1. Reglamento Interno

Justificación:

Con la necesidad de establecer normas acordes con las regulaciones vigentes y a las necesidades del plantel educativo se procede a reglamentar basándose en el reglamento a la ley general de educación.

Naturaleza y ámbito de aplicación

El Colegio Nacional Técnico Macas, es una Institución Educativa de Nivel Medio, Fiscal, Laico y Mixto; que funciona en razón de los Acuerdos Ministeriales números 16150 del 8 de Septiembre de 1980; 687 del 6 de abril de 1981 y 872 del 16 de mayo de 1983, emitidos por el Ministerio de Educación y Culturas, al amparo de la Ley de Educación y su Reglamento General y más disposiciones legales y reglamentarias de la República del Ecuador.

Se verifica que el plantel educativo, posee reglamento interno pero no está actualizado, lo cual impide trabajar según las demandas según la actualidad puesto

que hay temas que ya están fuera de contexto y en otros caso caduco, que el aplicarlo podría ocasionar inconveniente para la institución y una ventaja para los estudiantes , puesto que podrán evadirlo con más facilidad.

ÁMBITO DE APLICACIÓN.- El presente Reglamento tiene por objeto normar el funcionamiento interno del Colegio Nacional Técnico Macas, en armonía con las leyes ecuatorianas y sujeto a las disposiciones legalmente emitidas por las Autoridades Educativas del País.

Objetivos:

a.- En el aspecto académico:

1. Cumplir con los propósitos de la educación; y,
2. Proporcionar los medios adecuados para que el estudiante desarrolle sus capacidades, aptitudes, destrezas e intereses individuales científica, técnica y artísticamente, considerando la situación socio-económica del medio.

b.- En el aspecto formativo:

1. Capacitar a los jóvenes para que asistan su responsabilidad en el proceso de cambio de la sociedad en un marco de respeto mutuo y de dignidad personal.
2. Que los alumnos al egresar del plantel estén en condiciones para obrar moral y libremente y que su comportamiento obedezca a un proceso inteligente y reflexivo.
3. Que los estudiantes al finalizar los estudios secundarios sean capaces de participar activamente en el desarrollo económico y social del país, contribuyendo al aprovechamiento de los recursos naturales de la región y del país.

De los estudiantes

a.- Condiciones y obligaciones de los alumnos.

Art. 53. Son alumnos del plantel quienes habiendo sido aceptados fuesen matriculados en los respectivos cursos, de acuerdo con las normas reglamentarias.

Perderán la calidad de alumnos, quienes egresaren en calidad de bachilleres, aquellos que se retiren voluntariamente y en forma definitiva a petición del padre de familia y quienes fuesen obligados a separarse del colegio por motivos disciplinarios o de carácter reglamentario.

El colegio no aceptará alumnos en calidad de oyentes o de aspirantes aprueba.

Art. 54. Son obligaciones de los alumnos:

- a) Cumplir con las normas establecidas en la ley de Educación y Cultura y lo que determina el presente Reglamento Interno.
- b) Cumplir la función de estudiante, interesándose por todas las asignaturas del plan de estudios buscando siempre la superación y el prestigio
- c) Vestir y portar el uniforme completo, de manera digna y respetuosa, dentro y fuera del plantel.
- d) A los estudiantes no se les permitirá asistir al plantel con el uniforme de cultura física, el cual vestirán únicamente en la hora que tengan clase en esa asignatura.
- e) Observar un comportamiento correcto dentro y fuera de la Institución, demostrando cultura, urbanidad, aseo, decencia y buenas costumbres.
- f) Cumplir con todas las tareas estudiantiles que le corresponda, llevando para ello, los útiles y materiales escolares necesarios.
- g) Participar en las labores escolares, colaborando con los profesores en actividades académicas, deportivas o sociales, individualmente o en grupo, para las cuales fuere requerido.
- h) Los alumnos serán responsables mediante turnos semanales en orden de lista del aula de clase con todos sus enseres.

- i) Rendir los exámenes, pruebas parciales, lecciones o aportes evaluativos en forma honrada y correcta en las fechas señaladas y de acuerdo a los horarios establecidos.
- j) El o los alumnos que fuesen seleccionados para el desempeño de una actividad cultural, deportiva o de otra índole y se negase a hacerlo injustificadamente, serán sancionados por el Consejo Directivo, previo el informe de la comisión respectiva.
- k) El alumno que haya recibido sanción disciplinaria con la rebaja de la calificación general de disciplina, se le condicionará la matrícula para el próximo año lectivo.
- l) Los estudiantes varones deberán presentarse con el corte de cabello o normal y rasurados; y las señoritas usarán maquillaje en forma moderada.
- m) Para las prácticas de taller deberán utilizar un mandil de color azul oscuro.
- n) Cumplir con las demás disposiciones reglamentarias y aquellas emanadas de las autoridades del plantel.

b.- Prohibiciones de los alumnos

Art. 55. Está prohibido a los alumnos del colegio.

- a) Asistir a las labores estudiantiles sin uniforme; quien se presentase así no podrá ser admitido, salvo justificación escrita presentada por el padre de familia o representante legal.
- b) Promover el desorden, la indisciplina, o actos que denigren la moral, buenas costumbres y prestigio del plantel.
- c) Ingresar a las dependencias administrativas del colegio sin la debida autorización.

- d) Realizar actividades completamente ajenas a las labores estudiantiles, ocupándose en asuntos políticos, religiosos o sectarios o de otra índole que ponen en mal predicamento a la Institución Educativa.
- e) Practicar vicios como fumar, consumir bebidas alcohólicas, o estupefacientes y elementos psicotrópicos que alteren la conducta humana y destruyan las buenas costumbres.
- f) Abandonar el aula y/o el plantel sin autorización de inspección.
- g) Traer dinero al colegio en cantidades considerables, joyas, instrumentos extraños, cosméticos, y espejos para maquillarse, de igual manera no se permitirá el uso de revistas, folletos o fotografías pornográficas, novelas vulgares o de chistes inmorales y totalmente ajenas a los intereses estudiantiles y educativos.
- h) Escribir o hacer dibujos en las paredes, servicios higiénicos, manchar o destruir muebles, puertas, ventanas, pupitres, libros y otros enseres de propiedad del colegio. Quien incurriese en éstas faltas deberá reponer o arreglar lo destruido o manchado, sin perjuicio de la sanción disciplinaria que le impongan los organismos respectivos o las autoridades.
- i) Cometer actos dolosos, como copiar en los exámenes o sustraerse objetos pertenecientes al colegio, a los profesores o a los otros alumnos. La sanción se dará de acuerdo a la gravedad de la falta, debiendo devolver el o los objetos sustraídos.
- j) Realizar bailes, fiestas, serenatas o colectas de dinero entre los alumnos, sin contar con la autorización del rector, además se prohíben las rifas, los juegos de azar, las apuestas en dinero, comprar, vender, o rematar objetos con el fin de explotar a los demás alumnos.

- k) Suplantar la firma del padre de familia o representante en la justificación de faltas a clase o en comunicaciones dirigidas a los profesores o autoridades del plantel.
- l) Faltar el respeto y consideración a los compañeros, profesores, autoridades y/o empleados del colegio.
- m) Desprestigiar al colegio, ingresando a bares y cantinas o salones de billar con el uniforme del colegio o participando en escándalos públicos como peleas o actos inmorales.
- n) Tener romances o relaciones amorosas entre compañeros en las dependencias y predios del plantel o fuera de él, cuando estén vistiendo el uniforme.
- o) Permanecer en el aula en los momentos de receso o ingresar sin autorización a los lugares que no estuviesen facultados.
- p) Tener relaciones amorosas con los profesores.

Los estímulos

Art. 70. El Colegio para incentivar y premiar la labor estudiantil del alumnado, otorgará anualmente los siguientes estímulos:

- a) Medalla y mención de honor al mejor bachiller.
- b) Mención de honor a los Abanderados y Escoltas.
- c) Mención de honor a los mejores alumnos de cada uno de los paralelos de los diferentes cursos y especializaciones, cuyo promedio sea sobresaliente.

- d) Diplomas a los estudiantes que hayan tenido relevantes actuaciones en eventos culturales, académicos o deportivos sean internos o intercolegiales, de acuerdo al informe de la comisión respectiva.
- e) Diplomas a los mejores deportistas del año (varón y mujer).
- f) Exhibir en biblioteca el cuadro de honor de los mejores alumnos del año lectivo anterior.

Son deberes de los padres de familia.

- a) Concurrir al colegio para matricular a sus hijos, portando los documentos requeridos y firmar los libros de matrículas y del registro de Inspección General.
- b) Delegar por escrito sus responsabilidades ante el plantel a una persona que cumpla las funciones de representante legal, solamente en caso de residir fuera de la ciudad.
- c) Asistir al colegio en forma periódica a las entrevistas o a las sesiones que fuese convocado por las Autoridades, Personal de Inspección o Profesores del Curso.
- d) Colaborar para que el alumnado concurra puntualmente a las labores estudiantiles, vistiendo correctamente el uniforme, preparando previamente sus tareas y lecciones, portando útiles y materiales necesarios para poder cumplir sus obligaciones educativas.
- e) Acercarse al colegio para justificar la inasistencia de su hijo o representado, trámite que deberá cumplirse en formulario especial para el efecto. En caso de no poder hacerlo personalmente, solicitará la justificación mediante oficio dirigido al Inspector General quien comprobará la autenticidad de la firma en el registro respectivo.

- f) Responsabilizarse por la destrucción, los daños materiales o sustracción de pertenencias del plantel, que según las respectivas comprobaciones, hubiesen sido cometidos por sus hijos o representados.
- g) Coadyuvar en las gestiones y actividades tendientes al mejoramiento de las condiciones materiales del plantel.
- h) Colaborar en forma irrestricta con las programaciones y labores que realice el plantel.

Art. 80. La inasistencia injustificada de los padres de familia a las sesiones y citas previas para tratar asuntos relacionados con el aprovechamiento, asistencia y disciplina de sus representados, será tomada como actitud irresponsable, desacato o rebeldía, pudiendo el colegio negar el ingreso de los alumnos a clases, y si así no concurriesen, negar la matrícula para el próximo año.

Valores Institucionales.

Fundamentación

Tiene sentido, en la actualidad, plantearse la enseñanza y aprendizaje de valores en la institución educativa, o quizás los valores básicos y los comportamientos éticos se aprenden por imitación de los modelos que nos rodean.

Por qué las personas valoramos ciertas cosas frente a otras, por qué existen personas que valoran y practican la solidaridad y otras que valoran y practican el éxito persona.

Desde Esta perspectiva educativa, nos preguntaremos, dónde se aprenden los principios que nos guiarán en las situaciones conflictivas quién o quienes nos enseñan estos principios cómo sé yo en las situaciones donde aparecen los conflictos éticos, cuál es la conducta mejor.

Evidentemente, la institución educativa no es el único agente responsable de la educación de los valores. Las prácticas educativas familiares, los medios de comunicación y el propio contexto socio- político, ejercen igualmente un papel muy relevante.

5.2. La estructura organizativa del Colegio Nacional “Técnico Macas”

5.2.1. Misión y visión.

Naturaleza e identidad del Colegio Nacional “Técnico Macas”

El Colegio Nacional Técnico Macas, tiene una trayectoria educativa de 30 años al servicio de la ciudad, cantón y provincia, en el que el trabajo esforzado, honesto y de liderazgo, hace que cada año se incremente considerablemente la población estudiantil, tornándose difícil atender a todos los aspirantes a ingresar a nuestro Establecimiento Educativo, dadas las limitaciones de personal docente y de infraestructura. La comunidad y los padres de familia de nuestra Institución, aspiran que sus hijos reciban una educación de calidad, acorde a los adelantos tecnológicos y enmarcados en el contexto nacional involucrando a todos los sectores en el proceso de transformación, se ha propuesto insertarse en la dinámica de los cambios continuos y sucesivos en los sistemas productivos, financiero; en la tecnología y la ciencia propiciando nuevas formas de vida, de producción y de trabajo, lo cual demanda que las instituciones educativas orienten sus propósitos educativos a la formación de sujetos integralmente desarrollados, individuos creativos-generativos, con habilidades para enfrentar los desafíos emergentes de la globalización y para participar de forma creativa e innovadora en la solución de los problemas sociales y productivos. Desde esta perspectiva, es importante que los planes y programas de estudio en este nivel educativo se actualicen en congruencia con las demandas de la sociedad actual y futura; lo cual implica rediseñar bajo el enfoque de un modelo educativo por competencia centrado en el aprendizaje que promueva la formación integral del estudiante de nivel medio pertinente a los cambios acelerados del contexto global.

Con este proyecto se busca generar una alternativa para evolucionar en lo que respecta a la Educación Técnica hacia la definición de un perfil que se oriente a más del aspecto técnico, al análisis de las necesidades individuales y colectivas. Estamos empeñados en estructurar una propuesta educativa basada en el saber conocer, saber hacer, saber ser, saber compartir y saber emprender, formando al bachiller con un perfil idóneo que vaya en relación con el mundo laboral, y con un adecuado

ambiente, a fin de transmitir valores, hábitos y comportamientos inherentes a las competencias en el campo técnico, laboral y profesional.

Visión:

En el lapso de cinco años la institución se ubicará entre los mejores colegios técnicos de la provincia y el país, aprovechando las potencialidades de sus docentes, asegurando la eficiencia y eficacia académica en la transferencia de los conocimientos a sus alumnos.

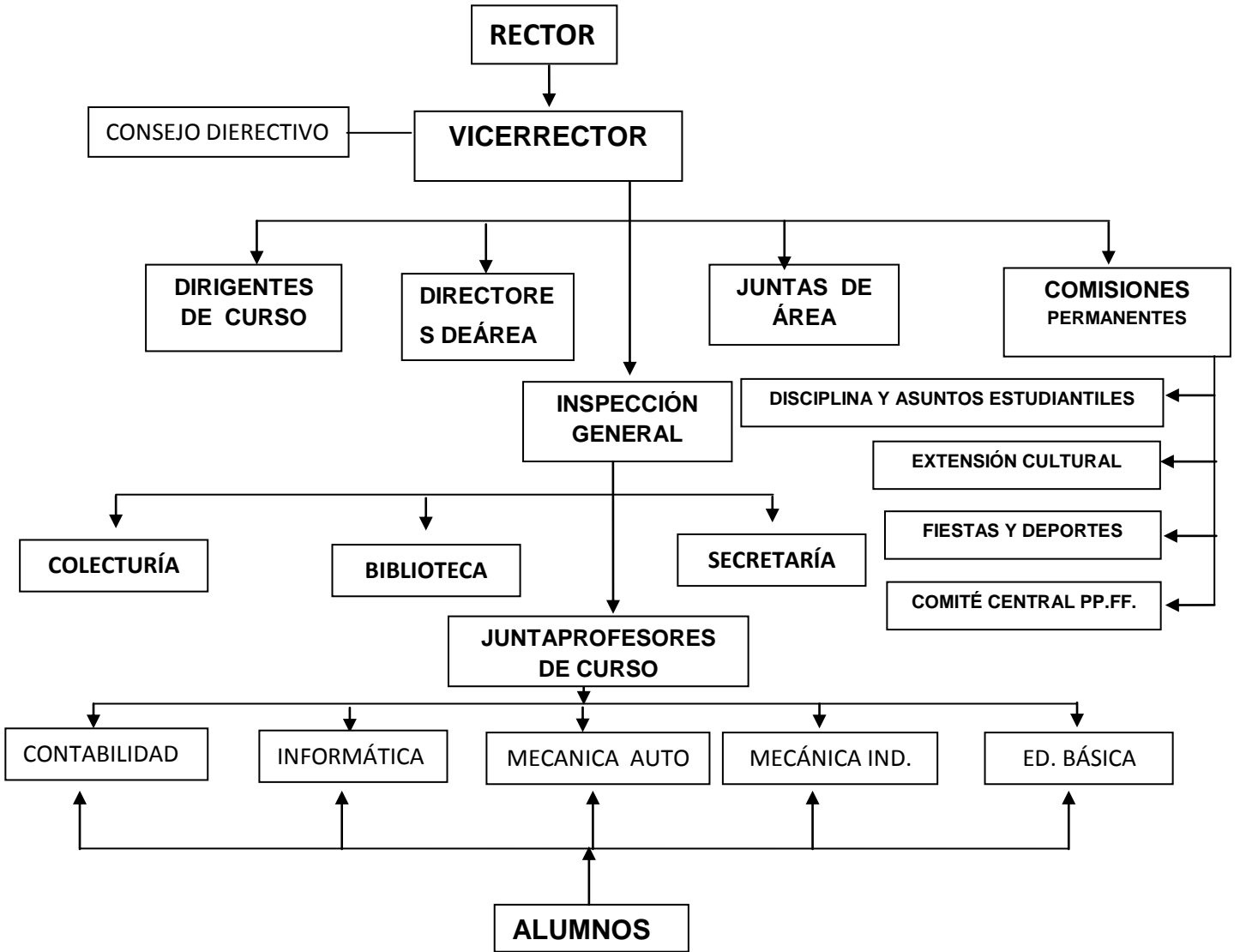
Para este propósito se preverá de instrumentos de avanzada tecnología que permita el desarrollo integral de los educandos, poniendo énfasis en la creatividad y desarrollo del pensamiento autónomo, con proyección a la comunidad, mediante la ejecución de proyectos productivos que requieran la autogestión institucional y el desarrollo de la comunidad.

Misión:

Formar estudiantes con una alta preparación técnica que les permita incorporarse a las tareas de desarrollo y generar trabajo productivo; consientes de la necesidad de su continuo perfeccionamiento les posibilite proseguir sus estudios a nivel superior. Además, ser solidarios y estar comprometidos con el cambio social, poseedores de conocimientos científico-técnicos, con capacidades, habilidades y destrezas para solucionar problemas de la comunidad, provincia y del país.

5.2.2. El Organigrama

Organigrama del Colegio Nacional "Tecnico Macas".



5.2.3. Funciones por áreas y por departamentos

De la junta de directores de área

Art. 12. La reunión de los Directores de las diversas áreas de estudio y el Jefe del Departamento de Orientación presididos por el Vicerrector, constituye la Comisión Técnico Pedagógica, cuyas funciones están señaladas en el Reglamento General.

Art. 13. Además corresponde a la Junta de Directores de Área:

- a) Coordinar su labor técnica con el Departamento de Orientación, las juntas de Área y de Curso a fin de mejorar el rendimiento estudiantil, tanto en el aprovechamiento, como en disciplina, procurando la adopción de métodos adecuados para el aprendizaje racional y consciente en el trato de los problemas actuales de la sociedad.
- b) Incentivar con todos los medios posibles la ocupación correcta del tiempo libre que tienen los alumnos, fomentando la investigación, el amor a la lectura y al arte en general.
- c) Organizar, planificar y ejecutar trabajos de investigación entre el alumnado y el personal docente, tendientes a conocer los principales problemas pedagógicos y de aprendizaje, analizando sus causas y ensayando las posibles soluciones.
- d) Planificar y ejecutar cursos de Planificación y Perfeccionamiento para los profesores del colegio.
- e) Coordinar con el DPI. para sugerir a las autoridades y comisiones respectivas se estudien y ordenen cambios en el distributivo de trabajo docente o en los horarios de clase, señalando las causales y conveniencias para ello.

De la junta de profesores de área.

Art. 14. Además de lo establecido en el Art. 115 del Reglamento General, corresponde a la Junta de Profesores de Área:

- a) Sesionar ordinariamente por lo menos una vez cada trimestre y, en forma extraordinaria cuando se lo considere necesario y por iniciativa de cualquiera de las autoridades.
- b) Exigir al personal docente la presentación oportuna de la planificación didáctica anual y de los planes de unidad en forma periódica y en razón del avance programático.
- c) Coordinar el estudio y avance en el tratamiento de las unidades programáticas entre los profesores de asignaturas afines de los diversos cursos y paralelos.
- d) Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación mínimo con ocho días de anticipación a la recepción de los exámenes trimestrales.
- e) Sugerir por escrito a la comisión respectiva se considere el proyecto y distributivo de trabajo enviado por los profesores de área tomando en cuenta sus títulos, especialización y experiencia docente.
- f) Presentar nuevas técnicas y métodos a emplear en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- g) Detectar las necesidades del área en lo referente a material didáctico, bibliografía, y otros y presentar un presupuesto para su adquisición.
- h) Sugerir por escrito a las autoridades o a los organismos respectivos las medidas adecuadas para mejorar la metodología de enseñanza, los hábitos de estudio y la correcta ocupación del tiempo libre.
- i) Presentar el plan de trabajo, hasta la tercera semana de inicio del año lectivo.

5.3. El clima escolar y convivencia en valores.

Lanni (2005: 22), manifiesta que la convivencia escolar, alude, fundamentalmente, a uno de los temas básicos de la pedagogía: el aprendizaje, es decir, "el proceso por el cual un sujeto adquiere o desarrolla una nueva conciencia y conocimiento, que le proporcionan nuevos significados. Para que el aprendizaje sea posible, los intercambios entre todos los actores de la institución (alumnos, docentes y padres) que comparten la actividad en la escuela y que conforman esa red de vínculos interpersonales que se denomina convivencia, deben construirse cotidianamente, mantenerse y renovarse cada día, según determinados valores. Sólo cuando en una institución escolar se privilegian los valores como el respeto mutuo, el diálogo, la participación, recién entonces se genera el clima adecuado para posibilitar el aprendizaje, es por eso que puede afirmarse que la convivencia se aprende.

Cada una de estos valores son importantes en este proceso, ya que el respeto mutuo, es el punto de encuentro positivo entre el individuo y la sociedad, donde se hace posible la convivencia en la diversidad, considerando que respetar a los otros significa aceptar la discrepancia en las opiniones, en los planteamientos y en la forma de vida. En la escuela, a través del diálogo, los estudiantes, pueden expresar libremente las ideas y los docentes pueden aclarar las mismas o aportar nuevas, es decir por medio del dialogo puede existir un entendimiento entre todos los actores que hacen vida diaria en la institución educativa, existiendo así un mayor entendimiento entre todos; la participación, tiene múltiples facetas: se puede y se debe participar en la gestión de la escuela, en el desarrollo de sus normas, en la selección de contenidos, en el establecimiento de la metodología, en el proceso de evaluación... La participación en las escuelas requiere tiempo, nuevas actitudes y transformación de las estructuras.

Los principales determinantes de las actitudes se entienden en términos de influencias sociales. Las actitudes se transmiten a través de la expresión verbal y no verbal. La institución educativa, aún cuando no se lo proponga, no se limita a enseñar conocimientos, habilidades y métodos. Va más allá. La escuela contribuye a generar los valores básicos de la sociedad en la que está inserta. Los valores de la escuela influyen sobre los alumnos. Muchos de ellos están claramente explicitados

en el ideario institucional, en tanto que otros están íntimamente ligados a la identidad institucional, y son los que vivencia diariamente; sobre estos principios se construye y consolida la convivencia.

5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

El Colegio Nacional “Técnico Macas” fundamenta su propuesta en la construcción del conocimiento por parte del sujeto a través, de la interacción con el medio que circunda y en el modelo pedagógico por áreas del conocimiento científico, como una alternativa que supera las deficiencias de la organización pedagógica por materias aisladas.

La organización por áreas del conocimiento científico agrupa a las asignaturas en forma natural, tanto por sus contenidos como por la metodología y su enfoque.

Esta propuesta pedagógica concebida para facilitarle al educando a acceder progresiva y secuencialmente a un estadio superior de desarrollo intelectual respetando sus etapas de evolución mental y creándole un ambiente que promueva la construcción de redes conceptuales válidas y bien estructuradas.

Por lo tanto se centrará en una educación constructivista y significativa, y, esto supone:

- Privilegiar el aprendizaje, el alumno será el protagonista y agente de su propio proceso de formación y aprendizaje, tiene el derecho de aprender a aprender.
- El maestro es mediador, crítico e investigativo.
- Las técnicas activas de aprendizaje serán los instrumentos más apropiados para promover el protagonismo y el autoaprendizaje.
- Priorizar el aprendizaje grupal para la producción del aprendizaje significativo, la investigación y la creatividad.

- Adecuar el horario de acuerdo a las exigencias psicológicas que requiere la atención
- Llegar a conformar niveles de aprendizaje y autoaprendizaje, en los que el propio alumno elija su opción de acuerdo a sus avances en el proceso.
- Una evaluación integral permanente que supone una valoración constante de la institución, del P.E.I., de los directivos y docentes, de las metodologías, del currículo, del proceso y del alumno.
- La planificación por destrezas sustituirá a la planificación por contenidos.
- Se desterrará el uso del texto único y de las clases expositivas.
- Se propiciará la consulta

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

Esta Institución Educativa de Nivel Medio, Fiscal, Laico y Mixto; que funciona en razón de los Acuerdos Ministeriales números 16150 del 8 de Septiembre de 1980; 687 del 6 de abril de 1981 y 872 del 16 de mayo de 1983, emitidos por el Ministerio de Educación y Culturas, al amparo de la Ley de Educación y su Reglamento General y más disposiciones legales y reglamentarias de la República del Ecuador. El Colegio Técnico Macas cuenta con 54 Profesores, de los cuales, 31 pertenecen presupuestariamente a la Institución, 12 están por reajuste y 11 contratados y pagados por los padres de familia.

Los Directivos y profesores de la Institución son titulares y no existe personal con nombramiento accidental.

El personal administrativo conforman seis personas, de las cuales cuatro cuentan con nombramiento definitivo y dos son contratadas y pagadas por el Colegio y por los padres de familia.

5.3.3. Dimensión administrativa financiera y valores.

El Colegio Nacional “Técnico Macas”, cuya autoridad es el Rector del plantel, y como responsable de la parte financiera esta la colecturía, integrada por el Colector, como Jefe de esta dependencia y de aquellos funcionarios que de acuerdo a la necesidad fuesen nombrados por el Consejo Directivo para cumplir labores específicas. El Personal de Colecturía a más de sujetarse a la Ley Orgánica de Administración financiera y Control, deberán cumplir con las normas establecidas en las Leyes de Servicio Civil, Carrera Administrativa, Ley y Reglamento de Educación, de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio y del presente Reglamento Interno.

5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.

El Colegio Nacional “Técnico Macas”, tiene una trayectoria educativa de 30 años al servicio de la ciudad, cantón y provincia, en el que el trabajo esforzado, honesto y de liderazgo, hace que cada año se incremente considerablemente la población estudiantil, tornándose difícil atender a todos los aspirantes a ingresar a nuestro Establecimiento Educativo, dadas las limitaciones de personal docente y de infraestructura. La comunidad y los padres de familia de nuestra Institución, aspiran que sus hijos reciban una educación de calidad, acorde a los adelantos tecnológicos y enmarcados en el contexto nacional involucrando a todos los sectores en el proceso de transformación, se ha propuesto insertarse en la dinámica de los cambios continuos y sucesivos en los sistemas productivos, financiero; en la tecnología y la ciencia propiciando nuevas formas de vida, de producción y de trabajo, lo cual demanda que las instituciones educativas orienten sus propósitos educativos a la formación de sujetos integralmente desarrollados, individuos creativos-generativos, con habilidades para enfrentar los desafíos emergentes de la globalización y para participar de forma creativa e innovadora en la solución de los problemas sociales y productivos. Desde esta perspectiva, es

importante que los planes y programas de estudio en este nivel educativo se actualicen en congruencia con las demandas de la sociedad actual y futura; lo cual implica rediseñar bajo el enfoque de un modelo educativo por competencia centrado en el aprendizaje que promueva la formación integral del estudiante de nivel medio pertinente a los cambios acelerados del contexto global.

Con este proyecto se busca generar una alternativa para evolucionar en lo que respecta a la Educación Técnica hacia la definición de un perfil que se oriente a más del aspecto técnico, al análisis de las necesidades individuales y colectivas. Estamos empeñados en estructurar una propuesta educativa basada en el saber conocer, saber hacer, saber ser, saber compartir y saber emprender, formando al bachiller con un perfil idóneo que vaya en relación con el mundo laboral, y con un adecuado ambiente, a fin de transmitir valores, hábitos y comportamientos inherentes a las competencias en el campo técnico, laboral y profesional.

5.4 Análisis FODA

El análisis FODA es un modelo que provee información profusa y general sobre la institución educativa y las respuestas dadas por los informantes pueden fundamentar el planteamiento de nuevas preguntas y cuestionamientos que el evaluador realice para conocer con mayor profundidad el estado de la institución.

Es una herramienta de diagnóstico que permite conocer de manera pormenorizada las problemática, tanto interna como externa de una organización en este caso, del Colegio Nacional Técnico Macas.

5.4.1.- Fortalezas Y Debilidades

La situación interna: Está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización. En tanto la SITUACIÓN EXTERNA, se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

Las fortalezas: Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Ejemplos de fortalezas son: infraestructura adecuada, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, etc.

Las debilidades: Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Ejemplo de debilidades son los siguientes:

Carencia de objetivos, falta de motivación, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación. Un elemento importante es que las debilidades no es poner las fortalezas en negativo, ya que muchas debilidades pueden no coincidir con los aspectos positivos, en este como en todos los ejercicios lo adecuado es hacerlos de manera concienzuda y tratando de ser lo más veraz posible, en todo caso dar información errónea o falsa solo le dará resultados inadecuados y poco prácticos.

En este momento, tenemos descrita la situación interna, que se refiere a la lista de fortalezas y amenazas, el primero como elemento positivo y el segundo como elemento negativo. Puede señalarse que en este momento podemos hacer un balance entre los aspectos positivos y negativos internos. Dado que puede haber una lista muy larga se depende del buen juicio y del criterio para priorizar las situaciones y anotar aquellas que están actuando en este momento y que afectan nuestra situación actual.

5.4.2.- Oportunidades y amenazas

En cuanto a la inserción de los estudiantes en el campo ocupacional existe apoyo de las instituciones públicas para realizar las prácticas de oficina y de trabajo productivo.

Las amenazas que se puede observar en la institución son la falta de control y seguimiento de los padres de familia en las tareas escolares, la influencia de la

televisión y del internet en los hogares. Existen familias desorganizadas por la migración o por desunión o desintegración familiar.

La situación externa: Referida al análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas.

Las oportunidades: Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología, tecnología apropiada.

Las amenazas: son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

Como se ha podido dar cuenta a este momento, contamos con elementos positivos y elementos negativos, hay un elemento positivo y uno negativo en cada una de las situaciones (Externas e internas), en este caso podemos agrupar los aspectos positivos y contrastarlos con los elementos negativos y tenemos como aspectos positivos; las fortalezas y las oportunidades y como aspectos negativos a las debilidades y las amenazas.

Agrupadas de esta manera, tenemos el diagnóstico FODA, que como se habrá dado cuenta su nombre viene de la primera letra de los elementos que constituyen el diagnóstico. En este momento lo que interesa es que se aumenten los aspectos positivos fortalezas y oportunidades y se disminuya los elementos negativos: debilidades y amenazas.

Con la información que se tiene hasta este momento, se puede tanto definir acciones futuras como también tener una idea de nuestra situación actual. Con los

datos se puede planear la solución de los problemas aprovechando los aspectos positivos y evitando los elementos negativos.

5.4.3.- Matriz FODA

Análisis Interno	Análisis Externo
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe algo de liderazgo que maneja de alguna manera de forma dinámica los procesos internos de la institución - Se considera con valores personas e institucionales al elemento humano de la institución. - La estructura física y espacial que utiliza es propia de la institución. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento población e incremento del número de estudiantes. - Apoyo interinstitucional - Las especialidades técnicas del colegio permiten la inserción laboral de los estudiantes. - Apoyo del MIES para becas y créditos estudiantiles
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para llegar a acuerdos grupales e institucionales - Autoridades con dificultades de comunicación con el resto de recurso humano - No existe capacitación permanente al personal docente. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo educativo copiado de España. - Familias conflictivas, efecto de la migración. - Propensión al antiliderazgo y desarrollo de antivalores en la comunidad.

FUENTE: Encuestas, Archivos y entrevistas **ELABORACIÓN:** Lic. Rosa Garzón

5.5. Resultados

El Colegio Nacional Técnico Macas, de la ciudad de Macas, es una institución fiscal que funciona en la sección matutina, que se encuentra sirviendo a la juventud desde hace 30 años en forma ininterrumpida, es un plantel mixto y pertenece al sector urbano, Se encuentra ubicado en la calle Hernando de Benavente y Pedro Noguera, en el barrio "La Loma" en la capital de la provincia de Morona Santiago. Cuenta con el octavo, noveno y décimo AEGB. En el Bachillerato ofrece las

especializaciones de Administración de Sistemas, Contabilidad y Administración, Electromecánica Automotriz y Mecanizado y Construcciones Metálicas. La composición que tiene el conglomerado de los estudiantes es diversa, porque en su seno están adolescentes del área urbana, periurbana, rural y de los nativos, tanto Shuar, Achuar y algunos Quichuas por emigración nacional.

En esta investigación los resultados obtenidos de acuerdo a la muestra determinada se obtuvo de los Directivos, Jefes de Área, personal docente de la institución y que en su mayoría dictan clases el mayor número de horas en los años 8º, 9º y 10º AEGB, estudiantes del décimo año de EGB paralelo "E", y padres de familia del mismo año y paralelo. Luego de gestionar ante las autoridades del plantel, y obtener el visto bueno con su debido permiso para tener acceso a toda la información requerida para este trabajo, quedando con el compromiso de entregar una copia del trabajo para la Institución Educativa, en tal virtud se realizó el trabajo motivo de investigación si mucho contratiempo.

5.5.1.- De los directivos

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PLANTEL EDUCATIVO

TABLA Nº. 5

Forma de organización	f	%
a) El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b) Coordinación de área	2	40
c) Por grupos de trabajo	2	40
d) Trabajan individualmente	1	20
e) NO contesta	0	0

FUENTE: Encuesta a los Directivos

ELABORACIÓN: Lic. Rosa Garzón

EL rector no organiza las tareas, sino que actúan los coordinadores de área y los trabajos grupales, esto puede indicar que el trabajo es delegado o existe una ruptura en la cadena de mando de la institución, se nota el trabajo en grupos es significativo por lo que se entiende que los acuerdos grupales pueden ser nocivos para la institución si no se coordina con la autoridad y la normativa vigente.

TABLA N°. 6**ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Aspectos	f	%
a) El número de miembros de la institución	1	20
b) Los resultados en la institución	4	80
c) Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0
d) Otros	0	0
e) NO contestan	0	0
Total	5	100

FUENTE: Encuesta a los Directivos **ELABORACIÓN:** Lic. Rosa Garzón

Los resultados de la investigación muestran que la medición del tamaño de la organización es a través de los resultados obtenidos en la institución, de este sistema se puede colegir que los proceso organizacionales son reactivos no preventivos o proyectivos.

TABLA N°. 7**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS**

Aspectos que se toma en cuenta	f	%
a) Si	4	80
b) No	1	20
TOTAL	5	100

FUENTE: Encuesta a los Directivos **ELABORACIÓN:** Lic. Rosa Garzón

El manual de normas es fundamental para la selección de las tareas (80%) de la organización lo cual indica una rigidez en las actitudes sin desarrollo y creatividad o acciones espontaneas para mejorar la organización, sin embargo existe también creatividad y espontaneidad en el conglomerado organizacional.

TABLA N°. 8**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Aspectos que se toma en cuenta	f	%
a) Si	1	20
b) No	4	80
TOTAL	5	100

FUENTE: Encuesta a los Directivos **ELABORACIÓN:** Lic. Rosa Garzón

No se delega la toma de decisiones (80%) para resolver conflictos, esto puede producir acumulación y concentración de poder para controlar los aspectos personales de los miembros de la organización, existiendo fricciones entre sus componentes humanos, un 20% considera que si se delega autoridad para resolver conflicto lo cual implica un desgaste de recursos.

TABLA N°. 9**SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL COLEGIO “NACIONAL TÉCNICO MACAS”**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a)	Excelencia académica	3	60	2	40	0	0
b)	El desarrollo profesional de los docentes	4	80	1	20	0	0
c)	La capacitación continua de los docentes	1	20	4	80	0	0
d)	Trabajo en equipo	1	20	4	80	0	0
e)	Vivencia de valores institucionales y personales	1	20	3	60	1	20
f)	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	20	3	60	1	20
g)	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	2	40	3	60	0	0

FUENTE: Encuesta a los Directivos **ELABORACIÓN:** Lic. Rosa Garzón

De acuerdo a los resultados obtenidos se considera la, Excelencia académica en siempre con un 60% y un 40% a veces, el desarrollo profesional de los docentes siempre con un 80% y a veces el 20%, la capacitación continua de los docentes siempre 20% y a veces con solo el 80%, el trabajo en equipo siempre con un 20% y un 80%, la vivencia de valores institucionales y personales siempre con un 20%, el 60% a veces y el 20% nunca, participación de los padres de familia en las actividades programadas siempre un 20%, a veces el 60%, y nunca 20% y la delegación de autoridad a los grupos de decisión, siempre 40% y a veces el 60%.

Se concluye que según los datos, la administración y liderazgo no se encuentran presentes de forma permanente en las varias actividades académicas de la institución también se refleja el poco aporte personal y la vivencia de valores en el personal del docente y una ausencia marcada en la capacitación en el área.

TABLA N°. 10

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	1	20	4	80	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	20	4	80	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	80	1	20	0	0
d	Se desarrolla con estudios en gerencia	2	40	3	60	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	80	1	20	0	0

FUENTE: Encuesta a los Directivos **ELABORACIÓN:** Lic. Rosa Garzón

Las habilidades del liderazgo para manejar la institución se logra con el aprendizaje de teorías y el conocimiento innato, el 80% dice que siempre se adquiere a partir de la experiencia y la capacitación continua, este criterio hace que el concepto de liderazgo en la institución tiene algo de certeza.

TABLA N°. 11

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DEL COLEGIO
“NACIONAL TÉCNICO MACAS”**

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 que les falta mejorar.	3	60	2	40	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	20	3	60	1	20
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	60	2	40	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	3	60	1	20	1	20

FUENTE: Encuesta a los Directivos **ELABORACIÓN:** Lic. Rosa Garzón

El grafico indica que el 60% siempre usa la información para conocer sus debilidades como docentes y requieren mejorar, el 40% considera que a veces se requiere este aspecto y el 60% considera que a veces ayudaría la disminución de estudiante por aula, el 60% considera que d debe mejorar los mecanismos de control, la institución aprovecha el uso de la información y el desempeño del centro educativo, como promoción para desarrollarse.

TABLA Nº. 12

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN EL COLEGIO “NACIONAL TÉCNICO MACAS”

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección director(a), Concejo estudiantil, concejo académico, etc.	4	80	1	20	0	0
b	De gestión (secretaria, vicerrector, comisión económica, etc.)	5	100	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de área, coordinador, etc.)	3	60	1	20	1	20
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0	4	80	1	20
e	Otros (cuales)	0	0	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta a los Directivos **ELABORACIÓN:** Lic. Rosa Garzón

En la investigación se considera que los organismos que se encuentran en el CNTM. En dirección director(a), Concejo estudiantil, concejo académico, etc. Con el 80% siempre y el 20% a veces, de gestión (secretaria, vicerrector, comisión económica, etc.)100% siempre, de coordinación (jefe de área, coordinador, etc.) Siempre el 60%, a veces el 20% y nunca el 20%; técnica (departamentos, equipo docente, etc.) 80% siempre y el 20%, a veces, la mayoría de organismos indicados en los ítems de la investigación se encuentran en el CNTM, lo que hace dinámico su estructura organizacional.

TABLA N°. 13

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES DEL “NACIONAL TÉCNICO MACAS”

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	40	2	40	1	20
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	20	4	80	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas	2	40	3	60	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	40	2	40	1	20

FUENTE: Encuesta a los Directivos **ELABORACIÓN:** Lic. Rosa Garzón

Según los datos de la tabla sumados el ítem a veces y nunca nos da un 60% lo que indica que no se llevan a cabo la evaluación y de seguimiento del grupo de alumno. Se presenta también una dificultad para mejorar el clima de convivencia del grupo con un 80%, se trata de manejar los conflictos a veces lo cual representa el 60%, la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje con un 60% que presentan una vulnerabilidad en este aspecto, de alguna manera se ejecuta actividades como equipo didáctico de la institución, se puede entender que no existe tal equipo o no está funcionando bien

TABLA N°. 14

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS DEL COLEGIO NACIONAL TÉCNICO MACAS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	60	2	40
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	60	2	40
d	Mantener actualizada la metodología	3	60	2	40
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	80	1	20
f	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	60	2	40
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	40	3	60
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	60	2	40
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	100	0	0
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	60	2	40

FUENTE: Encuesta a los Directivos

ELABORACIÓN: Lic. Rosa Garzón

Se entiende que existe la actividad didáctica por el hecho necesario de transmitir los contenidos de las asignaturas esto está representado en las respuestas con un SI en la mayoría de los ítems indicados en la tabla anterior, sin embargo se debe resaltar que no existe respuesta afirmativa en la elaboración de memorias periódicas de la práctica docente, como equipo didáctico organizado o cuerpo colegiado no existe en el centro educativo investigado.

TABLA N°. 15

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro Educativo, fomenta la producción de diagnostico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	2	40	3	60

FUENTE: Encuesta directa a los Directivos ELABORACIÓN: Lic. Rosa Garzón

En la tabla anterior la gestión pedagógica en el centro Educativo, fomenta la producción de diagnostico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, considera que si el 40% y el 60% considera que no por tanto tampoco se fomenta la producción de diagnostico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

TABLA N°. 16

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN DEL COLEGIO “NACIONAL TÉCNICO MACAS”

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	1	20	4	80
b	Plan estratégico	5	100	0	0
c	Plan operativo anual	4	80	1	20
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	80	1	20

FUENTE: Encuesta directa a los Directivos ELABORACIÓN: Lic. Rosa Garzón

Las respuesta a la reingeniería de procesos que si existe dice el 20% y el 80% manifiesta que no, en cuanto al plan estratégico el 100% considera que si, en cuanto al plan operativo anual manifiestan conocer el 80% y el 20% la desconoce, los proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes conocen el 80% y el 20% no conocen por tanto existen las planificaciones en los niveles correspondientes, sin

embargo no existe el feedback organizacional o la realimentación de los procesos, porque no se aplica reingeniería organizacional.

5.5.2.- De los docentes

TABLA N°. 17

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES DEL PLANTEL EDUCATIVO.

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1.EL rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	18	13	59	5	23
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.	7	32	13	59	2	9
3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	64	5	23	3	14
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.	6	27	12	55	4	18
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	4	18	16	73	2	9
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	7	32	13	59	2	9
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	13	59	6	27	3	14
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5	14	64	7	32
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	9	9	41	11	50
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	19	86	2	9
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	32	15	68	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	11	50	11	50	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión	4	18	17	77	1	5

en el área académica						
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	8	36	11	50	3	14
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	18	13	59	5	23
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	32	11	50	4	18

FUENTE: Encuesta directa a los docentes **ELABORACIÓN:** Lic. Rosa Garzón

Las respuestas obtenidas en el ítem anterior manifiestan lo siguiente:

En cuanto al rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, siempre el 18%, a veces el 59% y nunca el 23%.

En lo referente al liderazgo en el centro educativo 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, solo un 32% contesta afirmativamente, el 59% considera que a veces y el 9% considera que nunca.

En el ítem 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 contestan con un si el 64%, el 23% a veces y el 14% considera que nunca.

En lo concerniente a 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, el 27% considera que si, el 55% dice que a veces y el 18% manifiesta que nunca.

En el ítem, resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza el 18% indica que si, el 73% que a veces, y el 9% manifiesta que nunca.

El trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 32% manifiesta que si, el 59% considera que a veces y el 9% que nunca.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante., el 59% considera que si, el 27% que a veces y el 14% dice que nunca.

La resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, 5% que si, 64% que a veces y el 32 considera que nunca

En cuanto a sentimiento de poco integrado en la escuela y entre los compañeros el 91% considera que a veces o nunca

En referencia al desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 95% considera que a veces y nunca están en esta posición

El 68% considera que a veces admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

El 50% considera que a veces se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.

El 77% considera que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

El 50% manifiesta que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.

El 59% de los encuestados considera a veces se efectúan y surte efecto las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

Y el 50% considera que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

5.5.3.- De los estudiantes

TABLA N°. 18

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES DEL PALNTEL EDUCATIVO.

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	2	10	13	65	3	15	2	10
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	1	5	12	60	6	30	1	5
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	30	8	40	6	30	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	0	0	7	35	11	55	2	10
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	3	15	8	40	7	35	2	10
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	2	10	7	35	8	40	3	15
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	20	6	30	8	40	2	10
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	2	10	4	20	12	60	2	10
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20	7	35	7	35	2	10
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	35	7	35	6	30	0	0
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	6	30	11	55	3	15	0	0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	3	15	8	40	7	35	2	14
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	6	30	9	45	4	20	1	5
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	9	45	8	40	2	10	1	5

FUENTE: Encuesta a los estudiantes **ELABORACIÓN:** Lic. Rosa Garzón.

De acuerdo a las respuesta al instrumento de recolección de información se considera que el mayor numero de respuestas se encuentran en la respuesta de Acuerdo y de los 14 ítems 7 están con respuestas en Desacuerdo, se resalta también el ítem 11 que mide la democracia del profesor en el aula con un 30 %

completamente de acuerdo y un 55% de acuerdo, la aplicación de los procesos de aprendizaje en el aula y fuera de ella no se consideran buenos según los resultados obtenidos, casi todos los ítems se responden como en desacuerdo o de acuerdo, prácticamente no existen muchas respuestas con completamente de acuerdo.

5.5.4.- De los padres de familia

TABLA N°. 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA DEL PLANTEL EDUCATIVO.

DECLARACIONES	C		A		D		C		D	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La calidad de la educación en la institución educativa, está relacionada con la capacidad de gestión de sus respectivas autoridades.	2	10	15	75	2	10	1	5		
2. El Rector, Vicerrector e Inspector general, pierden su autoridad cuando ejercen su cargo en calidad de encargados.	0	0	4	20	13	65	3	15		
3. En el colegio, la toma de decisiones es un proceso compartido, por todos los responsables del mismo: autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes.	6	30	10	50	2	10	2	10		
4. usted, como padre de familia, posee la confianza necesaria hacia la dirección, la calidad de gestión, el liderazgo y la toma de decisiones por parte de las autoridades del plantel.	2	10	13	65	3	15	2	10		
5. Es importante la ayuda del personal de servicio en el desempeño institucional.	6	30	11	55	3	15	0	0		
6. En la institución educativa existe el liderazgo necesario por parte de las autoridades del plantel, para guiar y dirigir al resto del personal que labora en la misma.	3	15	12	60	3	15	2	10		
7. El Rector toma en cuenta las opiniones de los Padres de Familia para tomar decisiones.	4	20	11	55	5	25	0	0		
8. El colegio prepara a su hijo(a) para que resuelva sus problemas cotidianos y para su vida futura.	7	35	10	50	2	10	1	5		
9. la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	45	10	50	1	5	0	0		
10. la práctica de valores, fomenta el interaprendizaje de las alumnas(os).	4	20	15	60	1	5	0	0		
11. los cambios sociales han disminuido la enseñanza de la calidad en valores.	4	20	9	45	5	25	2	10		
12. los docentes se sienten comprendidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	4	20	11	55	3	15	2	10		

FUENTE: Encuesta directa a los PP.FFELABORACIÓN: Lic. Rosa Garzón.

Las respuestas indican el poco acuerdo que existe en las relaciones establecida entre los padres de familia y las autoridades de la institución, pues la mayoría de respuestas están en la columna de Acuerdo, aspectos que no deberían figurar en esta columna sino en la de completamente de acuerdo en los aspectos de mutuo beneficio para la institución y los padres de familia, en un análisis de porcentajes se considera que pesa más las columnas de desacuerdo y completamente en desacuerdo relacionando con las dos columnas de completamente de acuerdo y de acuerdo, por tanto los padres de familia sobre los ítems averiguados, esto puede manifestar que los padres de familia se encuentran descontentos con la educación que reciben sus hijos o representados.

5.5.5. De la entrevista a directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS DEL PLANTEL EDUCATIVO.

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Está considerado un espacio establecido para el dialogo entre directivos, profesores y padres de familia?	Si, todas las acciones son con resultados, analizadas y socializadas para tomar una decisión, esto son: Asamblea general Consejo directivo Talleres Reuniones del gobierno estudiantil Asociación de profesores Juntas de curso y de área.	2		0
2	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Es más integral y completa donde intervienen personas y se comprenden	1	Proceso de intercambio de ideas y sentimientos	1
3	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?		0	No existe un manual ni un reglamento aprobado	2
4	¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?	Por áreas Por comisiones Por junta general Por asociación	2		0
5	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesor?	A través del dialogo y la mediación, todo conflicto es solucionable si se sabe manejar bien las situaciones	1	Convocando a todos a una reunión y buscar soluciones	1
6	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,	Saber dialogar Saber dirigir Saber controlar Saber actuar y tomar buenas	2		0

		decisiones Demostrar ejemplo			
7	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?		0	Se está iniciando, esto se debe al cambio continuo de directivos, por tanto no se ha determinado ningún tipo de liderazgo	2
8	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Responsabilidad y trabajo Paz y tranquilidad Respeto y la no violencia	2		0
9	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?		0	No se puede generalizar, cada uno es diferente	2
10	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	Descuido en el cumplimiento de tareas, la impuntualidad, mal uso de las Tics. Otros vicios (alcohol)	1	Persecución Chisme infundado Prejuicios Desinterés por la institución Atrasos, faltas	1

Matriz 3

Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Falta de interés de parte de los docentes hacia los problemas de los estudiantes	Despreocupación de las individualidades del estudiante	Desconocimiento del problema de cada alumno para poder ayudarles.
Problema 2. Dificultad para llegar a acuerdos grupales e institucionales	Falta de identificación a la institución por falta de docentes y autoridades	Desacuerdos No se consigue el objetivo propuesto.
Problema 3. Falta de comunicación entre autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.	Comunicaciones extemporáneas	Conflictos internos.
Problema 4. Falta de participación de los padres de familia en las actividades programadas	Desinterés de los padres de familia	Perdida de interés por estudiar sin el control de sus padres
	Emigración de los PPF	Estudiantes vulnerables sin mayor control.
	Estudiantes viven en zonas alejadas.	Por la distancia su asistencia es mínima a los actos convocados.
Problema 5. Falta de capacitación docente para mantener actualizada la metodología	Falta de recursos económicos	Uso de técnicas y métodos tradicionales
	Descuido por parte del docente	Educación de baja calidad.

FUENTE: Encuesta y entrevistas

ELABORADO: Lic. Rosa Garzón

5.6.- Discusión

Los Objetivos de la Educación Secundaria, en cuanto a la Educación en Valores y liderazgo, de acuerdo con los Planes y Programas del Nivel, se debería enunciar de la siguiente manera:

Ofrecer una formación secundaria de calidad que posibilite la continuidad de su formación académica (a los alumnos) en los elementos culturales, científicos y tecnológicos suficientes para enfrentar su realidad individual y colectiva”

“Fomentar la práctica de valores cívicos, sociales, históricos, culturales y de identidad regional y nacional, tan necesarios para enfrentar positivamente los retos de la sociedad.

Se considera que este no es el espacio de discusión el enunciado de estos objetivos. El interés es conocer el contenido de estos principios, en los aspectos intelectuales y sociales, la secundaria tiene la obligación de educar en Valores y liderazgo.

La composición que tiene el conglomerado de los estudiantes del ciclo básico del CNTM es diversa, porque en su seno están adolescentes del área urbana, periurbana, rural y de los nativos, tanto Shuar, Achuar y algunos Quichuas por emigración nacional, la socialización de valores y liderazgo fundamentales que el profesor realiza es muy pobre

A pesar que la mayoría de educadores, conocen y es su obligación moral y profesional practicar la educación en Valores y liderazgo, sin embargo es necesario recordar que a más de las que se contemplan en el programa de reforma curricular del bachillerato en la Secundaria debería tener los siguientes rasgos:

- Ser obligatoria
- Tenga un **carácter democrático**; es decir, sea igual para todos, sin distinciones de posición social, económica, religiosa, edad, sexo, rural, ciudadana. Igual para todos.

- Poseer **una equidad integral**, en cuanto que no discrimina lo que llamamos zonas marginadas, alejadas o de extrema pobreza, colonias populares, entre otras.
- En cuanto a **la Formación en Valores y liderazgo**, contener las tres características de un programa pedagógico: objetivos, gradaciones de acuerdo con la supuesta maduración según la edad y la comprensión del alumno, y formas de evaluación.

Debe poseer las siguientes **correspondencias**:

- Escuela – Grupo
- Educador – Alumno
- Escuela – Grupo – Educador – alumno

Contendrá estas otras correspondencias, o **dualidades** importantísimas en nuestro tiempo y circunstancias:

- Derecho – Deber
- Estado – Sociedad
- Dar – Recibir
- Liderazgo-Responsabilidad

Y estará basado en la Comunidad Educativa integral y sinérgica:

- **Colegio – Familia – Sociedad**, donde por razones de enfoque se menciona primero al colegio.

Es necesario revisar algunas generalidades, para tener una visión de lo que debe ser la educación en valores durante la formación Básica, se pretende mostrar que la Educación Secundaria no está, ni en este ni otros muchos asuntos educativos, aislada, ni camina sola por el mundo como si sólo ella existiera.

De alguna manera la enseñanza de valores se encuentra a partir del primer grado de educación básica, hasta el tercero de bachillerato constan (se supone) en los Objetivos y Fines de los Planes y Programas las indicaciones para que se formen los Valores que podemos observar en las tablas anteriores de la investigación que se podrían llamar “coincidencias de Valores”. En algunos casos, según la supuesta

madurez del adolescente, ciertos valores aparecen hasta ciertas edades que están determinadas en los estudios psico-evolutivos del ser humano (lo cual se supone, conoce el profesor del CNTM).

La educación secundaria pretende formar personas **autónomas**, de voluntad y carácter; **analíticas** en cuanto a sí mismas y a su entorno; que sepan **valorar** lo que poseen en bienes materiales y espirituales; **creativas** en cuanto a la solución de problemas y en cuanto al arte; **alegres**; con sentido de trascendencia para su futuro como miembros de una comunidad, y en lo individual; **trabajadores**, en su caso mirando las ventajas de estar en la escuela y de la preparación académica; con todos los valores del **ciudadano** en cuanto al cumplimiento de los deberes y obligaciones, para exigir el respeto de todos sus derechos.

En cuanto a los Valores de Convivencia de igual importancia en nuestro tiempo, los más importantes que se mencionan y de alguna manera se trata de que se practiquen, son: **La Libertad, la Tolerancia, la Cooperación, la Reciprocidad, la consideración mutua y la Responsabilidad y liderazgo.**

Hablábamos de la Formación de Valores cívicos y ciudadanos y el liderazgo social. Algunos de los más tratados en este nivel educativo, pues están de manera especial relacionados con el profesor: **Respeto, Justicia, igualdad, Solidaridad, Equidad, Identidad, Individualidad, Dignidad, Integridad, Fraternidad, y la propia Formación ciudadana.**

Es en extremo importante que en este tiempo, entre los 12, 13 y los 15 años de edad, los adolescentes conozcan lo que es una visión de futuro, tanto de sí mismos como de la sociedad en que viven y, por lo tanto, realicen un Proyecto de Vida durante tres años, modificándolo cuantas veces sea necesario, según los grados de madurez intelectual, emocional y espiritual que vayan alcanzando en su evolución humana. Algunos de los aspectos que se encuentran en el nivel son: *El estudio*, como un aspecto del trabajo que deben realizar, **la familia y las relaciones con los demás, la salud, los deportes y las diversiones, el dinero y la propiedad, el desarrollo espiritual y la madurez emocional.**

En cuanto a los aspectos a considerar para lograr esa calidad de vida, y siempre dentro de una visión de futuro -pues no se debe olvidar que tomamos la adolescencia como una transición- están: **la familia, la cultura, la recreación y los viajes, la participación política, el bienestar económico, el empleo, la empresa o el comercio, la seguridad personal y social, los servicios públicos y la satisfacción espiritual.**

Otra aclaración pertinente es que las asignaturas que serán parte de la formación en valores y liderazgo deben contener principios generales sobre las definiciones, identificación y categorización de los hechos humanos; o sea, de la Ética como ciencia de la Filosofía, por lo tanto y la Moral. Se dice de una manera sencilla que mientras la **Ética** es de principios generales, **la Moral** es de principios particulares. Lo ejemplificaremos así, y considerando la realidad de sus escuelas: la moral de los católicos no es la misma que la de los Presbiterianos o anglicanos; afirmamos también que la moral del Cristianismo no es la misma que la de los budistas o la de los musulmanes. Observamos que muchos usos y costumbres sociales que son indiferentes en la Tierra Caliente, son muy mal vistos y hasta calificados de inmorales, en las ciudades de centro; los vestidos y bebidas y el lenguaje de los costeños llegan a ser incluso motivo de escándalo entre los serranos y los del oriente. Parece que así, sin ahondar demasiado, se entiende la diferencia entre la ética y la Moral, sin caer en dogmatismos ni relativismos que nos confundan.

La necesidad imperiosa de desarrollar un departamento de apoyo estudiantil en la IE es imprescindible para una mejor convivencia.

El estudio realizado indica la débil configuración de los valores y el liderazgo que posee el estudiante y la débil transmisión que es capaz de brindar el profesor en su hora clase y en el periodo formativo que este ejerce (calendario académico).

Se puede notar también en el estudio que la innovación en la metodología, la técnica y el proceso de enseñanza para la hora clase (45 minutos) destinado al estudiante tiene dificultades, de acuerdo a la apreciación de los estudiantes encuestados.

Es importante recalcar también, que por observación directa se ha determinado la nula asistencia del profesorado en los momentos de receso estudiantil, no existen profesores que se preocupen del bienestar y el acompañamiento en este momento que es clave para la toma de nuevas fuerzas del estudiante para emprender la siguiente jornada de clases.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones

El Colegio Nacional Técnico Macas no desarrolla la educación en valores como un eje transversal en la formación de los estudiantes a su cargo, lo cual incide en la baja autoestima y la problemática estudiantil que tiene al momento.

En el CNTM existe diversidad en su composición y procedencia social del estudiantado, lo que convierte a este centro educativo en un espacio de encuentros y desencuentros conductuales que a veces permiten una mayor integración y en otros casos una desintegración o formación de pequeños grupos antagónicos entre sí.

Los profesores del CNTM requieren capacitación, seguimiento y realimentación en la aplicación pedagógica de la formación en valores, que les permita ser coherentes, proactivos y modelos para los estudiantes en el plantel.

La forma y la actitud comunicativa del docente y de los directivos del CNTM requieren direccionamiento, formación, aplicación, consenso y apoyo para mejorar la propuesta educativa desde el ejemplo.

Los estudiantes arreglan sus conflictos generados en el centro educativo, generalmente fuera de la IE (riñas callejeras), lo que muestra una falta de liderazgo en los directivos, del departamento a cargo de la conducta y disciplina y sobre todo la mediación de los profesores de aula.

El estudiante del CNTM es comunicativo por excelencia, pero los procesos disciplinarios aplicados de forma incorrecta y la incoherencia visible de sus autoridades y profesores en el centro educativo, disminuyen y eliminan esa forma comunicativa original con la que llega el estudiante.

La necesidad imperiosa de desarrollar un departamento de apoyo estudiantil o reforzar alguno existente es imprescindible.

Existe una débil configuración y contextualización de los valores que posee el estudiante y una débil transmisión que ejerce el profesor.

No existe asistencia del profesorado en los momentos de receso estudiantil, no existen profesores que se preocupen del bienestar y el acompañamiento en este momento que es clave para la lúdica del estudiante lo cual le prepara para el siguiente periodo de clases.

Recomendaciones

Es necesario incorporar las reformas en cuanto a educación en valores como un eje transversal en la formación de los del CNTM.

Desarrollar un espacio de encuentro y comunicación entre el estudiantado a través de programas de integración establecidos en un calendario escolar.

Se sugiere atención a los profesores del CNTM en capacitación, seguimiento y realimentación en la aplicación pedagógica de la formación en valores, que les permita ser coherentes, proactivos y modelos los estudiantes en el plantel.

Se sugiere a los directivos propiciar encuentros de docentes en los que se mejore la forma y la actitud comunicativa de todo el elemento humano de este centro educativo.

Desarrollar un CENTRO DE MEDIACION DE CONFLICTOS y su respectivo manual de procesos, para el estudiante de manera que se pueda solucionar sus conflictos internos y/o externos.

7 PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la Propuesta

Organizar un centro de Mediación de Conflictos, para los estudiantes más vulnerables del CNTM para evitar la deserción, pérdida de año y la desorientación general del futuro profesional.

7.2. Justificación

La etapa estudiantil es la que más recuerda y forma la personalidad del futuro profesional, en los tres últimos años de educación general básica (ciclo básico) los estudiantes son más susceptibles a la orientación y formación en valores, puesto que el colegio es su segundo hogar por su permanencia en El, alrededor de 7 horas continuas.

Esta es una razón por demás fundamental para proponer la creación de un centro de mediación de conflictos intra e interpersonales que logren en realidad aquel objetivo fundamental de orientar y formar al futuro profesional y ser humano para la sociedad.

Otro punto fundamental es el considerable número de estudiantes que se educan en este plantel (1025), razón también muy valedera fundamenta la necesidad de desarrollar este centro de mediación.

7.3. Objetivo de la propuesta

7.3.1. Objetivo General

Crear un centro de mediación de conflictos, para los jóvenes más vulnerables del CNTM, con el fin de evitar de deserción, pérdida de año y la desorientación general del futuro profesional

7.3.2.- Objetivo específico.

Estudio de la factibilidad del proyecto del centro de atención y mediación en los conflictos intra e interpersonales de los estudiantes más vulnerables del CNTM.

Estudio y Diseño el manual operativo para el centro de atención y mediación en los conflictos intra e interpersonales de los estudiantes más vulnerables del CNTM.

7.4. Localización y objetivo de la propuesta

La presente propuesta para su realizará en el Colegio Nacional Técnico Macas ubicado en la provincia de Morona Santiago, cantón Morona, ciudad de Macas, Colegio Nacional Técnico Macas, ubicado en el barrio La Loma en las calles Hernando de Benavente y Pedro Noguera.

7.5. Población Objetivo

La población objetivo será la comunidad educativa del Colegio Nacional Técnico Macas, que tienen entre varones y mujeres, de los cuales 500 estudiantes son de Educación Básica, la propuesta irá dirigida a 30 estudiantes del décimo año paralelo "E", 20 padres de Familia, 22 profesores y 5 directivos.

7.6. Sostenibilidad de la propuesta

Humanos.

- Técnico en proyectos sociales
- Maestrante
- Estudiante, padres de familia, directivos, administrativos

Tecnológicos.

- Computador
- Software

Materiales.

- Tiza líquida
- Papelógrafos
- Marcadores
- Cinta adhesiva

Físicos.

- Planta física del colegio

Económicos.

- Dinero en efectivo para la propuesta autogestión con los padres de familia 1500 dólares Americanos
- Aportes institucionales, 801,42 dólares Americanos

Organizacionales.

- DINSE
- Autoridades del plantel
- Consejo directivo
- Gobierno provincial de Morona Santiago

7.7. Presupuesto

Cantidad	Detalle	Precio Unit.	Valor Total
	Humanos.		
1	Técnico en proyectos	800.00	800.00
	Tecnológicos.		
1	Computador	800.00	800.00
1	Software	100.00	100.00
	Materiales.		
5	Tiza líquida	0.70	3.50
20	Papelógrafos	0.25	5.00
10	Marcadores	0.75	7.50
3	Cinta adhesiva	0.40	1.20
	Organizacionales.		
5	Costos de Gestión	75.00	375.00
	SUBTOTAL		2.092.20
	Imprevistos 10%		209.22
	TOTAL		2.301.42

7.8 Cronograma

Descripción	Agosto			Septiembre				Octubre				Noviembre			Diciembre		
Presentación del proyecto a las autoridades educativas	■	■															
Socialización con los participantes			■														
Ejecución de las actividades: 1. Con los padres de familia 2. Con los estudiantes 3. Con los maestros 4. Con los administrativos y de apoyo 5. Con los directivos				■	■	■	■										
Mesas de trabajo con las autoridades para elabora el manual de compromisos								■									
Mesas de trabajo con los estudiantes para elabora el manual de compromisos									■								
Mesas de trabajo con los padres de familia para elabora el manual de compromisos										■	■						
Sistematización de la información recolectada												■	■				
Desarrollo del manual de procesos													■	■			
Recepción de la factibilidad de la propuesta															■		
Socialización del manual de procesos																■	■
Presentación de la propuesta a las autoridades del plantel																	■

Elaborado

8 BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ DE MON, S. (1997). "Liderazgo transformador". *Harvard Deusto Business Review*, 77 (marzo-abril), 49-57.
- ARGYRIS, C. (1999): "Entrevista con Chis Argyris, por J. Kurtzman". *Harvard Deusto Business Review*, 88 (enero-febrero), 34-42.
- BASS, B.M. (2000): "El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden", en *Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos)*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, pp. 331-361.
- BENNIS, W. (1997): "Convertirse en líder de líderes", en R. Gibson (ed.): *Preparando el futuro*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 179-193.
- BENNIS, W. (2000): "El fin del liderazgo". *Harvard Deusto Business Review*, 95 (marzo-abril), 4-12.
- BOLÍVAR, A. (1994): "Autonomía escolar en el desarrollo curricular. Razones y problemas", en A. Villa (ed.): *La autonomía institucional de los centros educativos*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, 365-400.
- BOLIVAR, A. (1996): "El lugar del centro escolar en la política curricular actual. Más allá de la reestructuración y descentralización", en M. A. Pereyra et al. (ed.): 237-266.
- BOLIVAR, A. (1999): *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Ed. Síntesis
- BOLIVAR, A. (2000a): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.
- BOLIVAR, A. (2000b): "Los centros escolares como comunidades. Revisando la colegialidad", *Revista Española de Pedagogía*, vol. 58, núm. 216 (mayo-agosto), 253-274.
- EISNER, E.W. (1998): *Cognición y curriculum. Una visión nueva*. Buenos Aires: Amorrortu.
- ELMORE, R.F. y colbs. (1996): *La reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa*. México: F.C.E. (orig., 1990).
- ELMORE, R.F., PETERSON, P.L. y McCARTHEY, S.J. (1996): *Restructuring in the classroom: Teaching, learning, and school organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

- ESCUADERO, J.M. (1994): "Prólogo: ¿vamos, en efecto, hacia una reconversión de los centros y la función docente", en J.M. Escudero y M.T. González (eds.): *Profesores y escuela: ¿Hacia una reconversión de los centros y la función docente?* Madrid: Ediciones Pedagógicas, 7-34.
- ESCUADERO, J.M. (1999): "El desarrollo del currículum por los centros", en J.M. Escudero (ed.): *Diseño, desarrollo e innovación del currículum*. Madrid: Síntesis, 291-319
- FERNÁNDEZ SORIA, J.M. (1996): "Descentralización y participación de los padres y las madres en el sistema educativo", en M. A. Pereyra *et al.* (ed.): 289-333.
- GINTIS, H. (1996): "Libertad de elección escolar: planteamientos y opciones", *Perspectivas*, 26 (4), 679-693.
- GONZÁLEZ, M.T. (en prensa): "Dirección y cultura escolar", en P. De Vicente (coord.): *La dirección de las instituciones educativas*. Bilbao: Mensajero.
- KAUFMANN, A.E. (1997): "Liderazgo transformacional y formación continua", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 77-78, 163-184.
- LEITHWOOD, K. (1994), "Liderazgo para la reestructuración de las escuelas". *Revista de Educación*, 304: 31-60.
- LÓPEZ RUPÉREZ, F. (1995): *La libertad de elección en educación*. Madrid: Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales.
- Office. Versión castellana ("Estados Unidos. Una nación en peligro: el impacto de una reforma educativa") en *Revista de Educación*, 278 (1986), 135-153.
- PEREYRA, M. A. *et al.* (ed.) (1996): *Globalización y descentralización de los sistemas educativos*. Barcelona: Pomares-Corredor.
- RAYWID, M.A. (1996): "¿Se debe cambiar la manera en que están dirigidas las escuelas?", en R.F. Elmore y colbs.: *La reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa*. México: F.C.E., 183-237.
- ROWAN, B. (1996): "Aplicación de concepciones de la enseñanza a la reforma organizativa", en R.F. Elmore y colbs.: *La reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa*. México: F.C.E., 51-79.
- .WEILER, H. N. (1996), "Enfoques comparados en descentralización educativa", en M.A. Pereyra y otros (eds.):208-233.

CITAS DE INTERNET

<http://www.uasb.edu.ec/reforma/paginas/valores.htm>

<http://tecnicasdebibliotecasua.blogspot.com/2008/06/blog-post.html> Nestor Cons
Rodríguez e-mail consnestor@hotmail.com (acceso el 19-04-2011)

<http://es.scribd.com/doc/3253833/PROBLEMAS-DE-LA-GESTION-EDUCATIVA>
(acceso el 19-04-2011)

9.APÉNDICES O ANEXOS

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTAS:

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

1. ¿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 grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()

e. Otros (indique cuáles)

.....

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

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

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

SI (____) NO (____)

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

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

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

SI (____) NO (____)

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Nro.	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			

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

Nro	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			

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

Nro	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 qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

Nro	Se encuentran en la institución	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?)			

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

Nro	Se encargan de:	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			

La preguntas 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.

11.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 (____)

12. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Si () No ()

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

- a) Un reingeniería de proceso (____)
- b) Plan estratégico (____)
- c) Plan operativo Anual (____)
- d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (____)

¡Importante!

Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.

ENCUESTA A DOCENTES:

La encuesta se aplicará a todos los docentes del colegio, es decir al universo.

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, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento

educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.						
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 educativase, 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 de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.						
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es 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 mantiene 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.						

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica y 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 tres posibles respuestas:

CA **Sí 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 el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escucha a 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 es quien decide qué se hace en esta clase				
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
14. 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				

Cuestionario de Entrevista.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN