



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo del cantón Quevedo durante el periodo lectivo 2010-2011”

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

AUTORA:

Mayra del Rocío Duarte Mendoza

DIRECTORA:

Mgs. Mariela Alexandra Hidalgo Tene

CENTRO UNIVERSITARIO QUEVEDO

2012

## CERTIFICACIÓN

Guayaquil, 04 de Noviembre de 2011

Mgs.

Mariela Hidalgo Tene

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación que se ajusta a las normas establecidas para 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.

.....  
Lic. Mariela Hidalgo, Mgs.

## AUTORÍA

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

f.....

Mayra del Rocío Duarte Mendoza

CI. 1202885099

## ACTA DE SESIÓN

Yo, Mayra del Rocío Duarte Mendoza, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Guayaquil, 04 de octubre de 2011

f.....

Mayra del Rocío Duarte Mendoza  
CI. 1202885099

## AGRADECIMIENTO

A Dios por la fuerza que impulsa a ser constante en la culminación de cada etapa que enfrente en la consecución de mis metas.

Al personal docente y administrativo de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Maestría En Gerencia y Liderazgo Educacional, así como también al personal de los Centros Asociados Quevedo y Guayaquil, por las facilidades brindadas durante el periodo de estudios.

A la Magister Mariela Hidalgo, Directora de este trabajo de investigación científica por sus orientaciones.

Al Dr. Simón Bolívar Zúñiga Medina, Rector, al personal docente, discente, administrativo y de servicio del Colegio 24 de Mayo, por las facilidades brindadas en la fase de colección de la información durante el trabajo de campo.

## DEDICATORIA

A Dios fuente de sabiduría por permitirme disfrutar de las maravillas de la vida.

A mis padres por su abnegación y apoyo incondicional que me han brindado durante toda mi vida y que me ha permitido superarme.

A mí idolatrada hija Angi que ha sido la fuente de mi inspiración y motivación.

Mayra del Rocío Duarte Mendoza

# CERTIFICADO INSTITUCIONAL

## COLEGIO TECNICO EN COMERCIO Y ADMINISTRACION "24 DE MAYO"

Dirección: Cdla. SANTA ROSA PARROQUIA 24 DE MAYO  
QUEVEDO- LOS RIOS- ECUADOR  
Telf. 2 759 469

### RECTORADO

Quevedo, 10 de Octubre del 2011

Dr. Simón Bolívar Zúñiga Medina, Rector del Colegio Fiscal Técnico 24 de Mayo, ubicado en la parroquia 24 de Mayo, del cantón Quevedo en la provincia de Los Ríos.

## CERTIFICA

Que la Lcda. Mayra del Rocío Duarte Mendoza, portadora de la CI. 1202885099, estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja, en calidad de investigadora ha realizado la investigación de campo y documental en el Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo, del proyecto de tesis intitulada "Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo del cantón Quevedo durante el período lectivo 2010-2011", desde el 22 de Noviembre del 2010, según consta en el acta de compromiso, hasta la actualidad.

La interesada puede hacer uso de la misma, como estime conveniente a sus intereses.

Atentamente

  
PDr. Simón Zúñiga  
RECTOR



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINAS
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
ÍNDICE DE CUADRO	VIII
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1.LA GESTIÓN EDUCATIVA	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia de la gestión educativa	7
2.1.3. Tipos de gestión educativa	9
2.1.3.1. La gestión educativa estratégica	9
2.1.3.2. Gestión institucional	12
2.1.3.3. Gestión escolar	14
2.1.3.4. Gestión pedagógica	16
2.1.3.5. Gestión directiva	18
2.1.3.6. Gestión pedagógica	22
2.2.LIDERAZGO EDUCACIONAL	22
2.2.1. Concepto	22

2.2.2. Tipos de liderazgo educacional	24
2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER	28
2.3.1. Dimensiones de la tarea directiva	30
2.3.2. Personalidad del directivo frente a la del líder	31
2.3.2.1. Actitudes con respecto a las metas	31
2.3.2.2. Concepciones del trabajo	32
2.3.2.3. Las relaciones con los demás	33
2.3.2.4. El sentido del yo	34
2.3.2.5. El desarrollo del liderazgo	35
2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN	39
2.5. IMPORTANCIA DEL CUARTO PILAR EN LA EDUCACIÓN	41
2.6. CONVIVENCIA ESCOLAR	44
2.7. LA CONVIVENCIA ESCOLAR COMO PARTE DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCACIONAL	48
2.7.1. Liderazgo en el aula y convivencia escolar	50
3. METODOLOGÍA	53
3.1. PARTICIPANTES	53
3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	55
3.2.1. Instrumentos	55
3.2.2. Plan de proceso de información	56
3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO	57
4. RESULTADOS	60
4.1. DIAGNÓSTICO	60
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	60
4.1.1.1. El manual de organización	60
4.1.1.2. El Código de Ética	60

4.1.1.3. El plan estratégico	61
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	61
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	62
4.1.1.6. El Reglamento Interno y otras regulaciones	64
4.1.1.6.1. El Reglamento Interno	64
4.1.1.6.2. Código de Convivencia	65
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	70
4.1.2.1. Misión y visión	70
4.1.2.2. El Organigrama	70
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	72
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia en valores	72
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	72
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	73
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	74
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	75
4.1.3. Análisis FODA	75
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	75
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	76
4.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTAS	77
4.2.1. De los directivos	77
4.2.2. De los Docentes	91
4.2.3. De los Estudiantes	93
4.2.4. De los padres de familia.	95
4.2.5. De la Encuesta a Directivos	97
5. DISCUSIÓN	99
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	104
6.1. Conclusiones	104

6.2.Recomendaciones	105
7. PROPUESTA DE MEJORA	106
7.1.Título de la propuesta	106
7.2.Justificación	106
7.3.Objetivos de la propuesta	107
Objetivo general	107
Objetivos específicos	107
7.4.Actividades	108
7.5.Localización y cobertura espacial	111
7.6.Población Objetivo	111
7.7.Sostenibilidad de la Propuesta	111
7.8.Presupuesto	112
7.9.Cronograma	113
8. BIBLIOGRAFÍA	114
9. APÉNDICES	121

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
1 Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipo	29

## RESUMEN

La Gestión Educativa, Liderazgo y Valores como objeto investigativo del presente proyecto tuvo fundamental importancia en el Colegio Fiscal Técnico “24 de Mayo” del Cantón Quevedo, de la Provincia de Los Ríos ya que se describió la situación actual de la institución.

El desarrollo del proceso de diagnóstico permitió determinar que desde el 25 de abril de 1985 fecha de su creación ha logrado tener una perspectiva crítica para poder modificar su función educativa y que contribuya al desarrollo positivo de la sociedad en la que está inmersa, contando actualmente con 1054 estudiantes. Se destaca el afán de su rector por promover en los docentes y discentes la práctica de valores en toda actividad educativa emprendida, aplicando un liderazgo democrático, que permita buscar siempre soluciones a tiempo y con la interacción de todos.

Los resultados encontrados en el análisis anteriormente descrito ayudaron a determinar las potencialidades como también las debilidades que podrían afectar el normal desenvolvimiento de la institución, especialmente en la falta de aplicabilidad de los reglamentos y manual de convivencia.

## 1. INTRODUCCIÓN

La planificación educativa adolece de serios inconvenientes debido a que la misma ha sido tomada con una visión reduccionista, y que no ha servido para impulsar un modelo de gestión que involucre un nuevo sistema de dirección, de mejoramiento continuo, evaluación curricular y desempeño docente, que permita el desarrollo de las instituciones educativas.

En este contexto, el sinnúmero de reformas educativas formuladas como políticas de gobierno, no han logrado superar los múltiples problemas latentes de la práctica educativa, por lo que, como el currículo de la Educación Básica es abierto y flexible, previamente para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), se debe realizar un diagnóstico del contexto en sus aspectos histórico y geográfico, socioeconómico y cultural del sector de influencia de la institución, del que se deriva tanto el Programa Curricular Institucional (PCI), los Planes Operativos Anuales (POA); y, el Plan de Unidad Didáctica (PUD).

Parte del campo ocupacional del profesional educador, es la de realizar gestión, planificación, evaluación educativa y desarrollo comunitario, con lo cual se asume una posición de liderazgo en la comunidad educativa, que en los últimos tiempos se ha venido a menos, por lo que se debe considerar el liderazgo del educador como la segunda variable en importancia para el logro de los objetivos de la institución y por ende elevar las capacidades de aprendizaje de los estudiantes.

El Dr. Simón Zúñiga, Rector del Colegio 24 de Mayo, autorizó realizar la investigación científica, brindando las facilidades necesarias, para aplicar los instrumentos de recolección de datos en la población objetivo (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia), así como permitiendo el acceso a los documentos oficiales de la institución, de donde se extrajo la informaron bibliográfica.

Se justifica evaluar la convivencia por medio de una nueva técnica de diagnóstico para diseñar nuevas estrategias de gestión escolar específicos para la institución. El deseo es que éste proyecto permita crear espacios de trabajo en equipo, espacios de mejoramiento continuo, ambientes de trabajo cooperativo y armónico. Espacios que permitan la resolución del conflicto para mejorar la autoestima, el respeto y en general los valores humanos, tanto en docentes, como en estudiantes, directivos, padres de familia y comunidad escolar en general.

Al concluir el presente proyecto de grado II, los objetivos planteados de grado I, se han cumplido.

- a. Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.
- b. Asumir con responsabilidad ética en análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional

Estos objetivos del Grado I, se conjugan para lograr el objetivo general: Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas. El indicador para este objetivo es la presentación de la propuesta de mejoras sostenible

Los objetivos de grado II se alcanzaron con el término de la presente tesis y el aprendizaje logrado a través del proceso investigativo descriptivo, para luego de una comparación entre los diferentes modelos de gestión, escoger el más apropiado para el contexto institucional. Los objetivos formativos se manifestarán en la actitud y comportamientos éticos relacionados a los propósitos de la gestión y liderazgo educacional de la autora de la tesis.

Los objetivos del grado II se cumplieron en la presente tesis, luego en el proceso descriptivo de la investigación se puso de manifiesto el modelo de gestión apropiado en la institución para elevar el nivel de gestión alcanzado por el colegio, planteándose como objetivos:

- Actualizar la documentación administrativa de la institución, y la socialización con los diferentes actores de las áreas problemáticas.
- Plantear especificar e implementar una estrategia de gestión educativa para optimizar la convivencia en el Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo del Cantón Quevedo.
- Socializar el código de convivencia escolar como estrategia de gestión educativa con Docentes, Autoridades, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo del Cantón Quevedo.

El presente proyecto en su primera fase se describió la situación actual de la institución utilizando para esto técnicas de investigación pre establecidas para lo cual se entrevistó a directivos, docentes y estudiantes para conocer las falencias en el área de gestión, liderazgo y valores y proponer un cambio a corto plazo en el mismo.

Las respuestas obtenidas denotan la débil gestión directiva lo cual en primera instancia sugiere aplicación de la propuesta planteada para mejorar las falencias establecidas.

En conclusión el presente trabajo investigativo abarca todo el proceso realizado en la institución, por lo cual invito a usted a su lectura apacible para su respectivo análisis y crítica que permitan mejorar su estructura en otros estudios similares.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

#### 2.1.1. Concepto

La gestión educativa “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” (García, 2000: 2).

Además, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres de familia, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. Las dimensiones de la gestión cobran importancia ante la necesidad de definir, delimitar y conceptualizar los ámbitos de competencia de esta disciplina en el complejo fenómeno social de la educación formal.

Para abordar alguna dimensión, es necesario resaltar que las fronteras no están tan marcadas sino que se interrelacionan, ya que los espacios tanto macro-educativos o áulicos son entidades, aunque autopoieticas, comunicadas con el exterior y por ende comparten la totalidad como parte estructural de un sistema.

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

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. "el conjunto de procesos, de

toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (Leiva, 2007: 4).

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Para Mintzberg y Stoner, (1995: 56) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El concepto gestión, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer

y actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes, como la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de auto transformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso). Gracias al proceso de innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos.

### 2.1.2. Importancia de la gestión educativa

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 (Rodríguez, 2004: 25)

Los directores de las instituciones educativas 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 instituciones educativas, 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 (Pallán, 2007: 12).

Estos elementos los entendemos como las acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia de las instituciones educativas. 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 distintas ramas de esta disciplina (Zapata, 2006:2).

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

En muchas de las instituciones educativas el activo más importante y casi siempre el único lo representan las personas vinculadas a las instituciones educativas en la mayoría de los casos son arte y parte. Debiendo ser personas con alto compromiso y con muchas necesidades de programas de formación en las comunidades.

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.

Cualquiera que sea la naturaleza y el tamaño de las Instituciones Educativas, éstas necesitan ser ADMINISTRADAS, en las instituciones educativas se debe entender que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, donde la administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones (Gairin, 2010:15).

La naturaleza del trabajo, la concepción de lo cultural y la incertidumbre de la financiación para la realización de los programas institucionales tradicionalmente ha generado, en muchas escuelas, resistencia para diseñar un proceso administrativo. Para consolidar la gestión cultural desde Instituciones Educativas es necesario que los líderes, directivos y administradores comprendan que las aspiraciones culturales y educativas, así como los propósitos de producir servicios o bienes educativos consolidados, con capacidad de crecimiento institucional y sobre todo de bienes, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad deben identificar procesos administrativos con cinco funciones básicas; Planeación, Gestión, Control, Seguimiento y Evaluación.

Estas funciones deben estar acompañadas de un estilo de dirección amplia, flexible y participativa donde los directivos, como gestores culturales, identifican e interpretan los mensajes cada vez más rápidos del entorno para traducirlas en acciones internas que orienten a los colaboradores en un ejercicio claro del liderazgo (SEP, 2001:1).

### 2.1.3. Tipos de gestión educativa

#### 2.1.3.1. La gestión educativa estratégica

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el

sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica, las cuales se representan en el gráfico siguiente.

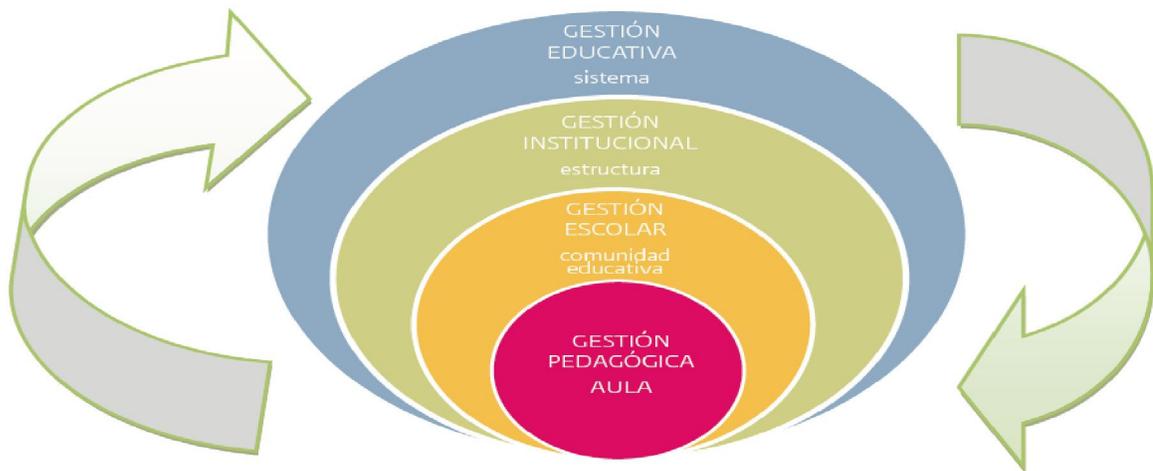


Figura 1. Gestión educativa, sus niveles de concreción y sus relaciones

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Para que una gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

La gestión educativa estratégica es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas (Pozner de Weinberg, 2000:44).

Las principales características de la gestión educativa estratégica según Pozner de Weinberg (2000: 45) son:

- a. Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- c. Trabajo en equipo, que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.
- d. Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente

situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

- e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.
- f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.
- g. Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

#### 2.1.3.2. Gestión institucional

Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.

Desde esta categoría, ha de comprenderse que la orientación, la generación de proyectos, programas y su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional; resulta impostergable una visión panorámica del hecho educativo, de las interrelaciones entre todos los actores, en todos los planos del sistema mismo. Es preciso plantear las demandas y descubrir las competencias de las organizaciones, de las personas y de los

equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de la transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes; entre otros asuntos de suma trascendencia.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional. Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas.

De acuerdo con Cassasus (2005:78) lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macro sistema.

Muchas de las acciones sistemáticas que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, están avanzando con precisión y constancia hacia los fines educativos, que no pueden hoy darse por alcanzados. Efectivamente, estos fines han de estar presentes invariablemente en cada decisión institucional que se tome, en cada priorización y en cada procedimiento que se implemente a favor de una educación básica de calidad.

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y como fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional.

Al momento, hay mucho por recorrer en el ámbito de la gestión institucional; es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema.

#### 2.1.3.3. Gestión escolar

Respecto de la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una concepción más amplia y profunda, es decir, hacia una gestión con la suficiencia teórico y metodológica para convertir a la escuela, como señala Tapia (2003:6), en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizantes, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible.

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (Loera, 2004: 47)

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

En otros términos, la gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela

“Se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la ‘forma’ peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica (SEP, 2007: 48).

#### 2.1.3.4. Gestión pedagógica

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

La definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

Para Batista (2001:14) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Profundizar en el núcleo de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

Por lo tanto, la gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la cotidianeidad de su práctica. De este modo, es

una disciplina aplicada en un campo de acción en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo, para Zubiría (2006: 89) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender. Para Harris (2002: 55) y Hopkins (2000:23) el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socio afectivo. Rodríguez (2009:12) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y que además de manifestarse en una metodología se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias. Así, el clima de aula determina en gran medida el impacto del desempeño docente y está directamente ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un factor clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

Ahora bien, los formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligados de la noción sobre los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y condiciones que puedan estar a favor o en contra del propósito de aprender. Por ello es importante que

a la planeación de aula le preceda un ejercicio de evaluación que valore tales particularidades, a fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, tarea que debe estar evidentemente ligada a los objetivos y la visión institucionales.

En tanto los maestros empeñan sus esfuerzos, corresponde a los actores educativos que desempeñan funciones directivas, de asesoría, de acompañamiento, de supervisión y de coordinación de servicios, apoyar y favorecer, desde su ubicación en el sistema educativo, que la gestión pedagógica adopte un enfoque estratégico y se oriente a la búsqueda permanente por mejorar la calidad de la enseñanza, pues no deja de ser un propósito fundamental de la gestión escolar y la gestión institucional.

La perspectiva de la gestión pedagógica en el Modelo, retoma estos planteamientos en los estándares sobre la práctica docente que pretenden detonar procesos de autoevaluación, retroalimentación y reconocimiento de impactos en materia de logro educativo, así como la concreción de los principios de la calidad educativa en los espacios donde se generan los aprendizajes.

#### 2.1.3.5. Gestión directiva

El rol directivo es un rol especialmente complejo. Como señalan Marchesi y Martín, “el trabajo de los directores no es nada sencillo. El problema principal al que se enfrentan no es solo que sus funciones han ido cambiando a lo largo de los últimos años sino que, además, se han ido acumulando unas sobre otras. El director debe aprender nuevas estrategias derivadas de las demandas más recientes sobre la escuela, pero tiene que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de los centros. Posiblemente lo que mejor define en la actualidad la figura del director es que se encuentra en el centro de las tensiones y conflictos que se producen en la escuela y sobre la escuela...Las tensiones más importantes que afectan al director pueden resumirse en las cuatro siguientes: entre el individuo y la organización, entre las demandas de estabilidad y de cambio, entre las funciones de gestión y de instrucción, y entre la autonomía y la rendición de cuentas” (Marchesi y Martín, 1998:2)

La sobrecarga de tareas, las demandas crecientes y las tensiones que atraviesan la función directiva cuestionan a los modelos tradicionales de ejercicio del rol, basados en el carisma personal, pero también a aquellos que lo presentan como una suerte de gerenciamiento de un plan previsible. Simultáneamente las investigaciones han demostrado la relevancia del rol directivo en el logro de una mejor calidad educativa. De modo que el papel del director y el conjunto de saberes necesarios para ejercerlo son en la actualidad una línea importante de investigación.

La práctica de los directivos se constituye en una experiencia en la que es necesario reconocer al menos dos cuestiones determinantes: de un lado la vigencia de un conocimiento práctico y de otro la singularidad de un contexto institucional. En otras palabras, el trabajo de directivo es una práctica que se trama desde lo personal y lo institucional. Como señala Poggi “sobre grandes líneas generales que pueden bosquejar la función directiva, ineludiblemente, cada actor concreto que ocupa un cargo de conducción construirá su desempeño a partir de la consideración de cuestiones vinculadas con su trayectoria personal y profesional, de la definición normativa del rol, así como de aquellas características singulares de la escuela que gestionará” (Poggi, 2001: 2)

Pero aun cuando se reconozca como una práctica idiosincrática, creemos que es posible encontrar en la práctica directiva núcleos de significado compartidos cuyo registro puede contribuir a una mejor comprensión de sus características y problemas y constituir un aporte para pensar la formación de directivos. Ese es precisamente el propósito al que apunta este trabajo.

Uno de los temas más sensibles en la discusión sobre la calidad de la educación ha sido en los últimos años, el relacionado con las políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión escolar. Las reformas educativas de las últimas décadas promovieron el cambio de la centralización a la autonomía, lo cual implicó para los directivos nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada.

Implicaba responder, tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia, y ello requería de los directivos conocimientos y preparación.

A la vista de lo anterior, diferentes programas de formación se desarrollan en los países con diversas orientaciones y uso de estrategias, con mayor o menor cobertura, unos muy locales, otros más amplios, algunos promovidos desde las autoridades educativas nacionales, tendientes a ampliar los conocimientos de los directivos en el campo de la gestión escolar, pero con dificultades para manejar una tensión que se genera entre las teorías administrativas, que pueden orientar la gestión y que llevan a veces a considerar la institución como una empresa, y lo pedagógico que debe mirar la complejidad de los procesos educativos.

Analizar los problemas propios de la gestión escolar, con el objeto de generar un debate continuado entre las comunidades universitarias interesadas en fortalecer la relación Universidad-Escuela y construir de manera conjunta una propuesta de formación de directivos de centros educativos, fue uno de los propósitos de un proyecto desarrollado con los países del Convenio Andrés Bello – CAB- durante 2 años. Se trataba de conocer y valorar las propuestas que se desarrollan en los diferentes países y favorecer la comprensión del valor que tiene la integración para la construcción colectiva desde el reconocimiento de la diferencia y la singularidad de nuestros contextos sociales y educativos (COLAM, 2008: 2)

En esta perspectiva, la gestión educativa se concibe como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que sostiene la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Reconoce la complejidad del contexto interno y externo, la diversidad, la interculturalidad y la incertidumbre. Por ello, se preocupa por mantener un liderazgo con visión educativa dentro de la institución y con las comunidades externas a ella; explora el trabajo en equipo y procura la

construcción permanente del proyecto educativo de manera conjunta y compartida con la comunidad.

Algo más hay que añadir con respecto a las competencias del directivo docente. Estas le permitirán actuar y responder a los retos, en ellas integra pensamiento y acción, actitudes y valores: el liderazgo pedagógico transformador; el desarrollo y evaluación permanente del currículo; la interacción con el medio externo y la generación de un clima de convivencia interno, la gestión de recursos, el uso de TIC, la reflexión y la investigación.

Un aspecto que vale la pena mencionar es el enfoque pedagógico de los programas de formación, con el fin de mejorar la calidad y pertinencia de los aprendizajes de los estudiantes, favorecer la integración teoría-práctica, propiciar la reflexión crítica, reconocer al directivo docente como productor de saber pedagógico y estudiar la gestión desde tres ejes que son fundamentales: lo académico, lo administrativo y la comunidad.

Tal vez el dominio de la gestión escolar corresponda a un saber, a una práctica compleja y diferente para cada institución. Pero es a nosotros, organizaciones y universidades de los países, que nos corresponde fortalecer la construcción de comunidades de saber desde la gestión escolar, estimular procesos de reflexión crítica sobre las prácticas de gestión y dirección, favorecer su problematización y contraste con elementos teóricos y propiciar la construcción de alternativas innovadoras para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

“Ser Directivo hoy día de una escuela y hacer Gestión, es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos” (Pozner, 2007: 4).

### 2.1.3.6. Gestión pedagógica

Comprende los aspectos académicos asociados al aprendizaje. Se espera una construcción consciente desde una propuesta pedagógica; ello se logra, en buena parte, con gente interesada en aportar a los temas académicos.

"La gestión pedagógica es trascendental en la institución educativa; se trata de llevar a los estudiantes a que sean felices, a que se formen en valores y en competencias ciudadanas y a que desarrollen competencias básicas y laborales. Esa es la fuerza de la institución educativa. En este momento de la integración, la dirección adquiere un rol fundamental, centrado en un equipo de gestión institucional que se mueve a lo largo y ancho de la institución educativa, motivando el proceso y generando decisiones que le permitan a la institución conectarse con un mismo Proyecto Educativo Institucional, con un mismo horizonte, filosofía y visión" (Leuro, 2011:5).

La gestión pedagógica se dinamiza con líderes pedagógicos, académicos, que conformen una comunidad en torno a este tipo de trabajo y a la generación de propuestas de aula o de aprendizaje, de tal forma que se les permita a los estudiantes alcanzar las competencias en los estándares definidos en las diferentes áreas del conocimiento.

## 2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

### 2.2.1. Concepto

Para Ortiz (...) El líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El rector del colegio es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

Puede decirse que el liderazgo “es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo” (Ortiz, 2000: 25).

Guillen manifiesta que el “El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del equipo influye en la motivación o en las competencias del resto del equipo” (Guillen, 2008: 171).

Amaru (2009) explica que “el liderazgo carismático, inspirador o transformador, son nombres que se dan al estilo usado por líderes que ofrecen como recompensa la propia realización de tarea” .

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

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

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

Entendemos por “liderazgo”, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes. Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico. En este sentido, ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización no forman parte del liderazgo pedagógico. Si bien, siendo realistas, en las condiciones actuales, en muchos casos, es preciso asegurar la gestión y funcionamiento de la organización, ejercer un liderazgo supone ir más lejos induciendo al grupo a trabajar en determinadas metas propiamente pedagógicas. (Leithwood, et al, 2006: 13).

### 2.2.2. Tipos de liderazgo educacional

En el proceso de socialización, las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que requieren para auto perpetuarse. Una estructura social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática (Adair, 1990: 25)

Sin embargo, para Borrell (2003: 25) no siempre este proceso es perfecto, ya que puede originarse personalidades que en diversos momentos se apartan de las normas establecidas. Por ejemplo, cuando en una sociedad autoritaria, se va generando paulatinamente un grupo innovador que, dependiendo de diversos factores, pueden actuar como agente de cambio social evolutivo o innovador.

Teniendo en consideración lo emitido por Beckhard y Hesselbein (1997: 25) que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones.

### Liderazgo Autoritario

Se caracteriza porque:

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

### Liderazgo Democrático

Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.

- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

### Líder Socio-emocional

A decir de Kotter (1999: 25), posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

### Líder de Opiniones

Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito.

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

Según Granados (1999: 56) existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo. La autora establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo. Veamos:

### El líder pulpo

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

### El líder araña:

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

#### El líder muerto:

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

#### El líder tortuga:

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

#### El líder zorro:

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

#### El líder abeja:

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

Para Perlman (1985: 15) está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los líderes efectivos captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.

Esta afirmación hace referencia al enfoque que Cornejo (1999: 45) denomina "Liderazgo de Excelencia". El señala que un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. El reto es

lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder".

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

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

Contrariamente al líder de Excelencia está el líder tradicional. Campoverde (1993: 15) señala que el líder tradicional es aquel que:

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

### 2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

“Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizadas y por equilibrar ésta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas” (Stoll y Temperley, 2009:13)

La diferencia entre los directivos y los líderes radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar (Manfred, 2002: 48)

Cuadro 1. Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipo

Directores de grupo	Líderes de equipo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</li> <li>• Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.</li> <li>• Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</li> <li>• Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</li> <li>• Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</li> <li>• Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</li> <li>• Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</li> <li>• Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</li> <li>• Considera que la solución de problemas es</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</li> <li>• Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</li> <li>• En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</li> </ul>	<p>responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</li> <li>• Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</li> <li>• Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</li> <li>• Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</li> </ul>
--	---

Fuente: (Manfred y C 2002)

### 2.3.1. Dimensiones de la tarea directiva

- Apoya al claustro en el ámbito curricular.
- Involucra a la comunidad en la tarea.
- Controla y evalúa el rendimiento.
- Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.
- Garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

Como conclusión podemos indicar que el líder en su gestión itinerante con sus colaboradores, educandos, padres, organizaciones del entorno y cualquier otra persona o institución con la cual sostenga relaciones el líder educacional lo considera como sus clientes.

Desde el punto de vista él distingue, como su principal cliente, al conjunto de sus profesores, aunque no es menos cierto que el cliente fundamental de la escuela es el educando. Precisamente sobre la base del conocimiento más pleno de las necesidades

de sus clientes establece de qué modo puede ofrecer un producto mejor y ello cae en el campo de la Mercadotecnia Educativa y en particular en las investigaciones de Mercadotecnia (Zaleznik, 2004:38).

### 2.3.2. Personalidad del directivo frente a la del líder

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: "¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?". Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad (Drucker, 2004: 6).

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

#### 2.3.2.1. Actitudes con respecto a las metas

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades

más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas (Drucker, 2004: 6).

#### 2.3.2.2. Concepciones del trabajo

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

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

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el

trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad (Drucker, 2004: 7).

### 2.3.2.3. Las relaciones con los demás

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

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

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

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

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

parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad (Drucker, 2004: 8).

#### 2.3.2.4. El sentido del yo

Zaleznik (2004: 2) cita a William James, quien se refiere a su experiencia religiosa cuando describe dos tipos básicos de personalidad, "los que nacen una vez" y "los que nacen dos veces". O sea, las primeras han tenido una vida fluida, sencilla, las segundas no han tenido una vida fácil, sus vidas han estado marcadas por una eterna lucha. Por lo tanto las personalidades de una y otra son totalmente diferentes, pues tienen una visión del mundo distinta.

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

Los líderes tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la

identidad. Esta percepción de la identidad puede constituir la base teórica a la hora de explicar por qué algunos individuos buscan las oportunidades de cambio. Los métodos para lograr este cambio pueden ser tecnológicos, políticos o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar sustancialmente las relaciones humanas, económicas y políticas.

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

#### 2.3.2.5. El desarrollo del liderazgo

Por último Zaleznik (2004: 5) reflexiona sobre el desarrollo de cada persona, sobre lo cual plantea que se inicia con la familia. Cada individuo experimenta traumas asociados a la separación de sus padres, así como a la situación que sigue a esta dolorosa experiencia. En esta misma línea, todos los individuos tienen que afrontar las dificultades con el fin de lograr el autodomínio y autocontrol. Sin embargo, para algunos, quizá la gran mayoría, la riqueza de la infancia proporciona la adecuada gratificación y las oportunidades suficientes para encontrar sustitutos de las recompensas que ya no están disponibles. Después de la primera infancia, los patrones de desarrollo que afectan a los directivos y a los líderes implican una influencia selectiva de determinadas personas. Las personalidades directivas crean vínculos moderados y muy repartidos. Los líderes, por el contrario, crean y también rompen intensas relaciones personales.

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

logran el triunfo de las organizaciones, a los cuales llama, indistintamente, líderes o directivos.

Ante todo, Kets de Vries (2004: 15) identifica a aquellos directivos de éxito por su inteligencia emocional básicamente, la capacidad de introspección de una persona, la de conocer sus emociones y la de los demás. Un líder emocionalmente inteligente sabe buscarse un espacio en su colectivo y ser aceptado. En general, los líderes emocionalmente inteligentes tienden a desempeñarse mejor en equipo y son más efectivos a la hora de motivarse a sí mismos y de motivar a los demás.

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

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

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

La cultura desempeña un papel destacado a la hora de determinar el tipo de líder, plantea este experto, ya que las culturas diferentes tienen expectativas diferentes de sus líderes. La conexión entre liderazgo y cultura es algo muy complejo. No

siempre es fácil apreciar o comprender que lo que la gente hace, quiere decir o manifiesta difiere de una cultura a otra. Sin ese conocimiento, es imposible ser un líder en otra cultura. Se habla, por supuesto, de la cultura nacional, no de la corporativa.

Ante la expresión de que los directivos “no se comportan siempre de una forma racional”, Kets de Vries expresa que: cuando se estudia a los directivos, salta a la vista rápidamente que no se comportan siempre de forma racional. En realidad, el comportamiento irracional es habitual en la vida de las organizaciones. Fue precisamente el deseo de comprender esta irracionalidad lo que lo condujo al campo de la psiquiatría y del psicoanálisis. Al comenzar a investigar, descubrió que los líderes empresariales son mucho más complejos que los individuos que estudian la mayoría de los psicólogos. De hecho, es más fácil comprender a las personas que se encuentran internadas en hospitales psiquiátricos porque padecen patologías extremas.

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

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

Otra reflexión del experto expresa que los directivos tienden a ser un grupo con bastante ansiedad. En un momento dado, los directivos tienen la sensación de que suceden demasiadas cosas sobre las que tienen muy poco control. Así, como haría cualquier otra persona, tienden a buscar algún soporte y uno que cuenta con una buena aceptación en el mundo de los negocios es volcarse en la acción. La depresión es otro de los estados emocionales que sufren los directivos, sobre todo aquellos que llegan a ocupar cargos pasados los cuarenta. Al llegar a esa edad, se sienten impulsados a

replantearse la identidad de la carrera profesional y se despierta su preocupación por el agotamiento y la pérdida de efectividad, aunque, esto es solo preocupación, pues para una organización son muy útiles por el cúmulo de experiencias.

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

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

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

actuación eficaz. Las dos últimas les sirven para asegurarse de que toda la organización se sienta responsable y alineada.

## 2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Para Valencia (2005) “El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones” (p. 8).

López de Llergo (citado en Chavarría, 2007) señala que “El valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”.

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

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

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

Para educar hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y; así, posteriormente, profundizar en direcciones prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posibles. (Chavarría, 2007: 78)

La educación en los valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: La búsqueda siempre inconclusa de la plenitud. (ibid., p. 78)

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Nos proporcionan una pauta

para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad. Los valores valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos.

Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros. En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos.

Los valores abarcan contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad (Vásquez, 1999, p. 3). Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

"Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades." (Prieto Figueroa, 1984: 186)

¿Desde cuáles perspectivas se aprecian los valores?

La visión subjetivista considera que los valores no son reales, no valen en sí mismos, sino que son las personas quienes les otorgan un determinado valor, dependiendo del agrado o desagrado que producen. Desde esta perspectiva, los valores son subjetivos, dependen de la impresión personal del ser humano. La escuela neokantiana afirma que el valor es, ante todo, una idea. Se diferencia lo que es valioso de lo que no lo es dependiendo de las ideas o conceptos generales que comparten las personas. Algunos autores indican que "los valores no son el producto de la razón"; no tienen su origen y su fundamento en lo que nos muestran los sentidos; por lo tanto, no son concretos, no se encuentran en el mundo sensible y objetivo (Mc Farland y Senn, 1997: 8).

Es en el pensamiento y en la mente donde los valores se aprehenden, cobran forma y significado. La escuela fenomenológica, desde una perspectiva idealista, considera que los valores son ideales y objetivos; valen independientemente de las cosas y de las estimaciones de las personas. Así, aunque todos seamos injustos, la justicia sigue teniendo valor. En cambio, los realistas afirman que los valores son reales; valores y bienes son una misma cosa. Todos los seres tienen su propio valor. En síntesis, las diversas posturas conducen a inferir dos teorías básicas acerca de los valores dependiendo de la postura del objetivismo o del subjetivismo axiológico (Perlman y Crosby, 1995: 24).

## 2.5. IMPORTANCIA DEL CUARTO PILAR EN LA EDUCACIÓN

Según la Real Academia Española un pilar es una estructura en la que se apoya algo y traspalándolo la educación Jaques Delors (1996:3) en el informe que encabezó ante la Unesco, presentó cuatro grandes estructuras en las que se debe basar la educación.

La propuesta de este autor estriba en educar, pero no solamente para adquirir conocimientos teóricos o habilidades técnicas que sirvan para el aspecto laboral de los estudiantes, muy por el contrario manifiesta que la educación debe ser para la vida.

¿Por qué una educación para la vida?, a lo que se puede responder que observando la realidad de la mundialización que tan rápidamente cambia es necesario darles a los alumnos las bases que les permitan, adaptarse a ese mundo tecnológico, pero sin dejar de darle importancia a la formación humana que permita el desarrollo de las sociedades en un ambiente de paz y armonía.

Más explícitamente Delors (1996:4) divide en cuatro pilares o aprenderes a la educación para la vida.

El primer aprender al que se le confiere gran importancia es el aprender a vivir juntos. En este pilar se encierra el hecho de formar en los alumnos la capacidad para relacionarse con los demás en una forma armónica, es decir que cada persona pueda observar las diferencias que existan entre ella, sin dejar de lado el respeto por los demás.

Otro aprender o pilar es el aprender a conocer en esta parte se expresa que no basta con darles los conocimientos a los alumnos, puesto que debido a la gran velocidad con la que cambian es mejor enseñar a aprender la forma en que se pueden adquirir nuevos conocimientos, por lo que se descubre un tercer pilar el cual es aprender a hacer. En esta sección Delors (1996: 10) invita a la combinación entre escuela y el trabajo, propuesta con la que estamos de acuerdo pues posibilita a los alumnos de seguridad en los conocimientos que adquieren y la forma en que se desarrollarían.

Todos estos aprenderes nos e podrían desarrollar sin la persona en sí, por lo que Delors plantea que un cuarto pilar está enfocado en el humano, para que aprenda a ser, es decir que este alumno sea capaz de conocerse a sí mismo, aceptarse y sobre todo tener conciencia de su proceso de construcción y mejoramiento como persona.



Figura 2. Mapa mental aprenderes de la UNESCO

El mapa mental nos dice:

- Aprender a conocer, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone además: aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.
- Aprender a hacer a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino, más generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero, también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes, bien espontáneamente a causa del contexto social o nacional, bien formalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.

- Aprender a vivir juntos desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia –realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.
- Aprender a ser para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitud para comunicar.

Mientras los sistemas educativos formales propenden a dar prioridad a la adquisición de conocimientos, en detrimento de otras formas de aprendizaje, importa concebir la educación como un todo. En esa concepción deben buscar inspiración y orientación las reformas educativas, tanto en la elaboración de los programas como en la definición de las nuevas políticas pedagógicas (Delors, 2006:24)

## 2.6. CONVIVENCIA ESCOLAR

La escuela es una institución que congrega a personas y las organiza para el logro de determinados objetivos y una concepción de convivencia que se reduce solo a los espacios programados de esparcimiento no permite concebirla así. En una escuela estamos inmersos en la convivencia, ya que esta última está siempre presente en una organización social. No podemos dejar de con-vivir, ya que la esencia misma de este tipo de instituciones es que las personas se organizan e interactúan en forma permanente (Alarcón, 2006: 4).

“La interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional (...)...No se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción” (MINEDUC, 2002: 7)

- La convivencia es fruto de las interrelaciones de todos los miembros de la comunidad escolar, independiente del rol que desempeñen. De allí que todos son, no sólo partícipes de la convivencia como se señala en el punto anterior, sino que gestores de ésta. Por lo tanto la convivencia no es algo estable, sino que es una construcción colectiva y dinámica, sujeta a modificaciones conforme varían las interrelaciones de los actores en el tiempo. Esto tiene una implicancia fundamental: la convivencia no es responsabilidad de uno u otro actor, sino de todos los miembros de la comunidad educativa, sin excepción. (MINEDUC, 2005:8).
- La convivencia, entendida así, no se refiere a espacios de esparcimiento, sino que es parte medular del acto educativo, relacionándose con el aprendizaje y la formación de la ciudadanía. En ese sentido, el MINEDUC puntualiza:” La experiencia nos permite afirmar la relación que existe entre calidad de convivencia y calidad de aprendizajes. Es así que el gran objetivo de lograr una buena calidad de convivencia va a incidir significativamente en la calidad de vida personal y común de los estudiantes, va a ser un factor de primera importancia en la formación para la ciudadanía y va a favorecer las instancias de aprendizaje cognitivo, mejorando logros y resultados.” (MINEDUC, 2005:18).

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la convivencia sería una suerte de transversal que cruza toda la trama de relaciones al interior de cualquier institución. Su calidad y forma se construyen en la interacción permanente, en el diálogo, la participación, el compartir actividades y objetivos, en la construcción de consensos y aceptación de disensos, entre muchas otras formas de “estar juntos” en el marco de una organización que se orienta a lograr determinados objetivos como es la escuela.

Buscando relacionar convivencia a hechos escolares, algunos establecimientos educativos han homologado o simplemente reemplazado el término “disciplina” o “conducta” por el de “convivencia”. Si bien esto permite introducir el término convivencia a un quehacer propio de la escuela (gestionar la disciplina que se requiere para crear un ambiente de aprendizaje), no incluye elementos fundamentales de la concepción de convivencia que han sido reseñados más arriba. Así, se maneja una mirada de la convivencia como de exclusiva responsabilidad de los estudiantes, contrariamente a

una concepción más amplia en que la convivencia es una construcción que se gesta entre los distintos actores institucionales y es responsabilidad de todos, sin excepción. En ese sentido, se van quedando con una concepción muy reducida de la convivencia, tal como plantea Maldonado (2004: 8).

Un manual de convivencia debiera referir a los principios y normas generales que permiten construir entre todos los actores, el contexto de convivencia que el establecimiento requiere para hacer posible las aspiraciones, valores e ideales contenidos en su Proyecto Educativo. Es decir, debe partir de un marco general construido por todos y que es responsabilidad de todos, dentro del cual se insertan las obligaciones que los estudiantes tienen respecto a un rol que es complementario con otros para lograr los objetivos institucionales. Lo anterior permite generar el clima de relaciones necesario para favorecer el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes.

Una mirada amplia de lo que es convivencia nos obliga a situarla como un fuerte componente de la cultura escolar, entendida ésta como “los conocimientos socialmente compartidos y transmitidos sobre lo que es y lo que debería ser, que se transmiten de manera involuntaria e implícita, y se simbolizan a través de actos y productos...” (Gather, 2004: 89). Como todo fenómeno cultural, que es habitual, la manera de convivir de la escuela termina asumiéndose como lo que “es” y “debiera ser”, ensombreciéndose el hecho que es una construcción realizada por todos los actores y en el tiempo. El estilo de convivencia que mantiene una escuela no es producto de la casualidad. Tal como señala Juan Ruz (2003:2) “la cultura de la escuela en ningún caso es inocua”, ella siempre plantea formas de convivencia, y ellas están asociadas a alguna funcionalidad para los actores y su tiempo.

Naturalmente, la forma de convivencia variará de una comunidad escolar a otra, de acuerdo a las características particulares de sus miembros y de las interrelaciones que entre ellos se establecen. Por ello, el MINEDUC señala que su gestión no admite modelo único (MINEDUC, 2005:15). Sin embargo, es importante explicitar cuál es la convivencia que deseamos, en razón de los resultados que esperamos obtener a partir de dicha convivencia.

Las escuelas son micro sociedades, en tanto poseen una organización y estructura determinada, con normas de convivencia, sistemas de reglas que regulan las interacciones, la participación, entre otras. Son un pequeño sistema político y social que ofrece muchas oportunidades para practicar y examinar las aplicaciones de los principios democráticos. Este último hecho encierra una riqueza invaluable: la escuela permite aprender las habilidades, actitudes y valores de la convivencia democrática, practicándolos y no a través de discursos. Si la convivencia se enseña conviviendo, la escuela es un lugar de privilegio para realizarlo.

De lo anterior surge en forma clara la necesidad de gestionar la convivencia con un determinado sello. En palabras del MINEDUC, “El desafío de la escuela será entregar un modelo de aprendizaje de convivencia, y ejercicio de valores de respeto, tolerancia, no discriminación y participación. El aprendizaje de valores y habilidades sociales, así como las buenas prácticas de convivencia, serán a su vez la base de la formación del futuro ciudadano” (MINEDUC, 2002:5).

La gestión de una convivencia que forme sujetos democráticos implica la revisión exhaustiva de los modos de convivencia de las escuelas: “Si la convivencia escolar no contribuye a crear el clima necesario para formar sujetos democráticos que aporten a una cultura de paz, se debiera luchar por cambiarla. Ello conduce al tema del cambio, complejo y no completamente resuelto en el ámbito escolar. Pareciera razonable que la concepción de cambio que se baraje en la escuela incluyera, de manera respetuosa pero también estratégica, una clara comprensión de cómo opera aquello que se desea cambiar, en este caso la naturaleza del cambio hacia una cultura de inclusión, democracia y fraternidad”. (UNESCO, 2008:45).

La escuela debe apuntar a gestionar una convivencia de tal modo de entrar en una dialéctica que favorezca y, al mismo tiempo, vaya progresivamente exigiendo de cada uno de sus integrantes determinadas habilidades sociales. En ese sentido, la convivencia es un contexto para el aprendizaje y al mismo tiempo conforma el texto de éste: las habilidades que contribuye a formar. Estas se constituyen en habilidades colectivas e individuales: las queremos para la conformación de la convivencia de la

institución educativa y como construcción individual de cada miembro de ésta, el que a su vez, al ponerlas en práctica (MINEDUC, 2002:7).

## 2.7. LA CONVIVENCIA ESCOLAR COMO PARTE DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Todo proceso de gestión escolar y liderazgo educacional debe tener, entre otros elementos, una idea clara del tipo de alumno/a que queremos formar. Más específicamente, se trata de desarrollar un perfil de egreso de nuestros estudiantes y en este sentido se debe trabajar ideas en los distintos grupos, tales como las siguientes:

- Formar un alumno/a que tenga la capacidad y la fortaleza de superar obstáculos en su camino académico.
- Fortalecer un alumno que tenga la claridad y la convicción durante el proceso de formación de su proyecto de vida, con plena autonomía.
- Un alumno que sea capaz de valorar las herramientas utilizadas en los aprendizajes vividos para enfrentar su vida laboral.
- Formar un alumno que sea poseedor de una visión autocrítica y reflexiva frente a su entorno socio/cultural.
- Formar personas integrales para la construcción de una sociedad justa y fraterna.
- Educar estudiantes proactivos para una sociedad pluralista.
- Preparar interdisciplinariamente a los alumnos y alumnas para enfrentar adecuadamente la sociedad actual.
- Desarrollar el sentido crítico a través de la reflexión.

- Formar un alumno (a) capaz de asumir responsabilidades en planos como el personal, académico y social, siendo y promoviendo la honestidad como valor fundamental en sus relaciones con los otros.
- Lograr una formación integral respetando los valores universales con una identidad propia a nivel comunal y de cada establecimiento educativo, con la participación de todos los estamentos de la comuna.
- Promover en el individuo autonomía, capacidad crítica, innovación y creatividad (desarrollar la imaginación) e integración de valores.
- Lograr que los estudiantes a través de proyectos de identidad se sientan identificados con su establecimiento y logren formarse integralmente, respetando los valores universales.

La mayoría de estas ideas, apuntan básicamente a los aspectos sicosociales del perfil de un estudiante que debe egresar de un establecimiento educacional. En este sentido, salvo quizá su excesiva generalidad en los planteamientos, las ideas expresadas apuntan o están orientadas adecuadamente hacia un fin pedagógico, como es el saber qué tipo de alumno queremos formar mediante nuestra acción educativa (Carrillo, 2001: 211 -232).

No obstante, aquí se dejan aspectos importantes de lado si queremos adentrarnos en el tema de la gestión escolar y el liderazgo en el aula. El alumno es contemplado de manera muy individualista, sin considerar que, por ejemplo, la formación de valores, implica una relación muy estrecha con la comunidad o mundo circundante del propio estudiante. Se extraña, en este caso, cuáles serían las características de las dimensiones de la gestión curricular y pedagógica y la gestión administrativo-financiera, que también forman parte importante del desarrollo de todo establecimiento educacional. Se confina la acción del profesor en el aula a una mínima expresión, cuando esta acción pedagógica de enseñanza y acompañamiento en los aprendizajes y desarrollo de los estudiantes es un ejercicio fundamental en todo proceso educativo.

La relevancia del profesor como articulación importante entre la realidad del alumno y sus necesidades y aspiraciones educacionales, debe ser considerada como una idea de principal notabilidad.

Por lo mismo es fundamental razonar sobre el cómo crear un ambiente adecuado para la enseñanza, el aprendizaje y desarrollo de las características del perfil propuesto, en donde todos los actores educativos estén presentes en sus debidas funciones y procesos.

Quizá uno de los requisitos sea que cada establecimiento educacional tenga una propia identidad, que surja del compromiso y participación de todos los estamentos del establecimiento educacional y de la comuna en el cual éste se inserta.

Por esto es necesario tener un plan de acción a nivel comunal que considere proyectos de mejoramiento según la realidad de cada establecimiento, en los cuales se incluyan proyectos deportivos, recreativos, artísticos y culturales, que fomenten el desarrollo de personas integrales, con una formación valórica universal. No necesariamente la tarea educacional en los establecimientos escolares debe estar centrada en las posibles respuestas que se den a las evaluaciones de carácter nacional, para desde ahí medir su propia autoevaluación (Carrillo, 2001: 215).

#### 2.7.1. Liderazgo en el aula y convivencia escolar

Quizá uno de los desafíos más importantes que tienen hoy los educadores y educadoras es cómo poder enfrentar al interior de la sala de clases y en el propio establecimiento educacional, un ambiente de agresividad psicológica y física que comienza a observarse como una conducta rutinaria en estudiantes preadolescentes y adolescentes.

Los grupos de trabajo del curso, elaboraron ideas fuerza que se expusieron de manera breve pero acertada en cada caso, sobre el cómo mejorar o desarrollar una sana convivencia escolar.

“Favorecer la prevención de toda agresión o violencia dentro y fuera del establecimiento”; “promover el acercamiento y entendimiento entre las partes en conflicto; “impulsar acciones de prevención en talleres de habilidad en el manejo de las relaciones interpersonales” (Vigotsky, 1995: 45)

Del mismo modo se propusieron ideas de carácter operativo como “el fortalecer las comunicaciones de los integrantes de la comunidad educativa para informar y capacitar apropiadamente a la comunidad en estas materias”; “tener un claro discurso al establecer gradualmente las sanciones a conductas inapropiadas respetadas por todos”; “enseñar a respetar la pluralidad de opinión en una sana convivencia”; “implementar y facilitar las instancias de mediación”.

Estas medidas, de mucha relevancia para las tareas pedagógicas y de orientación que deben realizar los educadores/as deben ir siempre acompañadas de un contexto valórico que le dé sentido a las acciones y procesos pedagógicos. Ideas como “fortalecer los valores prioritarios en la convivencia escolar; respeto, tolerancia, responsabilidad, equidad y muchos otros más” o “articular la sana convivencia escolar a través de: alternativas pedagógicas programadas, para así propiciar el aprendizaje significativo de nuestros educandos tanto en el ámbito cognitivo y valórico” son algunas ideas que surgieron de esta dimensión de los valores.

Avanzando en esta línea de trabajo se propusieron dos ideas centrales que son, a nuestro juicio, fundamentales en todo proceso de desarrollo de un ambiente de sana convivencia escolar:

- a. El estudiante debe tener respeto hacia su propio cuerpo, su comunidad de pares y hacia su ambiente (en el amplio sentido de la palabra) y
- b. Manifestar una actitud y conducta siempre honesta, asumiendo la responsabilidad de sus actos.

La idea del respeto por el propio cuerpo, tan poco trabajada en un sistema escolar academicista como el nuestro, es una idea central para restablecer los valores del

respeto físico por el otro, y quizá mediante esto, trabajar también el respeto sicosocial por el que está a nuestro lado.

Estas tareas implican un equipo de gestión pertinente e idónea para su desarrollo. La tarea de reconstrucción de conductas y normas aceptadas, sanas y pertinentes para nuestras nuevas generaciones, implica que los equipos de gestión de los establecimientos escolares sean los primeros en “ser educadores”, es decir, profesores y personal escolar dedicados a la formación integral de sus alumnos. En esta tarea deben participar todos los estamentos en la elaboración y ejecución del proyecto educativo y de manera especial, en su interior del proyecto de convivencia escolar.

Por eso la idea de crear “un proyecto de convivencia escolar” con la participación de todos los estamentos de cada unidad educativa que considere la información integral, la identidad y los valores universales como parte fundamental de este proyecto, implica que éste esté al interior de un proyecto de desarrollo educativo institucional (PDEI) que es el marco en el cual se deben desenvolver todas las acciones dirigidas hacia el progreso de una convivencia escolar sana y pertinente a la edad, sexo y en general, características de nuestros estudiantes (Vigotsky, 1995: 50).

### 3. METODOLOGÍA

La institución educativa seleccionada para realizar esta investigación es el Colegio Fiscal Mixto 24 de Mayo ubicado en la parroquia 24 de Mayo del Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos. Rector Dr. Simón Bolívar Zúñiga Medina, ocupando este cargo desde el año de 1996, Vicerrector Lic. Pio Máximo Rivera Cerezo, Inspector General Lic. Adolfo Rómulo Vacacela Astudillo.

#### 3.1. PARTICIPANTES

La población objetivo de esta investigación está compuesta por los directivos: Rector, Vicerrector e Inspector General, que en sus funciones integran el nivel Ejecutivo del Colegio 24 de Mayo, 20 docentes, 15 padres de familia (representantes legales) y 20 estudiantes.

Tabla 1. Población por edad del Colegio 24 de Mayo

Nivel	Edad	f	%
Rector	54	1	33 %
Vicerrector	56	1	33 %
Inspector General	67	1	33 %
TOTAL		3	100 %
Docentes	36 – 40	1	5 %
	41 – 45	4	20 %
	46 – 50	6	30 %
	51 – 55	3	15 %
	56 – 60	5	25 %
	61 – 65	1	5 %
TOTAL		20	100 %

Fuente: Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo (2010)

Elaboración: Investigadora

El 30% del personal docente encuestado están comprendidos en edades de 46 a 50 años concordando con lo emitido por el Ministerio de educación donde se asegura que el promedio de la edad de los docentes bordea los cincuenta años.

Tabla 2. Población por sexo del Colegio 24 de Mayo

Nivel	Masculino	%	Femenino	%
Directivo	3	12 %		
Docente	12	48%	8	44 %
Alumnos	10	40%	10	56 %
TOTAL	25	100,00	18	100,00

Fuente: Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo (2010)

Elaboración: Investigadora

El 60% del personal docente encuestado son hombres y el 40% son mujeres, dicho registro no se enmarca a lo emitido por el Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador –SINEC, donde se asegura que en la región Costa, el 65,48% son maestras y el 34,52% son maestros. De la muestra seleccionada del universo de los estudiantes el 50% es del sexo masculino y el 50% es del femenino, evidencia la equidad de género, ya que existe la coeducación, es decir que asisten tanto hombres como mujeres.

Tabla 3. Título académico del Colegio 24 de Mayo

Nivel	Bachillerato		Tercer nivel		Cuarto nivel	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Directivo			2	66,66%	1	33,33%
Docente	3	6,66%	36	80,00%	6	13,33

Fuente: Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo (2010)

Elaboración: Investigadora

El 80% de los docentes del Colegio 24 de Mayo poseen estudios universitarios, ubicándose dentro del parámetro que emite el Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador –SINEC, donde la preparación universitaria es más elevada

entre los docentes de nivel medio. En este caso, el 80% de docentes a nivel nacional tiene formación universitaria, de los cuales el 81% corresponde al área urbana y el 76% a la rural.

Tabla 4. Población estudiantil por especialidad

NIVEL	F	%
Educación básica	584	55,41
Bachillerato	470	44,59
Total	1054	100,00

Fuente: Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo (2010)

Elaboración: Investigadora

El 55,41% de los estudiantes pertenecen al ciclo básico lo cual concuerda con lo emitido por el Ministerios de educación mediante un informe técnico divulgado en 2010 donde se pone de manifiesto la reducción en la cantidad de alumnos que ingresan al bachillerato por la deserción escolar que alcanza el 5,9%.

## 3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### 3.2.1. Instrumentos

Para la recolección de información empírica se seleccionó y utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

La del fichaje, la cual posibilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumeraron y describieron las fuentes bibliográficas consultadas.

La encuesta, que se utilizó para la recuperación de la información de campo. Se diseñaron cuestionarios para los directivos, profesores, padres de familia, estudiantes del Colegio Fiscal 24 de Mayo; con la finalidad de obtener información y medir las variables por medio de preguntas de ítem cerrado de escala valorativa, sobre las habilidades de liderazgo y administración ejercidas por el personal administrativo (Rector, Vicerrector, e Inspector General) en el ejercicio de sus funciones; el clima laboral en que se

desenvuelven los actores del proceso educativo, los valores que norman la convivencia institucional. Lo que le permitió al encuestado seleccionar sus respuestas.

La observación directa (participante) de la investigadora, por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria de la gestión, liderazgo de los directivos y valores institucionales, se llevó a cabo con la utilización de hojas de codificación a partir de los instrumentos curriculares para poder analizar el contenido recabado, y así lograr los resultados relacionados a los objetivos planteados en la investigación.

La entrevista estructurada, la misma que fue aplicada a directivos del plantel, mediante una guía previamente elaborada de ítems de preguntas abiertas con la finalidad que puedan expresar con libertad sus juicios de valor, y obtener referencias para conocer sobre el liderazgo ejercido en sus funciones administrativas, los valores institucionales que influyen en el clima laboral en las que se desenvuelven los empleados del colegio durante la jornada, esta manera enriquecer el referente histórico y presente del problema.

### 3.2.2. Plan de proceso de información

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica. Este proceso se apoyó en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cualitativa. A través de ésta se analizaron los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de diferentes metodologías en el estudio del fenómeno a investigarse.

También se utilizó la tabulación por criterios, la cual permitió tomar en cuenta las ideas principales de los encuestados y entrevistados, englobarlas en criterios concentradores y tabular el resto de la información sobre estos datos. Cuando se encuentre un criterio diferente se lo asumirá como un nuevo patrón de información, y así sucesivamente hasta que se procese toda la información recabada.

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información, por su parte, será un momento de integración lógica y gnoseológica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, fueron graficados para facilitar su comprensión, asimismo, fueron analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construyeron niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos alternativos que contribuyan a mejorar los procesos de liderazgo en la administración del Colegio Fiscal Técnico 24 de Mayo, consecuentemente, los niveles de desempeño profesional del egresado y/o graduado de la Maestría en Gestión y Liderazgo Educativo.

Finalmente, se procedió a la redacción y presentación del informe de investigación, para lo cual fue necesario revisar nuevamente los objetivos, y principalmente, el marco teórico científico a objeto de que el informe estuviera estructurado con una lógica que implicara combinación dialéctica entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

En esta fase de la investigación, el referente teórico y los conocimientos experienciales de la investigadora constituyó el pilar fundamental para interpretar los datos recopilados a través de las entrevistas, encuestas, y diálogos informales.

### 3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Para poder realizar esta investigación primero se seleccionó la institución educativa objeto en este caso el Colegio Fiscal 24 de Mayo, ubicado en la parroquia 24 de Mayo del cantón Quevedo en la Provincia de los Ríos, por brindar las facilidades necesarias; para lo cual se realizó un convenio interinstitucional entre el colegio representado por la máxima autoridad, el señor Rector Simón Zúñiga Medina y la investigadora Lcda. Mayra Duarte Mendoza, en la fase de realización en la colección de datos se aplicaron

en la fecha establecida en el cronograma de actividades establecido en la planeación, los siguientes instrumentos: las encuestas y entrevistas a la población objetivo (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia), seleccionada del universo de la comunidad educativa. Además de realizar la investigación documental en los archivos de la institución de donde se extrajo la información bibliográfica respecto a los diferentes documentos que rigen la vida institucional de este plantel como son: PEI, POA, Reglamento Interno, Código de Convivencia, etc.

La investigación realizada en el Colegio Fiscal Mixto 24 de Mayo fue de tipo exploratorio Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer. (1974: 54). El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento y descriptivo, ya que permitió evaluar la naturaleza de las condiciones existentes en la gestión y liderazgo de las autoridades.

En el proceso de investigación se requirió también del método analítico – sintético, que permitió la fragmentación de la organización institucional del Colegio Fiscal Técnico 24 de Mayo, y estudiar por separado a los actores del proceso educativo, su estructura legal, política, educativa, administrativa, económica que forman integralmente esta institución.

A través del método estadístico se organizó la información obtenida de la muestra seleccionada de la población objetivo, dando validez y confiabilidad a los datos colectados a través de aplicación de las encuestas.

El método heurístico consiste en que el profesor incite al alumno a comprender antes de fijar, implicando justificaciones o fundamentaciones lógicas y teóricas que pueden ser presentadas por el profesor o investigadas por el alumno, permitió la

recolección e interpretación bibliográfica, a través del análisis de la información que se revise en la construcción del marco teórico.

Con los instrumentos utilizados y la revisión de los documentos provistos por la institución se llevó a cabo la descripción del colegio y sus miembros con relación a la gestión, liderazgo y valores durante el año 2010, con el fin de utilizar este análisis para realizar una propuesta de mejora sostenible en estas áreas.

A continuación se describe el proceso que se siguió durante el presente trabajo de investigación: Se pidió audiencia al Rector para solicitar autorización para realizar el proyecto de grado en la institución, fue aprobado este pedido y se brindó total apertura para la recolección de datos. Una vez que se tuvieron las copias de los instrumentos de investigación, se procedió a aplicarlos dentro de los plazos señalados.

Luego de la revisión de la documentación del establecimiento, se procedió a realizar la matriz FODA. Este término, según Ponce Talancón (2006:14) es una herramienta que admite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, concediendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Finalmente, se procedió a la tabulación de los datos, que están presentados en varias tablas. Se organizó la información cuantitativa y cualitativa para la descripción, análisis, interpretación y explicación de los resultados obtenidos correspondiente del diagnóstico y se seleccionó y elaboró la propuesta de mejora.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. DIAGNÓSTICO

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

##### 4.1.1.1. El manual de organización

Al no existir el manual de organización en la institución educativa, no están delimitadas las funciones departamentales, un empleado puede interferir en el desempeño de las actividades de otro, con tareas que no están bien delimitadas entre los diferentes cargos, ocasionando conflictos internos y externos entre los servidores y usuarios del colegio, lo cual resta eficiencia y eficacia a la organización educativa del colegio 24 de Mayo para brindar un servicio de calidad y alcanzar excelencia educativa.

El Manual de organización y la convivencia es el producto de la reflexión y participación de todos los estamentos de la institución, con el fin de lograr un ambiente de tolerancia, respeto, aprecio por la vida y bienestar de las personas. Estos deben ser parte del Proyecto Educativo Institucional, por lo tanto es una herramienta de trabajo en permanente proceso de evaluación, revisión y ajuste. Es un conjunto de disposiciones adoptadas de común acuerdo entre los integrantes de la comunidad educativa.

##### 4.1.1.2. El Código de Ética

En la institución objeto del estudio no se pudo evidenciar la existencia de un Código de Ética, porque no se ha elaborado por parte de los directivos. La falta de Código de ética institucional puede generar conductas indebidas e inadecuadas en el desempeño de las funciones, al no existir las normativas que guíen y regulen el proceder de los integrantes de la comunidad educativa, provocando conflictos internos y alterando el clima institucional.

El Código de ética es necesidad prioritaria de la comunidad educativa para armonizar con la convivencia cuya aplicación se convierta en el nuevo parámetro de la

vida escolar En definitiva se trata de mejorar la convivencia escolar en la institución educativa con incidencia significativa en el desarrollo ético, socio afectivo e intelectual del alumnado y reducir el campo de la acción de control sólo a las expresiones tipificadas en los códigos.

#### 4.1.1.3. El plan estratégico

El Plan Estratégico del Colegio Fiscal 24 de Mayo plasma los objetivos institucionales que se desean alcanzar a largo plazo (5 años), tales como: Reducir la deserción escolar al 5%, responsabilizar a los señores padres de familia para el control del cumplimiento de tareas escolares, motivar a los señores estudiantes para que se reduzca el índice de inasistencia, aplicar correctamente el reglamento de evaluación continua mensual, realizar anualmente el seminario taller de grado, en concordancia con la visión de la institución a través de la ejecución de proyectos de organización, formativo e instrumental para lo cual han diseñado estrategias, que deben operativizar quienes han sido designados como responsables de la ejecución de los proyectos. La existencia de un organismo que tenga algún grado de incidencia en sus alumnos es base fundamental para la preparación del plan estratégico de la reforma educativa y el desarrollo de actitudes positivas de convivencia, solidaridad y aceptación de las diferencias, valores que deben plasmarse en un plan estratégico.

#### 4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo Anual, es una herramienta guía que permite a los directivos de este plantel durante el año ejecutar y realizar acciones en la gestión administrativa financiera, para alcanzar los objetivos institucionales pero el problema limitante es precisamente el escaso presupuesto asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas, que cada año lo entrega en menor cuantía a los gastos operativos.

Entre los proyectos planificados en el año 2010 constan: Elaboración del proyecto específico de implementación para capacitación del personal docente de la institución. El cual se hizo operativo desde el 18 al 22 de Octubre del 2010, el Dr. Guillo Reinoso Logroño dictó un Seminario Taller de Planificación Curricular por Competencias a los profesores del plantel.

Elaboración del proyecto específico de implementación para las conferencias sobre la práctica de valores. Para lo cual se planificaron charlas con estudiantes y padres de familia. Diálogo con los actores del DOBE. Conferencia a estudiantes y padres de familia, los responsables de la ejecución de este proyecto son: el Departamento del DOBE, y los profesores.

Entre otros proyectos de implementación y mantenimiento de equipos de computación, para los laboratorios.

El POA tiene el propósito de optimizar los procesos operativos de la institución para el alumno y la familia y además se fortalecen valores de convivencia. Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual de acuerdo a los requerimientos de convivencia dentro del colegio.

#### 4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional (PEI) fue elaborado por los miembros de la comunidad educativa y aprobado por la Dirección Provincial de Estudios de Los Ríos, en el año 2009. El tiempo previsto para su ejecución es de 5 años.

“Ser competitivos en el quehacer educativo es un compromiso de los docentes y competitivos en campo laboral es meta de los señores estudiantes. Teniendo estas alternativas y trabajando rumbo a mejorar la calidad de la educación, hemos acogido el acuerdo ministerial No. 1860, de fecha 3 de abril de 1996 y el decreto ejecutivo 1786 de fecha 29 de agosto del 2001, para elaborar el P.E.I., como una estrategia operativa y una secuencia lógica que aborda objetivamente el tratamiento de un problema o necesidad con miras a modificar una situación correcta al instante en que dicha realidad es analizada, basándose en las características siguientes: Propiedad; Idoneidad; Efectividad; Eficacia y a la vez considerar sus componentes tales como Promoción; Investigación; Programación; Organización; Evaluación.” PEI del Colegio 24 de Mayo.

El PEI es un instrumento de planificación y gestión estratégica, que requiere el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa del Colegio 24 de Mayo. En él están definidos los lineamientos pedagógicos, financieros y administrativos, que permite en forma sintetizada hacer viable la misión y visión del establecimiento. .

En la Gestión Institucional plantea el modelo experiencial para realizar la labor pedagógica basado en las experiencias de los estudiantes vividas en el hogar, en el colegio y el entorno.

Esta institución educativa se fundamenta en los siguientes principios: Educación laica, el cambio, dialógica, la autonomía, la democracia, la práctica de la crítica, la solidaridad, el trabajo, la práctica de la libertad, la paz.

Además describe el perfil de los estudiantes, docentes, directivos y padres de familia y de los egresados.

Los Objetivos estratégicos propuestos en el PEI son: Reducir en un 5% la deserción escolar Responsabilizar a los señores padres de familia para el control del cumplimiento de tareas escolares. Motivar a los señores estudiantes para que se reduzca el índice de inasistencia. Aplicar correctamente el reglamento de evaluación continua mensual. Los responsables de alcanzar estos objetivos son: Los Directivos, el Vicerrector, El Consejo Directivo el Departamento de Orientación, Profesores Guías, Profesores del curso, Inspector del Curso, Padres de Familia, estudiantes.

En la Gestión Académica, el Consejo Directivo, a través de la Comisión de Innovación Curricular, de acuerdo al decreto ejecutivo No. 1786, de fecha 29 de agosto del 2001, firmado por el señor doctor Gustavo Noboa, que facultaba a los colegios que oferta bachilleratos, a elaborar su propio plan y programas de estudios, con la participación de docentes, dicentes, padres de familia, empresas privadas y públicas; y comunidad.

El Colegio Técnico Fiscal “24 de Mayo”, oferta un bachillerato técnico en Administración de Sistemas y Contabilidad y Administración, con una duración de 3 años lectivos, el año lectivo se organiza por trimestres, su plan de estudio tiene 40 periodos semanales de aprendizaje, además el plan de estudio es por asignatura, según su enfoque curricular por contenidos y competencias. Su modalidad educativa es presencial, su aprendizaje es en el aula y con el sistema modular.

En el Orgánico Funcional se definen las funciones de los directivos del plantel y demás miembros de la comunidad educativa.

#### 4.1.1.6. El Reglamento Interno y otras regulaciones

##### 4.1.1.6.1. El Reglamento Interno

El Reglamento Interno del Colegio Fiscal Técnico 24 de Mayo, en concordancia con la Ley Orgánica de Educación vigente hasta el 2010, norma las obligaciones y atribuciones del Rector, Vicerrector, Inspector General, Inspectores, Profesores, Junta General de directores y profesores, Consejo Directivo, Junta de Profesores de Curso, Junta de Directores de Área, Profesores de Área, Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (Médico, odontóloga, Trabajadora social). En la sección administrativa: las funciones de Secretaría y Colecturía. En la administración financiera se define los niveles de autoridad y de responsabilidad sobre el control de ingresos, desembolsos, emisión y baja de especies valoradas, control sobre inventarios y activos fijos. En los servicios generales se define los deberes y atribuciones del bibliotecario, los conserjes, guardianes y chofer.

“Art.Nº2. La enseñanza que se imparte en este Colegio de acuerdo con el Reglamento respectivo, tiene como finalidad la formación integral de la personalidad de los adolescentes y su capacitación para realizar estudios superiores, el desarrollo integral comprende la eficiente formación individual, moral, cívica, estética y práctica de los estudiantes.” Reglamento Interno del Colegio 24 de Mayo”

En el capítulo II se describen los deberes de los estudiantes que deben cumplir. Las prohibiciones emanadas son medidas de carácter correctivo que coadyuvaran a moldear el comportamiento de los educandos. Los alumnos que trasgredan las disposiciones emanadas en este reglamento se les aplicaran las sanciones establecidas. Los discentes destacados en conducta y aprovechamiento durante cada año lectivo se harán acreedores a estímulos.

Los estudiantes tendrán derecho a integrar las organizaciones estudiantiles, a participar en las elecciones; las obligaciones y pérdida de la calidad de miembros del Consejo Estudiantil, están descritos en el Reglamento Interno.

Además se norma la elección del abanderado, de la reina, de los comités de padres de familia; y las obligaciones que contrae el representante legal de los estudiantes.

#### 4.1.1.6.2. Código de Convivencia

### EL CONSEJO DIRECTIVO DEL COLEGIO FISCAL 24 DE MAYO

#### CONSIDERANDO

Que la Constitución política de la República del Ecuador, en el artículo 66 señala "La Educación es derecho irrenunciable de las personas, deber inexcusable del Estado, la sociedad y la familia; área prioritaria de la inversión pública, requisito del desarrollo nacional y garantía de la equidad social,- Es responsabilidad del Estado definir y ejecutar políticas que permitan alcanzar estos propósitos,

Que la Ley orgánica de Educación determina que los establecimientos Educativos

Que El Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación establece que el estado garantiza la educación y reconoce el derecho que tienen las personas naturales o jurídicas a una educación de calidad y calidez.

Que con fecha 22 de mayo de 2007, el Ministro de Educación expidió el Acuerdo Ministerial N° 182, por el cual se institucionaliza el CÓDIGO DE CONVIVENCIA en las entidades educativas como un instrumento de construcción colectiva por parte de la

comunidad educativa, derogando las normas de igual o menor jerarquía que se opongan ha dicho acuerdo.

Que es necesario actualizar los criterios para implementar una política coherente unificada a ordenar el accionar institucional respecto al desempeño y convivencia de los actores educativos para optimizar las relaciones humanas y desarrollar sus actividades en armonía.

Por los considerandos expuestos, luego de recibidas las copias de las Actas, todos los documentos que apoyan el Proyecto del Código de la Convivencia, los postgraditos de la Maestría de docencia y currículo, en uso de sus atribuciones legales y reglamentarias.

## ACUERDA

ARTÍCULO UNO Expedir el presente "CÓDIGO DE CONVIVENCIA" del colegio. Fiscal Técnico "24 de Mayo", de cumplimiento obligatorio para toda su comunidad educativa, el mismo que ha sido elaborado por los postgradistas, cuyo texto es el que consta a continuación.

## MARCO LEGAL

### CAPÍTULO I

#### DE LA FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Art. 1.- Existencia del colegio Fiscal Técnico "24 de Mayo", como tal se constituye legalmente mediante Resolución N°2954 expedida por el Ministerio de Educación y Cultura, del 25 de Abril de 1.984 lo que le faculta para ofrecer servicios educativos a la comunidad de la ciudad de Quevedo, en los niveles básico y diversificado.

### CAPÍTULO II

Art. 3.- CONVENIO DE RESPONSABILIDADES

LO QUE EL COLEGIO FISCAL TÉCNICO "24 DE MAYO" OFRECE:

1. Buen trato y ambiente socio-relacional enriquecedor.

2. Reflejar los valores Institucionales como: respeto, honestidad, responsabilidad, amor, solidaridad, equidad y justicia.
3. Capacitación profesional.
4. Apertura a sugerencias.
5. Estímulos a la excelencia.

Art. 4.- EL COLEGIO FISCAL TÉCNICO “24 DE MAYO” REQUIERE DE SUS PROFESORES(AS)

1. Calidez humana.
2. Con alta calidad humana (éticos, morales).
3. Con elevado nivel de profesionalismo.
4. Con elevada autoestima.
5. Creativos(as), eficientes y responsables.
6. Eficientes y abiertos(as) al cambio.
7. Comprometidos(as) con la Comunidad Educativa.

Art. 5.- EL COMPROMISO CON EL COLEGIO FISCAL TÉCNICO “24 DE MAYO”

1. Ser puntual con todas las actividades que realizara la Institución. En caso de incumplimiento se aplicará la Ley de Educación.
2. Cumplir a cabalidad las actividades a su cargo con la máxima optimización del tiempo.
3. Tener al día todos los documentos a su cargo cumpliendo los requerimientos establecidos (Libro de Vida, Planificaciones).

4. Fomentar el espíritu de superación, esfuerzo y motivación en sus estudiantes.
5. Cuidar los bienes y pertenencia de la Institución.
6. Tener liderazgo en el manejo de grupo para mantener, conservar la disciplina en todo momento.
7. Optimizar al máximo el tiempo de trabajo de los (as) estudiantes evitando actividades intrascendentes.
8. Elaborar material adecuado para las clases y utilizar los recursos didácticos existentes (CD ROOM, Cassette, Videos, Libros).
9. Detectar y plantear soluciones oportunas a las dificultades pedagógicas y afectivas de los (as) estudiantes; atendido inmediatamente reclamos y observaciones de los estudiantes.
10. Trabajar en equipo para alcanzar los objetivos de la Institución, participando con entusiasmo y cooperando espontáneamente en todas las actividades.
11. Aprovechar los espacios de acercamiento con todos los grupos en especial con el de dirigencia. Compartiendo los momentos de juego y recreación.
12. Evidenciar una relación cordial y de colaboración con los padres de familia y la Comunidad canalizando las dificultades que se presente.
13. Acatar las disposiciones dadas por el Rectorado, Vicerrectorado e Inspección General. Aceptando con madurez sugerencias y aplicarlas para la superación personal o argumentando desacuerdos evitando comentarios que atenten contra la Institución o alguno de sus miembros.

## CAPITULO XII

## Art. 29 Normas de convivencia

- Ü De las relaciones personales.- Las normas de convivencia del colegio fiscal técnico “24 de Mayo” son el respeto por las individualidades y equidad, el saludo es una norma que todos debemos cumplir, el lenguaje vulgar está prohibido para todos en cualquier lugar y momento.
- Ü De la hora de entrada.- Los estudiantes ingresaran por la puerta principal a las 7 a.m. directamente a la formación cívica, de igualmente los profesores.
- Ü Del minuto cívico.- Cada lunes los estudiantes con los profesores guías en su orden presentaran la fecha cívica.
- Ü De las clases.- La hora clase tiene un periodo de 40 minutos, durante este periodo deberán realizar actividades planificadas con su maestro que abarque totalidad del periodo, no puede abonar las horas clase sin permiso del maestro.
- Ü De la hora de recreo.- Los estudiantes deben permanecer en el patio y utilizar el tiempo designado (30 minutos).
- Ü Del Bar.-El bar tiene la obligación de expender según las normas básicas de limpieza y ofrecer alimentos saludables y variados estos solo se limitaran en la hora de recreo.
- Ü De los baños.- Los baños deben de permanecer limpios y constante mantenimiento.
- Ü De la hora de Salida.- Los estudiantes deben salir a las 13:20 p.m.
- Ü De transporte escolar.- El bus funcionara con el respectivo horario establecido ya conocido por los estudiantes.

## 4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

### 4.1.2.1. Misión y visión

#### Misión

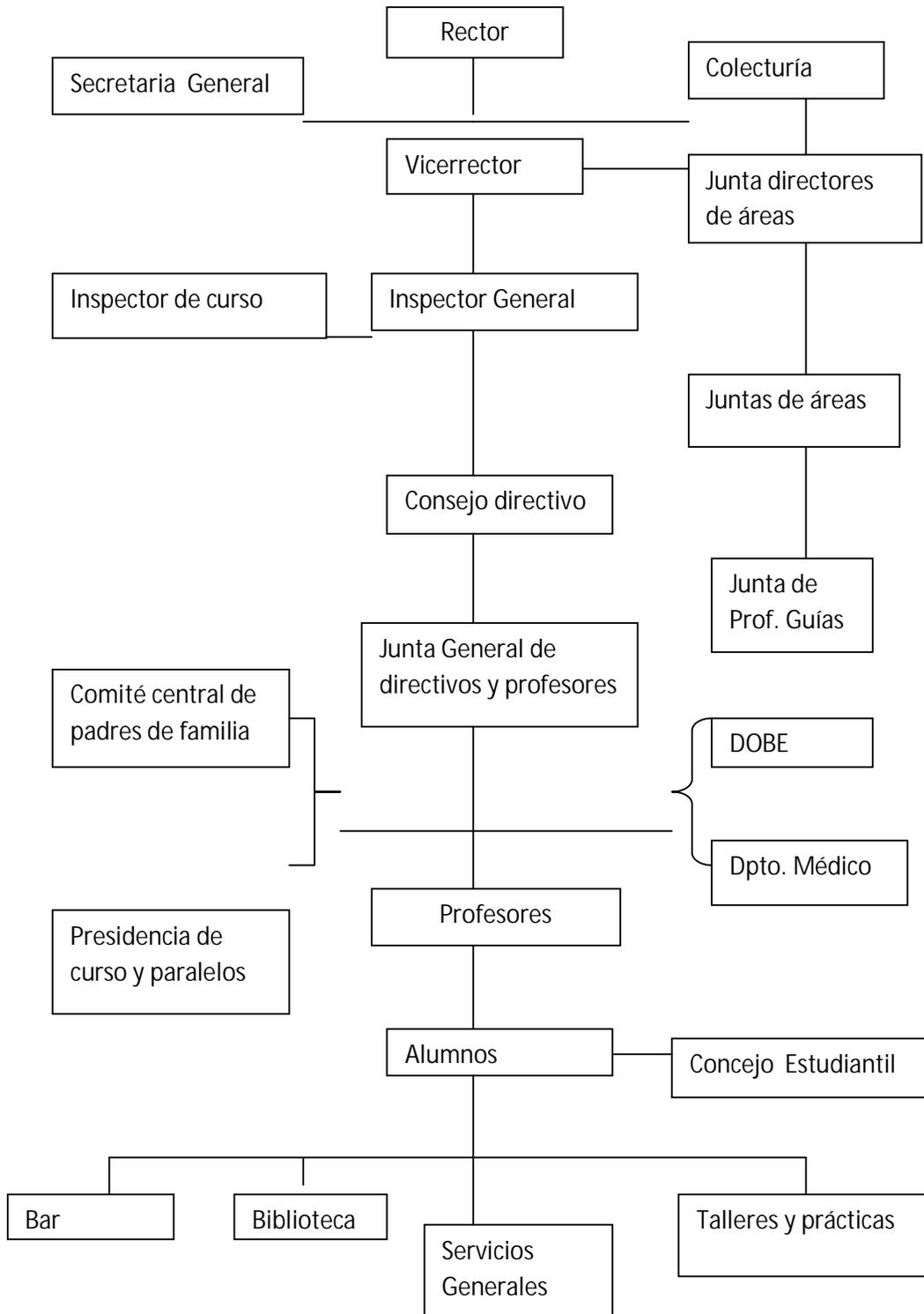
La razón de la existencia del colegio técnico fiscal 24 de mayo, es formadora de bachilleres técnicos en comercio y administración en las especialidades de Administración de Sistemas y Contabilidad y Administración, está al servicio de la juventud estudiosa del cantón Quevedo y sus parroquias con sus recintos, y se propone competir con las demás instituciones de esta ciudad, en el campo técnico, científico, cultural y deportivo, que desarrolle las capacidades individuales, de autoestima y el amor al trabajo, a través del modelo pedagógico experiencial.

#### Visión

Los señores estudiantes reciben una educación completa e integral, acorde con sus actitudes y aspiraciones; reciben asesoramiento en los aspectos pedagógicos y personales se desenvuelven en un ambiente de comprensión seguridad y tranquilidad; Son respetados en su dignidad e integridad; son evaluados en forma continua y son atendidos en todos sus requerimientos.

### 4.1.2.2. El Organigrama

Según el PEI (2009), el organigrama del Colegio Técnico Fiscal “24 de Mayo”, está estructurado de acuerdo a la distribución jerárquica de los cargos correspondiente a los niveles: directivo, asesor, operativo, auxiliar o de apoyo. El Señor Doctor Simón Bolívar Zúñiga Medina es Rector y la primera autoridad y representante legal del plantel.



Organigrama del Colegio 24 de Mayo

#### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

El Colegio Fiscal 24 de Mayo no cuenta con un Manual de funciones por áreas y departamentos, las cuales están reguladas por lo dispuesto en el Reglamento Interno y el Código de Convivencia. Pero al no estar reguladas las funciones por áreas y departamentos se pueden transgredir los deberes y atribuciones propios de un cargo e interferir en actividades y tareas que no son de su competencia.

#### 4.1.2.4. El clima escolar y convivencia en valores

Se puede entender por convivencia escolar “la interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio afectivo e intelectual de alumnos y alumnas” (Valencia, 2005, p. 28). Esta concepción no se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, como es el caso del colegio fiscal “24 de Mayo”, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción.

La calidad de la convivencia, así entendida, en el mencionado colegio fiscal, es un antecedente decisivo que contribuirá a configurar la calidad de la convivencia estudiantil, en tanto la comunidad educativa constituye un espacio privilegiado de convivencia interpersonal, social y organizacional que servirá de modelo y que dará sentido a los estilos de relación entre los jóvenes estudiantes, futuros ciudadanos del país. Por ello, una de las formas de avanzar en la construcción de una democracia sana y sustentable, es reconocer la importancia de la acción educativa en el ámbito de la convivencia.

#### 4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

El Manual de Convivencia y Reglamento Interno del Colegio 24 de Mayo, señalan en sus objetivos fundamentales, aquellas definiciones que favorecen a que los estudiantes ejerzan de modo responsable grados crecientes de libertad y autonomía personal; que respeten y valoren las ideas de otros; que participen solidariamente en

actividades de la comunidad; se relacionen armónicamente con los demás y que desarrollen hábitos de trabajo cooperativo. Todo ello implica acceder a estas prácticas a través de un trabajo intencionado desde cada subsector de aprendizaje. Cada docente debe incorporar en su planificación las actividades y perspectivas tendientes a dar presencia a los ejes transversales en los objetivos pertinentes de las unidades de cada asignatura. El currículo integra los aprendizajes, por lo que se espera que estos se efectivicen en cada etapa del proceso educativo. Además de definir las metas, fines objetivos educativos que se deben alcanzar al culminar cada período, logrando el desarrollo cognitivo, social y afectivo de los educandos.

También es necesario actualizar, problematizar y modificar la cultura escolar. A través de la vida escolar, del estilo de convivencia que cada estudiante desarrolla con cada uno de los miembros de la comunidad educativa, en las aulas, patios, excursiones, asambleas, debates, se van transmitiendo modelos, conscientes o inconscientes, cargados de valores que con posterioridad el estudiante discernirá. Por eso es tan importante que la misión declarada en el PEI se haga cargo de estos objetivos formativos y contenga el diseño de los procedimientos que permiten alcanzarlos.

#### 4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

La cultura escolar está configurada por elementos formales, como pueden ser ciertos rituales, rutinas, espacios asignados a determinados objetivos. Pero se configura también a partir de estilos de relación: la presencia o ausencia del afecto en el trato; la manera de abordar las situaciones de sanción; la mayor o menor posibilidad de expresarse que tienen los estudiantes, docentes, representantes y miembros de la comunidad educativa; la apertura de los espacios del colegio para actividades no programadas de los alumnos y alumnas; la acogida o rechazo que alumnos, padres o docentes encuentren frente a sus propuestas o inquietudes, y así, tantos factores que hacen la vida cotidiana. Todos ellos van dando forma y calidad a la convivencia y serán elementos que incidirán fuertemente en el nivel de pertenencia de los miembros de la comunidad educativa.

El proceso llevado adelante por la Reforma Curricular incorpora instrumentos de evaluación institucional para Educación Media, en los que estos temas están incluidos como parte de los indicadores del logro. El Ministerio de Educación, en conjunto con los estamentos del colegio, está dando el marco para una buena enseñanza. Este proceso define los estándares del buen desempeño del docente, en donde se puede señalar que uno de los cuatro dominios que están presentes en el marco de excelencia en el desempeño, es el de la creación de ambientes propicios para el aprendizaje. Los criterios que definen ese estándar se refieren directamente al clima de confianza, respeto, equidad y a la consistencia de las normas de convivencia.

Para lograr procesos de calidad en la educación no sólo se requiere mejor infraestructura, más y mejores materiales didácticos a disposición de los estudiantes, nuevos criterios de distribución del tiempo escolar. Es necesario también que la comunidad educativa esté dispuesta a construir y reconstruir pedagógicamente su estilo de convivencia, considerando la importancia que tiene la delegación de atribuciones; otorgando confianza y creando oportunidades de mayor protagonismo de los estudiantes en los procesos de resolución pacífica de conflictos y en los canales de participación; estimulando una reflexión acerca de los valores que fundamentan las normas de convivencia y generando instancias de diálogo en torno al reglamento interno y al manual de convivencia. Hay que recordar especialmente que los padres son los primeros educadores y, en este entendido, es necesario que exista una mayor participación de la familia en el desarrollo escolar de sus hijos, estableciendo alianzas con el establecimiento educativo en un esfuerzo concordante y compartido.

#### 4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

Para lograr procesos de calidad en la educación no sólo se requiere mejor infraestructura, más y mejores materiales didácticos a disposición de los estudiantes, nuevos criterios de distribución del tiempo escolar. Es necesario también que la comunidad educativa esté dispuesta a construir y reconstruir pedagógicamente su estilo de convivencia, considerando la importancia que tiene la delegación de atribuciones; otorgando confianza y creando oportunidades de mayor protagonismo de los estudiantes en los procesos de resolución pacífica de conflictos y en los canales de

participación; estimulando una reflexión acerca de los valores que fundamentan las normas de convivencia y generando instancias de diálogo en torno al reglamento interno. Hay que recordar especialmente que los padres son los primeros educadores y, en este entendido, es necesario que exista una mayor participación de la familia en el desarrollo escolar de sus hijos, estableciendo alianzas con la escuela y liceo en un esfuerzo concordante y compartido.

#### 4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Aprender a vivir juntos y junto a otros aprender a vivir, conlleva implícita y explícitamente el reconocimiento del otro como un legítimo otro en la convivencia, y la convivencia cotidiana como un espacio singular para el aprendizaje y valoración de la diversidad y pluralidad en las relaciones humanas. Estos dos elementos cobran particular sentido en la convivencia que tiene lugar a diario en el colegio fiscal “24 de Mayo”; por cuanto la vida escolar congrega, en un mismo tiempo y espacio, a personas de distintas edades, sexo, religión, función e intereses en torno a un fin común. Por ende, se afirma que en este colegio existen relaciones asimétricas, aludiendo con ellas las diferencias entre las personas y sus responsabilidades en el proyecto común del establecimiento, y simétricas, en cuanto a la igualdad en dignidad y derechos de todos los actores educativos.

#### 4.1.3. Análisis FODA

##### 4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

El Colegio 24 de Mayo desde su creación se ha mantenido en constante evolución, entre sus mayores fortalezas tener docentes con mucha experiencia en la educación y pedagogía, estar ubicado en un lugar estratégico tanto territorial como físico, cuenta con un personal administrativo y de servicio excelentemente capacitado, los directivos con los que cuenta son personas muy solidarias, tolerantes y principalmente democrático, así como la ventaja de que los padres de familia están entregados a la labor educativa, lo que ha ocasionado tener estudiantes activos, participativos con un excelente pensamiento analítico y crítico.

Sus instalaciones cuenta con amplias espacios deportivos para la práctica deportiva y para la comodidad de los alumnos, entre sus debilidades se pudo determinar la falta de capacitación del personal docente, administrativo y de servicio en conocimientos de computación, la escases de los principales recursos en las áreas técnicas de cultura física y estética, la falta de convivencia entre docentes, padres de familia, estudiantes y la comunidad, lamentablemente no cuenta con un pabellón administrativo, que les permita formar ideas como la incrementación de computadoras para el centro de cómputo, lo que baja el rendimiento de los estudiantes.

#### 4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

En las oportunidades está la posibilidad de ofertar un servicio educativo de calidad, ante las expectativas y la exigencias de la comunidad, las excelentes ofertas de la entidades tanto públicas como privadas para las pasantías de sus estudiantes, con la posibilidad de obras por parte del Municipio y Consejo Provincial y siempre presente las posibles amenazas que se presentan como la implementación de programas educativos para todas las áreas de estudios con nuevas tecnologías, el gran peligro que se crearía ante la falta de alumbrado externo, así como la señalización de las principales vías de acceso al plantel lo que ocasiona un peligro constante, lo que también se presenta ante la falta de control de las personas que ingresan al plantel en horas laborales, debido a las pocas fuentes de trabajo del medio, y la incapacidad que se presenta al no poder implantar programas de cuidado ambiental de reciclaje lo que ocasiona un gran índice de contaminación ambiental debido a la propia falta de cultura que se presentan en la mayoría de los estudiantes que lamentablemente provienen de hogares desorganizados.

## 4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Docentes con mucha experiencia.</li> <li>2. Ubicación territorial y física.</li> <li>3. Personal administrativo y de servicio con gran capacidad.</li> <li>4. Directivos democráticos, solidarios y tolerantes.</li> <li>5. Padres de familia integrados a la labor educativa.</li> <li>6. Estudiantes activos, participativos, analíticos y críticos.</li> <li>7. Espacios deportivos para la práctica de los deportes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de capacitación al personal docente, administrativo y de servicio en computación</li> <li>2. Escasez de recursos en las áreas técnicas, cultura física y estética.</li> <li>3. Poca comunicación entre docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad.</li> <li>4. No existe un pabellón administrativo.</li> <li>5. Incrementar computadoras en centro de cómputo.</li> <li>6. Bajo rendimiento de los estudiantes.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de ofertar un servicio educativo de calidad.</li> <li>2. Expectativa de la comunidad por un servicio educativo de calidad.</li> <li>3. Oferta de las entidades privadas y públicas para las pasantías.</li> <li>4. Posibilidad de obras por parte del Municipio y Consejo Provincial.</li> <li>5. Concertación de obras con el DINSE.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de programas educativos en todas las áreas de estudio con nuevas tecnologías.</li> <li>2. Falta de alumbrado externo.</li> <li>3. Falta de señalización de las vías de acceso al plantel.</li> <li>4. Falta de control en el ingreso de personas ajenas en horas laborables.</li> <li>5. Pocas fuentes de trabajo.</li> <li>6. Contaminación ambiental.</li> <li>7. Hogares desorganizados.</li> </ol>

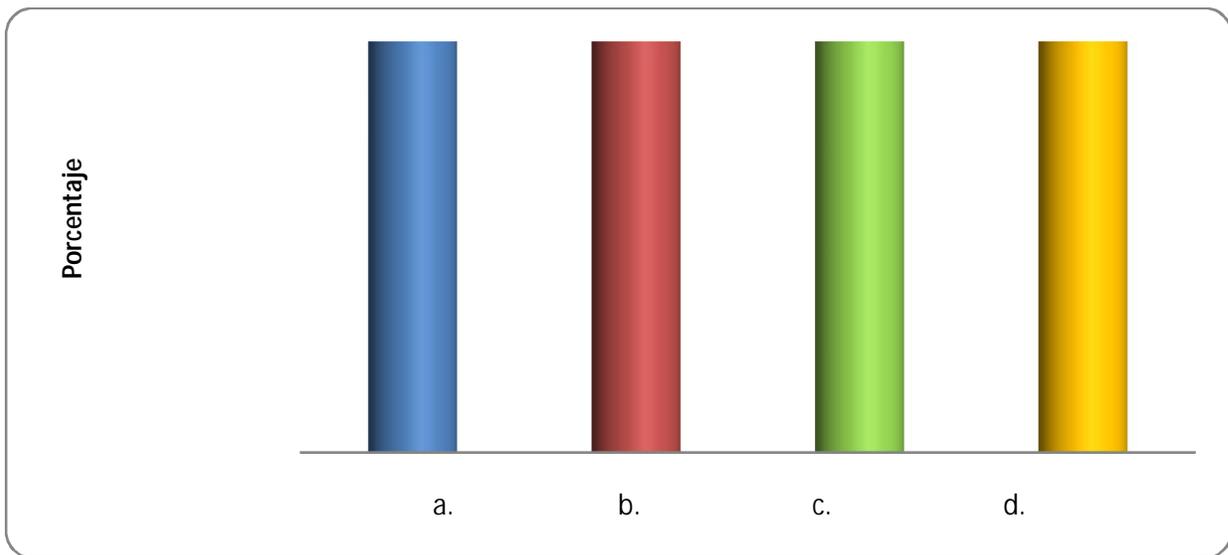
## 4.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTAS

## 4.2.1. De los directivos

Se aplicó la encuesta al Rector, Vicerrector e Inspector general. La tabla 5 muestra los resultados y su respectivo análisis.

Tabla 5. Forma de organización de los equipos de trabajo en el Colegio 24 de Mayo.

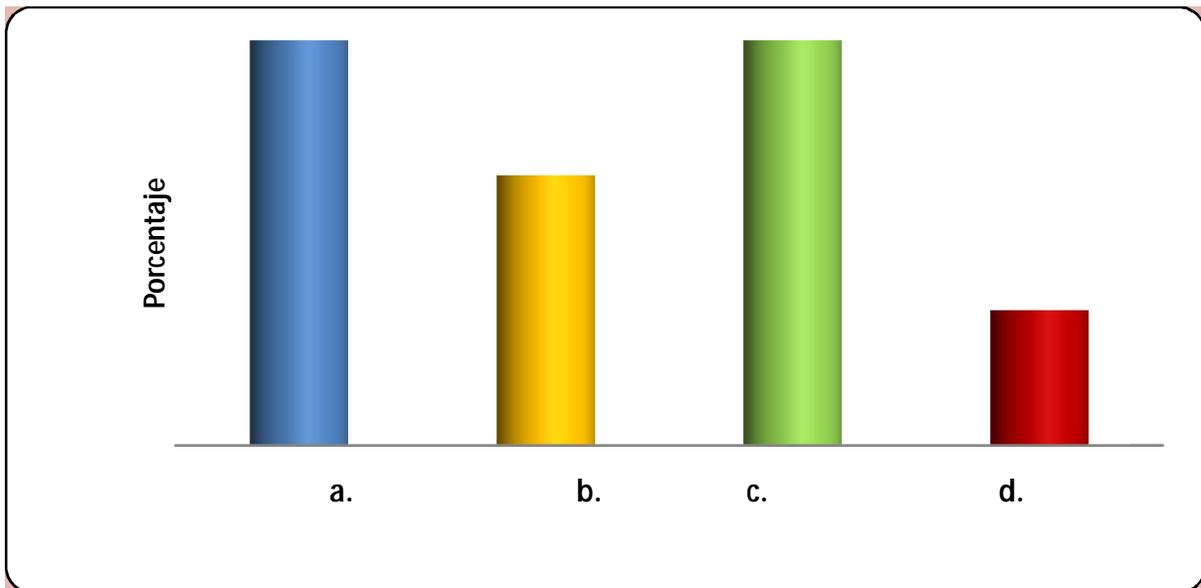
Forma de organización	f	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	3	100%
b. Coordinadores de área	3	100%
c. Por grupos de trabajo	3	100%
d. Trabajan individualmente	3	100%
e. Otros (indique cuales)	0	



La figura 3 muestra que existe total acuerdo en la forma de organización de los equipos de trabajo, coordinadores de área, grupos de trabajo, por lo tanto no se reconocen las individualidades. Según Pozner de Weinberg (2000: 45) el trabajo en equipo, que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, facilita los procesos de comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta.

Tabla 6. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

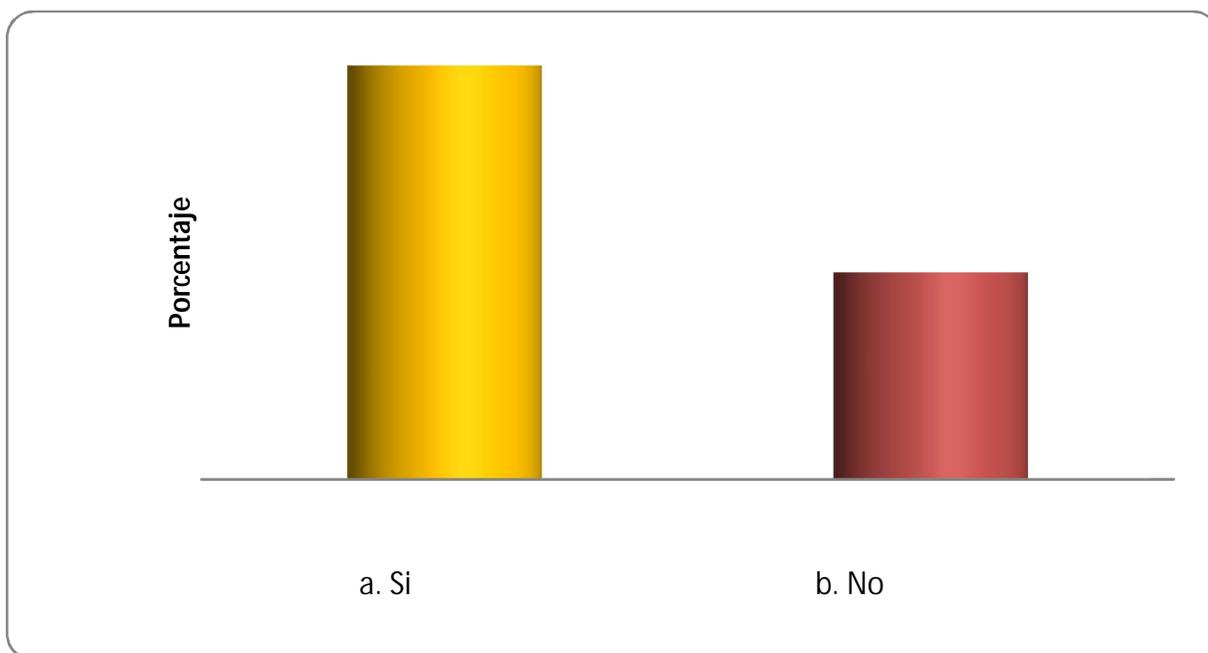
Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	100%
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	67%
c. El valor y tiempo empleados en la institución	3	100%
d. Otros (explique)		
e. No contestaron	1	33%



Los resultados porcentuales emitidos por los directivos de la institución se destacan en la figura 4 de lo cual se extrae que los aspectos principales que se toman en cuenta es el número de miembros de la institución y el valor y tiempo empleados en la institución.

Tabla 7. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

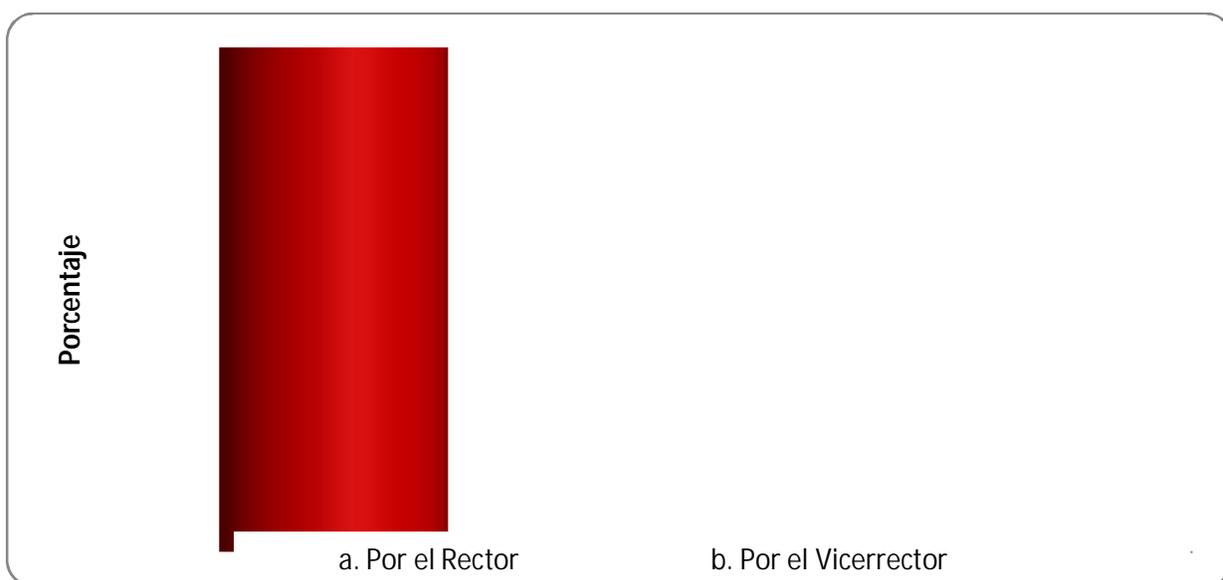
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	2	67%
b. No	1	33%
TOTAL	3	100%



En la figura 5 se refleja porcentualmente que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos con 67% y no se encuentran documentadas en los manuales institucionales con 33%. Cabe indicar que se formulan las normas y procedimientos necesarios para determinar las relaciones existentes entre los miembros de la comunidad educativa, dicha decisión, ejecución o mando afecta a otros miembros de la institución.

Tabla 8. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Por el Rector	3	100%
b. Por el Vicerrector	0	0%
TOTAL	0	100%

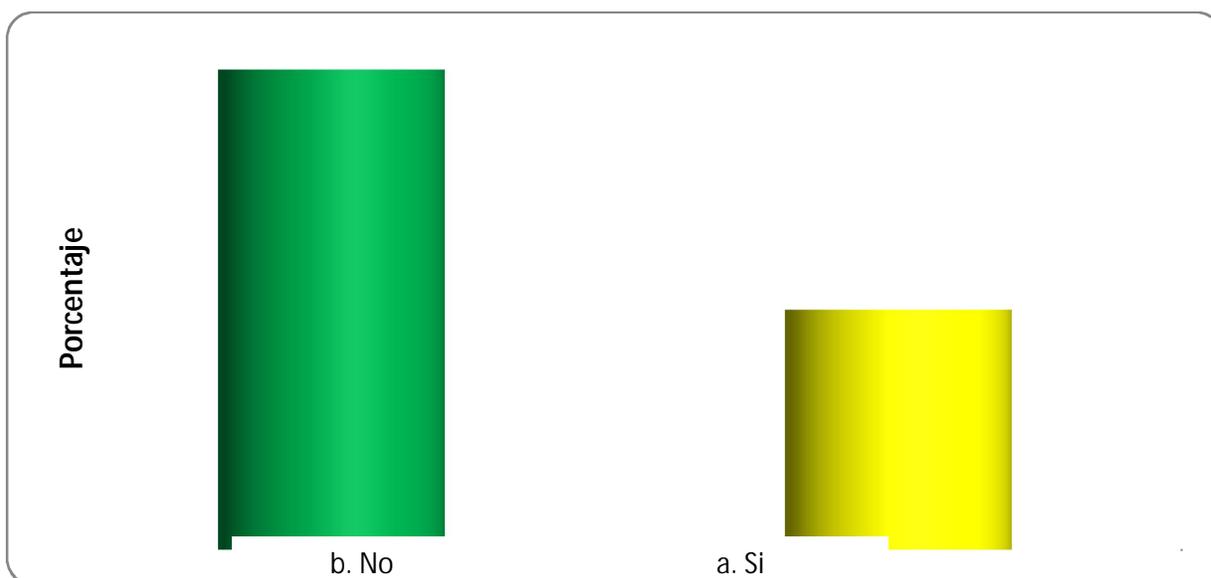


El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector de la institución, de acuerdo a las respuestas emitidas por los directivos a esta pregunta.

Es fundamental generar un clima de trabajo agradable que incluya tanto aspectos físicos como psicológicos: Ejercitar el consenso en la toma de decisiones es de vital importancia dentro de la organización.

Tabla 9. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. No	2	67%
b. Si	1	33%
TOTAL	3	100%

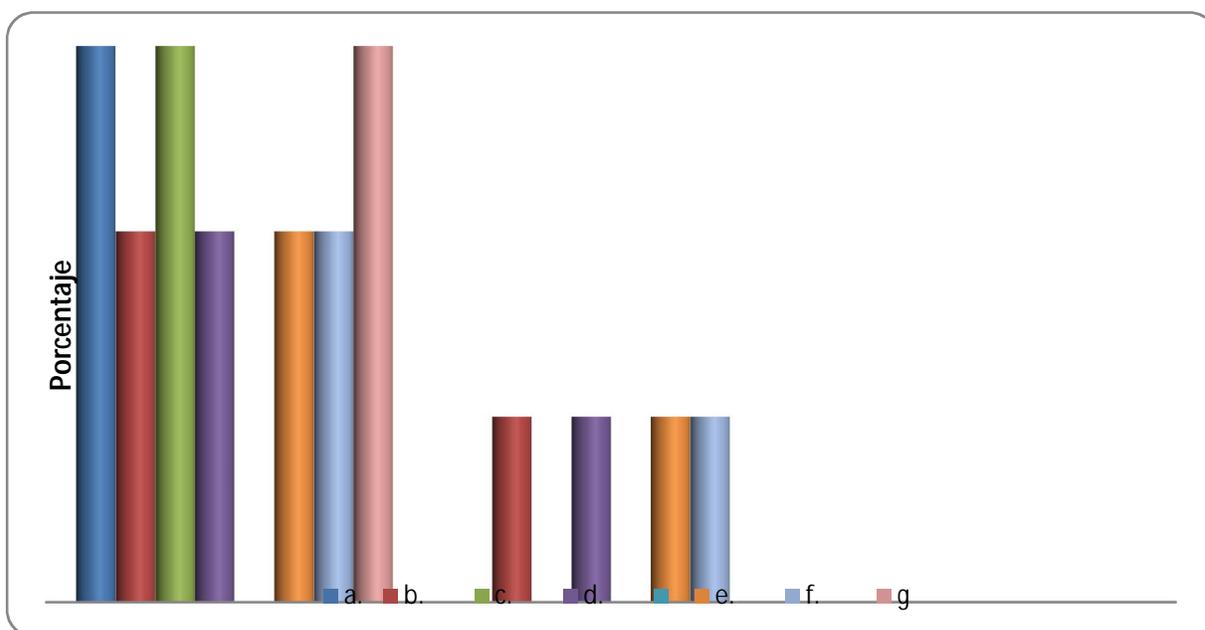


Este figura muestra que no se delega la resolución de conflictos, resultados que refuerzan lo expuesto en la figura 6, ya que la máxima autoridad del plantea es quien lidera en la toma de decisiones.

Ahora bien, el conflicto no es, necesariamente, sinónimo de indisciplina. Como se ha dicho anteriormente, un conflicto se produce cada vez que hay un choque de intereses, cada vez que se produce un "enfrentamiento" a causa de un desacuerdo en relación con actuaciones, ideas, etc. Sin embargo, este conflicto entre personas civilizadas puede dar lugar a un enriquecimiento mutuo.

Tabla 10. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

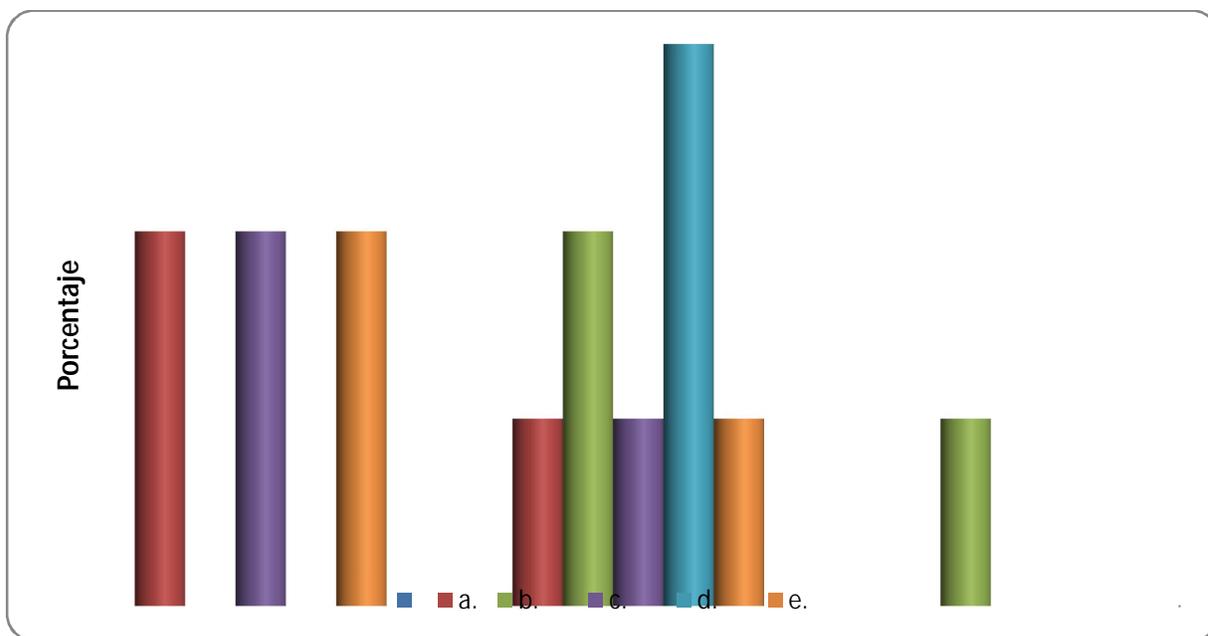
Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	3	100				
b.	Desarrollo profesional de los docentes	2	66,67	1	33,33		
c.	La capacitación continua de los docentes	3	100				
d.	Trabajo en equipo	2	66,67	1	33,33		
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	2	66,67	1	33,33		
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	2	66,67	1	33,33		
g.	Delegación de la autoridad a los grupos de decisión.	3	100				



Se aprecia en la figura 8 que en la mayoría de los aspectos anotados en las variables estudiadas siempre se promociona el liderazgo en el centro educativo, ahora asumen un papel estratégico de liderazgo con el desarrollo de habilidades a través de la capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo, cabe indicar que existe poca participación de los padres de familia en las actividades programadas en la institución.

Tabla 11. Promoción para mejorar el desempeño y progreso del Colegio 24 de Mayo.

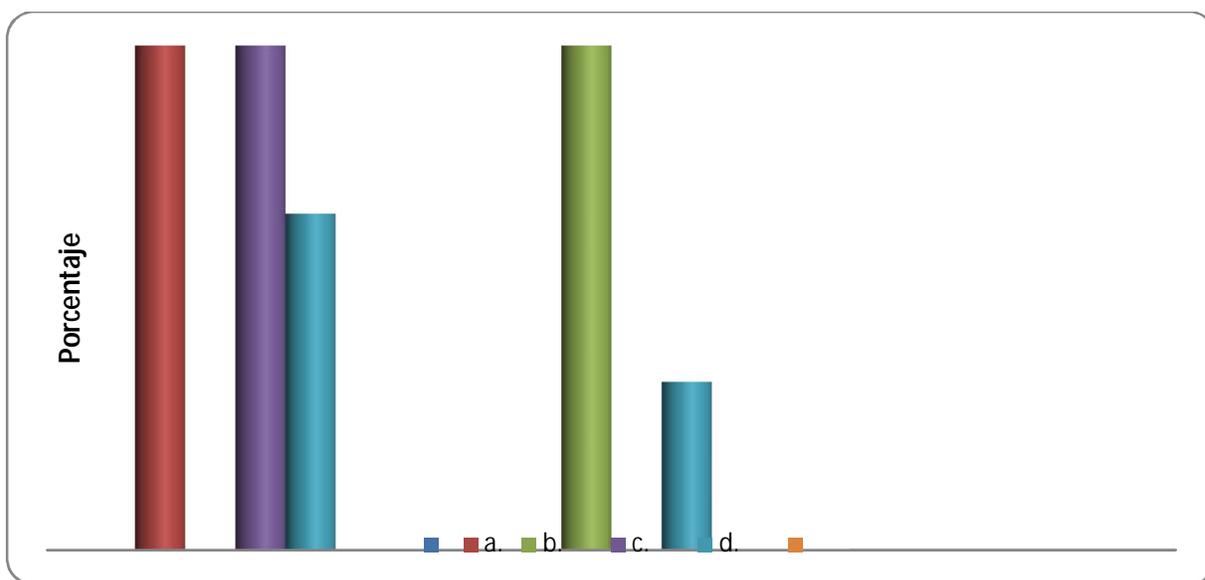
Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas.	2	66,67	1	33,33		
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			2	66,67	1	33,33
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.	2	66,67	1	33,33		
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia.			3	100		
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	2	66,67	1	33,33		



Se puede apreciar en la figura 9 que siempre se promueve el progreso de la institución mediante el estudio de liderazgos y capacitación continua, lo que ha servido para mejorar la institución. El liderazgo consiste en la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance mejoras e innovación educativa para la realización del desempeño administrativo y se gesta en la institución y no en ninguna otra instancia del entorno educativo.

Tabla 12. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

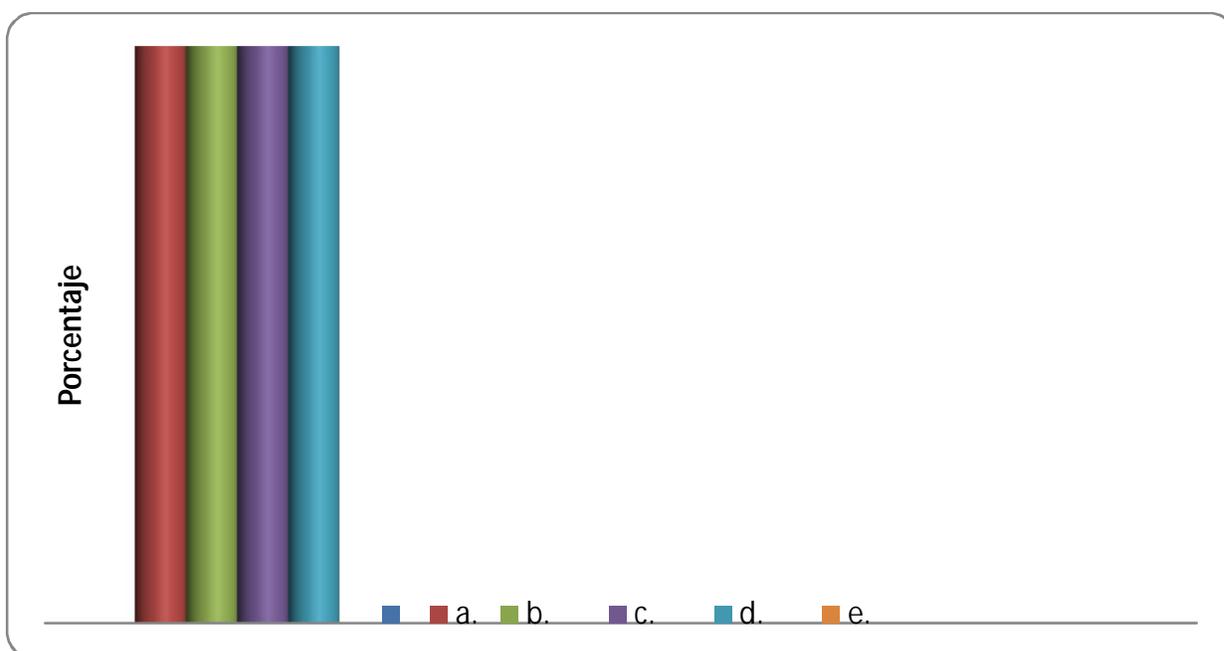
Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiante, docentes y directivos como referencia para saber que le falta para mejorar	3	100				
b.	La dimensión de alumnos por aula			3	100		
c.	La mejora de los mecanismos de control	3	100				
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	66,67	1	33,33		



Se destaca mediante la presente figura que siempre se promueve el uso de la información como resultado para mejorar el desempeño de estudiantes, docentes y directivos, además mejorando los mecanismos de control existentes en la institución, sin embargo a veces no se promueve ambientes cordiales de trabajo.

Tabla 13. Organismos que integran la institución

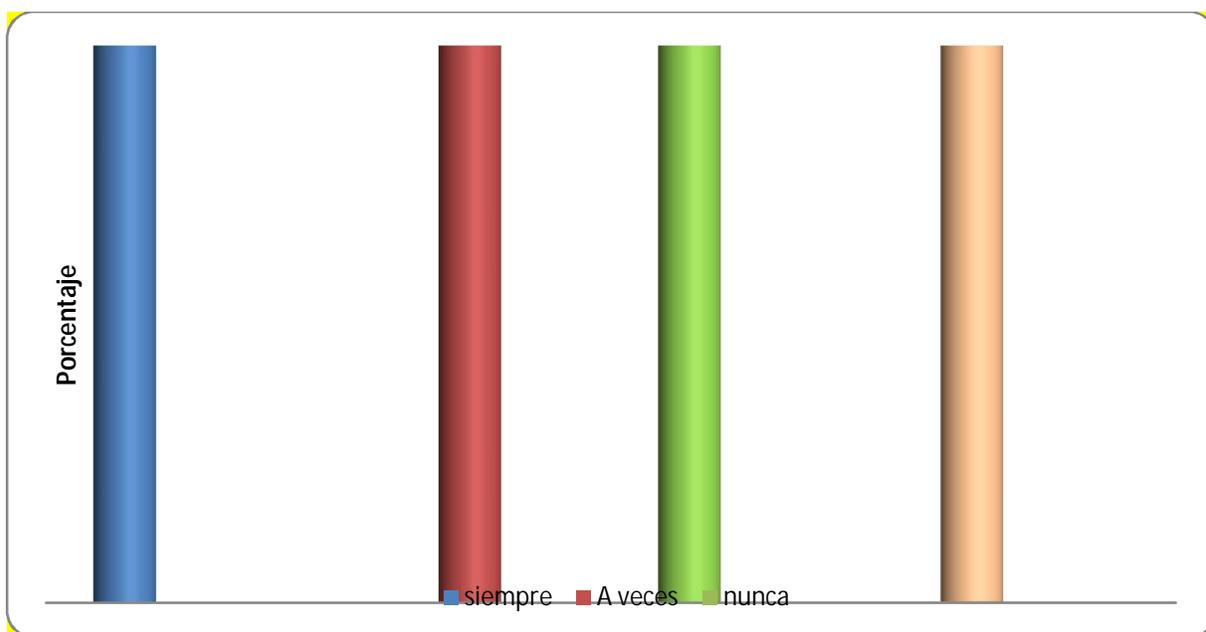
Orden	Organismos	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	3	100				
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	100				
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	100				
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	100				
e.	Otros (¿cuáles?)						



La figura 11 destaca que todos los organismos que integran la institución siempre están inmersos en los procesos de liderazgo y gestión promovidos por la entidad se concierta lo emitido por Ortiz, (2000: 25) el liderazgo “es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes”

Tabla 14. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

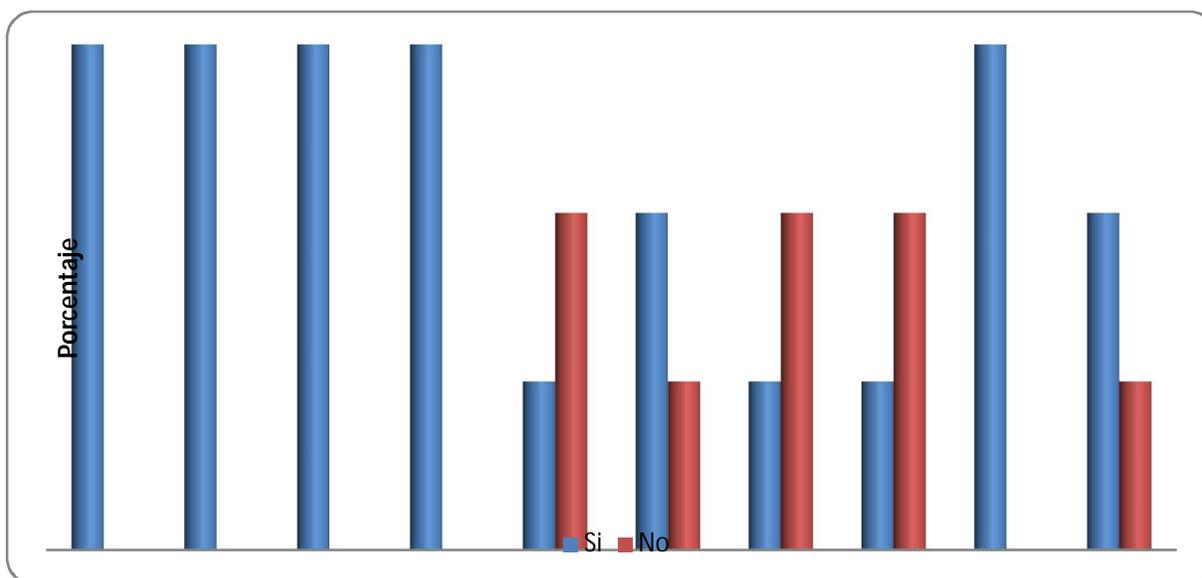
Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	100				
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			3	100		
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	100				
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	100				



En la figura 12 se aprecia que siempre se lleva a cabo la evaluación y seguimiento del grupo de alumnos, de forma coordinada con las actividades de enseñanza y aprendizaje aunque a veces se logra establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

Tabla 15. Los departamentos didácticos y sus acciones.

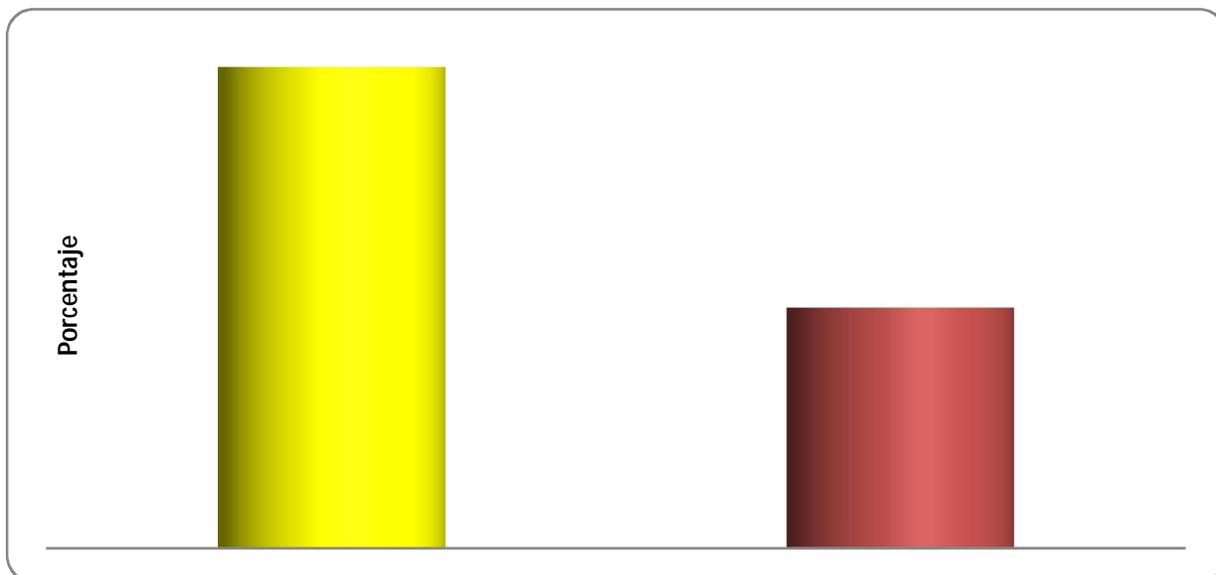
Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	100		
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	100		
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	100		
d.	Mantener actualizada la metodología.	3	100		
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de Perfeccionamiento para sus miembros	1	33,33	2	66,67
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	2	66,67	1	33,33
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica.	1	33,33	2	66,67
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	1	33,33	2	66,67
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	100		
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	66,67	1	33,33



Se destaca que los departamentos didácticos se encargan de organizar las enseñanzas, además se formula los proyectos y programas de la institución elaborando programas de enseñanza manteniendo actualizada la metodología.

Tabla 16. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

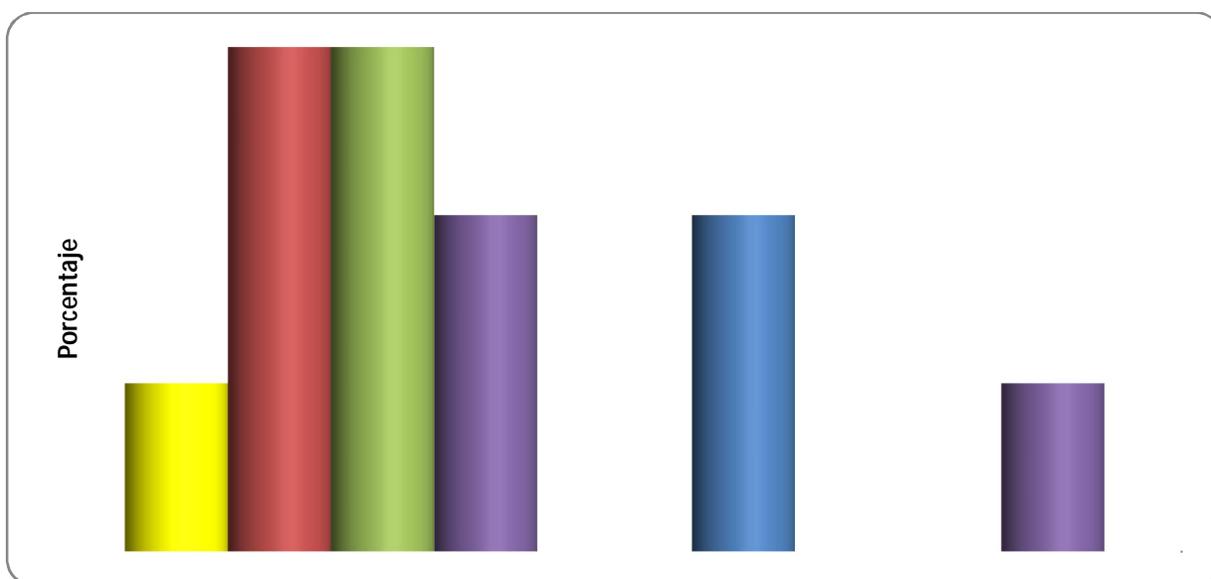
Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	2	66,67	1	33,33



La gestión pedagógica si resuelve conflictos dentro de la comunidad educativa, tal como se aprecia en la figura 14 con una propuesta abierta para implicar el centro en la vida del entorno, tomando esto para reforzar la gestión pedagógica de la institución, fomentando la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad

Tabla 17. Material de planificación educativa

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Una reingeniería de procesos	1	33,33	2	66,67
b.	Plan estratégico	3	100		
c.	Plan Operativo Anual	3	100		
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	2	66,67	1	33,33



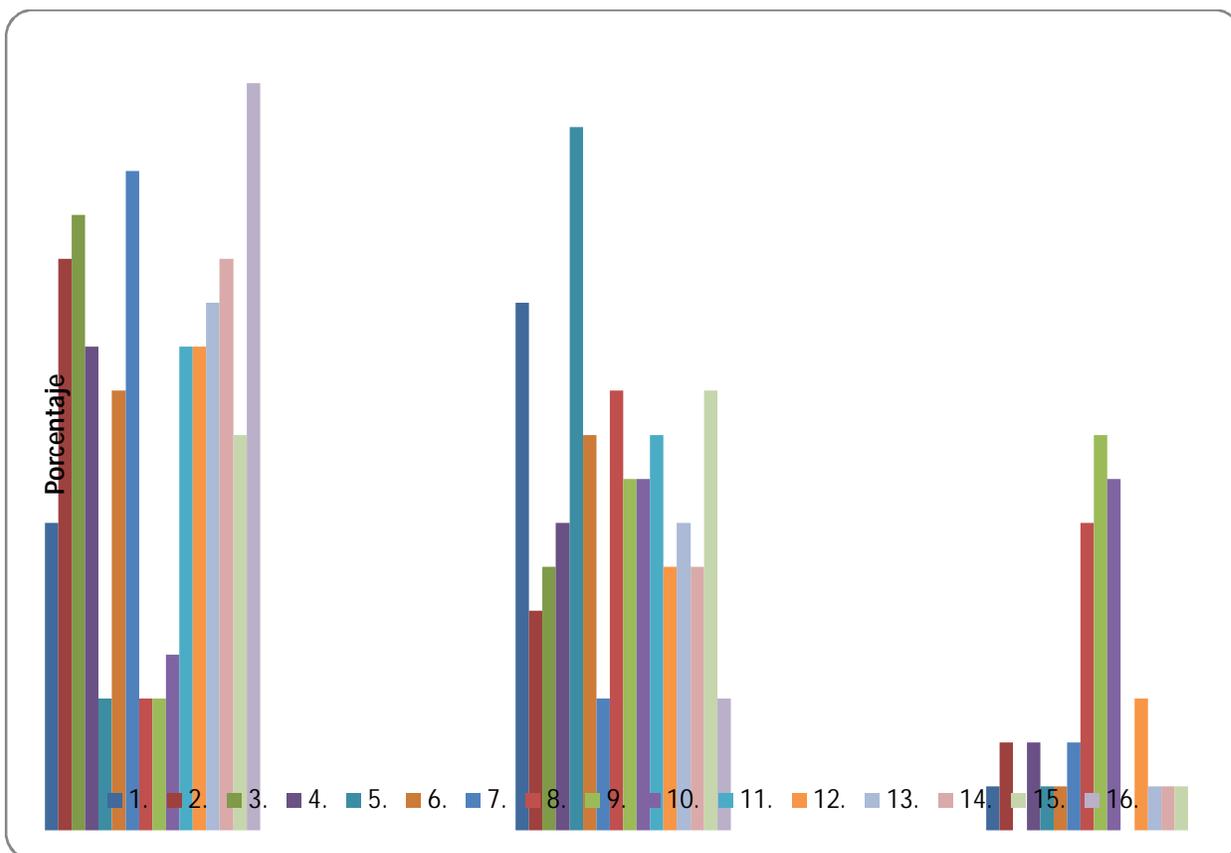
Para el material de planificación educativa el 66,67% no considera una reingeniería de procesos; sin embargo el 100% considera el plan estratégico y el plan operativo anual, mientras que el 66,67% sugieren a los proyectos de capacitación dirigida a los directivos y docentes de la institución.

## 4.2.2. De los Docentes

Tabla 18. Resultados de la encuesta a docentes

Declaraciones	siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	35	12	60	1	5
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	13	65	5	25	2	10
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	70	6	30	0	0
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 neutralizar metas del centro educativo.	11	55	7	35	2	10
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15	16	80	1	5
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	50	9	45	1	5
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	75	3	15	2	10
8. Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	15	10	50	7	35
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.	3	15	8	40	9	45
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.	4	20	8	40	8	40
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	55	9	45	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	11	55	6	30	3	15
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	12	60	7	35	1	5

14.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	13	65	6	30	1	5
15.Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	45	10	50	1	5
16.Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	17	85	3	15		



En lo que respecta a los resultados de las encuestas a los docentes de la institución, se destaca que siempre que el liderazgo está unido a la innovación, que la gerencia siempre promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente agradable de aprendizaje. También se destaca que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área académica, aunque el 40% de los docentes aseguran sentirse poco integrado; a veces tienen desacuerdo con el rector y siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la máxima autoridad del centro educativo.

## 4.2.3. De los Estudiantes

La escala de valor asignada para esta encuesta es:

CA: completamente de acuerdo.

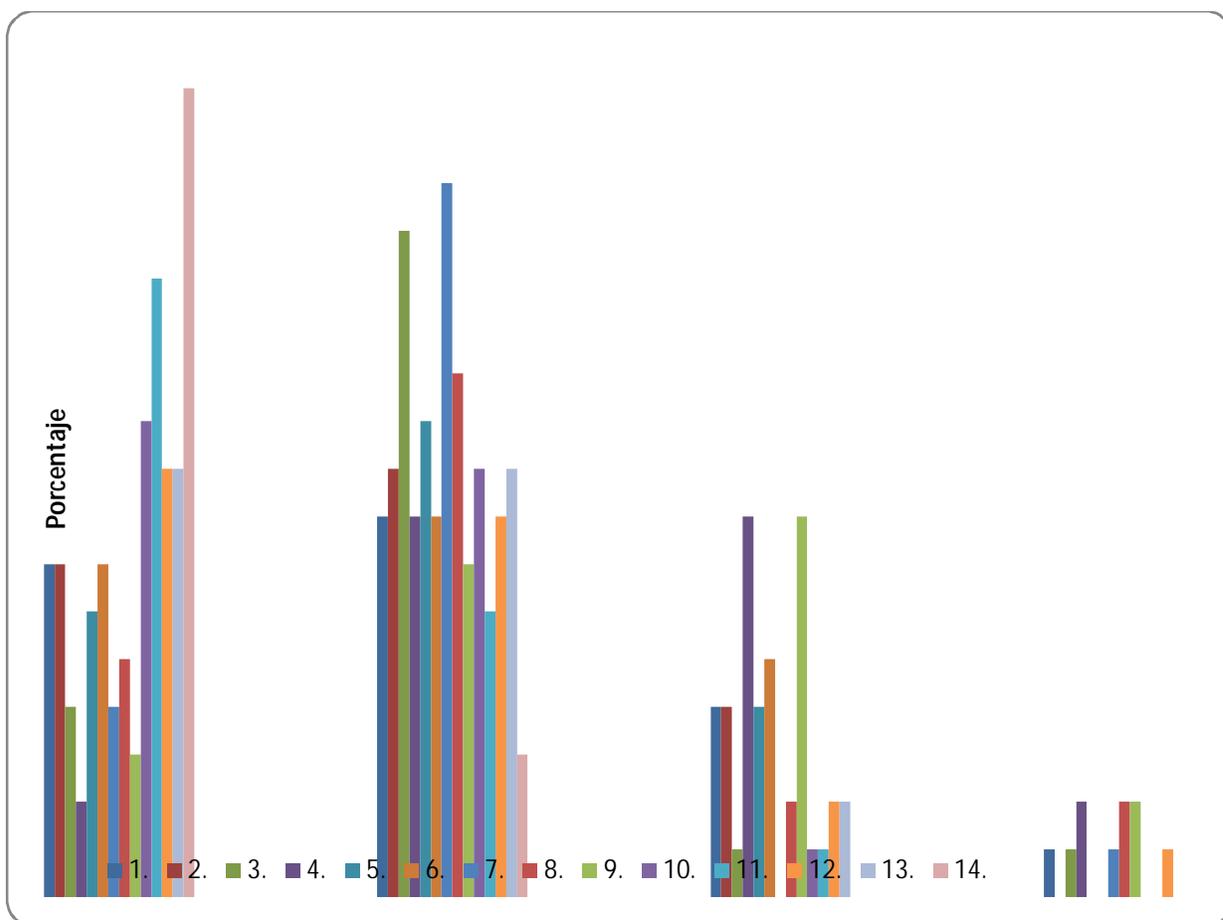
A: De acuerdo.

D: En desacuerdo.

CD: Completamente en desacuerdo.

Tabla 19. Resultados de la encuesta a estudiantes

Declaraciones	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	35	8	40	4	20	1	5
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	7	35	9	45	4	20	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20	14	70	1	5	1	5
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	10	8	40	8	40	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.	6	30	10	50	4	20	0	0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	35	8	40	5	25	0	0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	20	15	75	0	0	1	5
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad la participación y la interacción con los docentes.	5	25	11	55	2	10	2	10
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15	7	35	8	40	2	10
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	50	9	45	1	5	0	0
11. Es el profesor quien decide que se hace en su clase.	13	65	6	30	1	5	0	0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	45	8	40	2	10	1	5
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las actividades educativas.	9	45	9	45	2	10	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	17	85	3	15	0	0	0	0



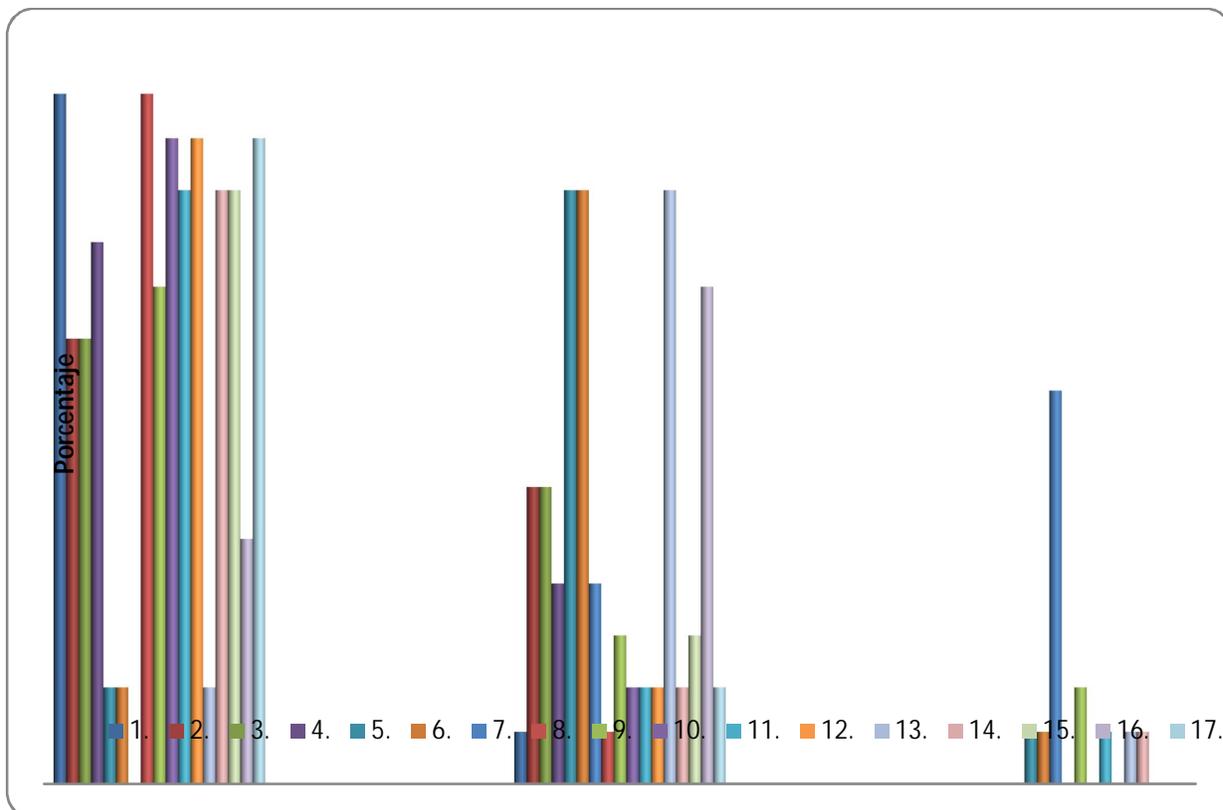
Con respecto a los resultados de las encuestas a los estudiantes, quienes aseguraron en su mayoría que los docentes en las clases les dan oportunidad para que expresen su opinión, además el docente es quien decide que se hace en la clase, también agregaron que se realizan trabajos en grupo y que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo en las actividades educativas. Un porcentaje de los estudiantes consideran que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes y que no hay apertura para el diálogo docente – alumno.

## 4.2.4. De los padres de familia.

Tabla 20. Resultado de la encuesta a padres de familia

Declaraciones	siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El liderazgo del Rector de este colegio se refleja en la gestión durante su administración en la transformación de esta institución.	14	93	1	7	0	0
2. Se siente comprometido con el desarrollo institucional impulsado por las autoridades del plantel.	9	60	6	40	0	0
3. Apoya activamente en la ejecución de actividades de gestión en beneficio de la institución educativa.	9	60	6	40	0	0
4. Las autoridades de la institución les hacen participe de las actividades culturales, sociales, académicas, políticas, de gestión, etc. que se planifican para desarrollarse durante el periodo escolar.	11	73	4	27	0	0
5. Participa activamente en las actividades (culturales, sociales, académicas, políticas, de gestión) que planifica la institución durante el periodo lectivo.	2	13	12	80	1	7
6. Conoce usted los diferentes documentos que norman, regulan y dirigen la vida institucional del colegio.	2	13	12	80	1	7
7. Tiene usted acceso los diferentes documentos que norman, regulan y dirigen la vida institucional del colegio.	0	0	4	27	8	53
8. Está usted de acuerdo con los valores que se imparte en este colegio a los estudiantes.	14	93	1	7	0	0
9. Conoce usted cuáles son sus deberes y obligaciones como miembro de esta comunidad educativa.	10	67	3	20	2	13
10. Considera usted que tanto las autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio, mantienen excelentes relaciones personales brindando un ambiente agradable en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.	13	87	2	13	0	0
11. Las autoridades del plantel tienen en cuenta las opiniones de los padres de familia.	12	80	2	13	1	7
12. Considera usted que la educación que imparte este colegio a los estudiantes está enfocado a lograr la excelencia educativa.	13	87	2	13	0	0
13. Las autoridades del colegio difunden el modelo pedagógico.	2	13	12	80	1	7
14. Es informado oportunamente sobre el desempeño académico y disciplinario de su representado.	12	80	2	13	1	7
15. En las relaciones interpersonales con las autoridades, personal administrativo, de servicio,	12	80	3	20	0	0

docentes, estos mantienen un trato cordial reflejando los valores éticos y morales.						
16.Las autoridades, personal administrativo, de servicio, docentes cumplen a cabalidad el ejercicio de su función.	5	33	10	67	0	0
17. Considera usted que en las autoridades predominan los valores para solucionar los problemas de los estudiantes de forma eficiente.	13	87	2	13	0	0



En los resultados de las encuestas realizadas entre los padres de familia, se enfatiza el desconocimiento del reglamento interno y código de convivencia de la institución aunque aceptan la buena gestión y liderazgo en la actual administración del rector, por su parte la UNESCO, 2008 expresa que la gestión de una convivencia que forme sujetos democráticos implica la revisión exhaustiva de los modos de convivencia de las escuelas: “Si la convivencia escolar no contribuye a crear el clima necesario para formar sujetos democráticos que aporten a una cultura de paz, se debiera luchar por cambiarla.

## 4.2.5. De la Encuesta a Directivos

## Matriz 2. Resultados de la entrevista al Rector

Pregunta	Respuesta positiva		Respuesta débil	
	f	%	f	%
¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	1	33.33	2	66.67
¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar la tarea de liderazgo?	1	33.33	2	66.67
¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	2	66.67	1	33.33
¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	100	0	0
¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	66.67	1	33.33
¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	1	33.33	2	66.67
¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	1	33.33	2	66.67
En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	1	33.33	2	66.67

La comunicación es la mejor manera para conocer y tomar resoluciones sobre problemáticas de una institución, sean estas estudiantiles o empresariales.

Con respecto al reglamento interno, manual de convivencia y el manual de gestión si consta en la institución, además la mejor manera de resolver un conflicto es mediante un dialogo entre las partes y tratar de llegar a acuerdos en beneficio de la institución. El tipo de liderazgo que aplica es el DEMOCRÁTICO, que permite buscar siempre soluciones a tiempo y con la interacción de todos, se recalca que el antivalor que predomina es la antipatía

## Matriz de problemática

PROBLEMA OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
1. No están definidos los documentos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de claridad de valores institucionales.</li> <li>• El reglamento interno no fue socializado con los padres de familia, docentes y estudiantes para su aplicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden no aplicarse pues no está definido.</li> <li>• Desconocimiento de los diferentes documentos que norman, regulan y dirigen la vida institucional del colegio.</li> </ul>
2. Poca participación de los padres de familia en las actividades programadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca asistencia a llamados de docentes.</li> <li>• No se define exactamente lo que se espera que sea las actividades internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se puede realizar un trabajo en conjunto para la mejora académica de los estudiantes con problemas.</li> <li>• Baja productividad y aumento de los malos hábitos</li> </ul>
3. Ambiente poco cordial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las maneras en las que se definen las relaciones al interior del centro de estudios no son las más idóneas.</li> <li>• Falta establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima de convivencia tenso.</li> <li>• Falta de iniciativa para plantear Código de Ética</li> </ul>
4. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Consejo Directivo no ejerce la función Fiscalizadora del Reglamento Interno.</li> <li>• Las maneras en las que se definen las relaciones al interior del centro de estudios no son las más idóneas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca seriedad en función fiscalizadora.</li> <li>• No se aplica el reglamento interno.</li> </ul>

## 5. DISCUSIÓN

En la educación Para Mintzberg y Stoner, (1995: 56) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

La gestión educativa según García (2000:2) es el proceso directivo que determina las acciones a seguir, se observa la importancia que los estudiantes le otorgan al liderazgo en los procesos de cambio, por parte del docente, ya que el 45% de ellos lo considera así, además hay una importancia menor en lo que concierne a la permanencia del docente en la institución para mantener el orden y la sana convivencia con el 45%, esto también puede estar mostrando la falta de regulación o autodominio del estudiante para ejercer una convivencia por sí mismo, a lo cual podemos estar pensando en un área especial para este punto en la formación del mismo estudiante.

Entre las tareas que tiene el rector en la forma de organización de los equipos de trabajo concluyendo que dicho directivo los organiza por área previa reunión general cada trimestre, concordando con Ortiz, (2000: 25) quien asegura que el liderazgo “es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo”.

Es oportuno citar a Guillen (2008: 171) quien manifiesta que el “El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del equipo influye en la motivación o en las competencias del resto del equipo” Guillen, Amaru (2009: 14) por su parte explica que el liderazgo carismático, inspirador o transformador, son nombres que se dan al estilo usado por líderes que ofrecen como recompensa la propia realización de tarea. Con este antecedente, es oportuno mencionar algunos aspectos que requieren atención para mantener el liderazgo alcanzado:

- **Disciplina y convivencia.-** Mejorar el funcionamiento de la institución. Los docentes deben cumplir con su horario para evitar problemas entre estudiantes y atender problemas que se les presenta igualmente prevenir accidentes y enfrentamientos físicos, con ello mejorar la disciplina conservando el cuidado del colegio. Esto es corroborado por el rector en la entrevista realizada, cuando se menciona que el 33.33% de los directivos consideran que a veces se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Se debe tratar de superar este aspecto, pues en palabras de Alarcón, (2006: 4) la escuela es una institución que congrega a personas y las organiza para el logro de determinados objetivos y una concepción de convivencia que se reduce solo a los espacios programados de esparcimiento no permite concebirla así, en una escuela estamos inmersos en la convivencia, ya que esta última está siempre presente en una organización social. No podemos dejar de con-vivir, ya que la esencia misma de este tipo de instituciones es que las personas se organizan e interactúan en forma permanente.
  
- **Ayuda en los problemas de los estudiantes.-** En cuanto al apoyo al estudiante se evidencia, por medio de las encuestas la necesidad de apoyar al estudiante para no perder clase y buscar el dialogo con los estudiantes en los problemas que se le presentan. Los resultados demuestran que para las autoridades esto ocurre a veces, un 45 % de los docentes consideran que nunca realizan integración en el colegio y entre los compañeros, un 40 % de los estudiantes considera que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; además en 87 % de los padres de familia considera usted que en las autoridades predominan los valores para solucionar los problemas de los estudiantes de forma eficiente, para Vigotsky, (1995: 45) el favorecer la prevención de toda agresión o violencia dentro y fuera del establecimiento”; promover el acercamiento y entendimiento entre las partes en conflicto; impulsar acciones de prevención en talleres de habilidad en el manejo de las relaciones interpersonales
  
- **Búsquedas constantes de la calidad.-** En las respuestas hay una fuerte Búsqueda por el proceso de la calidad, especialmente cambiando formas de

pensamiento. Se observa la necesidad de los educandos, en la obligación del docente para ofrecer una educación de calidad en una constante búsqueda de la misma.

- Con relación a la participación de los padres de familia en las actividades programadas, existe un consenso entre autoridades, docentes y padres de familia en que la participación es escasa. Los resultados demuestran que para las autoridades esto ocurre a veces, un 50% de docentes encuestados dicen que es a veces, un 73% de los padres dicen formar parte activa en la programación de la institución. Se debe tratar de superar en este aspecto, pues según Loera (2004: 47) se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizada por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos, vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

La gestión de la implementación de mecanismos adecuados de la inducción, formación y evaluación de docentes, estudiantes y padres de familia a través de charlas, mesas de trabajo, talleres de capacitación permanente según los directivos un 33.33% considera que no se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, el 30% de los docentes afirma que a veces 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 y el 45% de los alumnos consideran que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las actividades educativas. El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración

de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Otra de las líneas estratégicas que se debe fortalecer, es la organización Flexible con acuerdos de propuestas razonables dadas por escrito y avaladas con los jefes de los entes correspondientes. El 66.67% de los directivos asegura que no se promueve la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, el 55% de los docentes afirma que siempre 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 neutralizar metas del centro educativo, para ello Batista (2001) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje. La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo, para Zubiría (2006: 89) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender. Para Harris (2002: 55) y Hopkins (2000:23) el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socio afectivo. Rodríguez (2009:12) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

La estrategia de liderazgo interpersonal-administrativa recomienda que el equipo gestor Implemente y desarrolle estrategias educativas de convivencia. Invitando a la participación activa de Directivas, Administrativos, padres y madres de familia, estudiantes y docentes a través de los siguientes mecanismos de participación: Consejo de padres, consejo de maestros, consejo estudiantil, mesa de trabajos, escuela de padres. Debe ser anualmente en la planeación institucional a realizarse en la primera semana académica de cada año escolar.

Esta línea de acción debe estar liderada por Directivas, Administrativos, padres y madres de familia, estudiantes y docentes con el fin de fortalecer el desarrollo del capital humano y los mecanismos de armonía interpersonal y grupal.

En la documentación revisada y en las encuestas de los directivos se hace énfasis en la promoción de la capacitación constante, pero se ha descuidado la retroalimentación y seguimiento del impacto y efecto de las sesiones de entrenamiento en el proceso enseñanza-aprendizaje. Este aspecto es para Carrillo, (2001: 211 -232) La mayoría de estas ideas, apuntan básicamente a los aspectos sicosociales del perfil de un estudiante que debe egresar de un establecimiento educacional. En este sentido, salvo quizá su excesiva generalidad en los planteamientos, las ideas expresadas apuntan o están orientadas adecuadamente hacia un fin pedagógico, como es el saber qué tipo de alumno queremos formar mediante nuestra acción educativa

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. Conclusiones

De acuerdo con las respuestas dadas por los encuestados y entrevistados, y luego de visualizar las fortalezas y debilidades se llegó a las siguientes conclusiones:

Se reconoce y acepta por parte de los padres de familia y acudientes del Colegio Fiscal Técnico 24 de Mayo de una participación activa y su liderazgo total en la persona del Rector, los Coordinadoras y de los profesores y profesoras del Colegio para poder realizar procesos de Gestión Educativa que mejoren los niveles de Convivencia Escolar.

Los encuestados afirman que los procesos de cambios e innovación deben darse continuamente por el avance de la tecnología; el hombre que se ha comportado casi siempre como un espectador, o un sujeto pasivo de cambio, debe hacerlo hoy en día como un agente activo de cambio. Los padres de familia deben involucrarse en un liderazgo más activo dentro de sus hogares. El rector para los estudiantes es una persona polifacética pues es quien propone, lidera, gestiona, organiza y concierta proyectos educativos para el buen funcionamiento del colegio, no solo el que asume una de estas funciones sino todas ellas en su conjunto.

Para la mayoría de los estudiantes es importante que los docentes asuman un liderazgo fuerte en los procesos de cambio y mejoramiento continuo frente a temas como la permanencia dentro de la institución e incluso del mismo salón de clase. En el análisis de las entrevistas y las encuestas, se puede apreciar que realmente lo que le interesa al estudiante es la búsqueda de una educación de calidad en la que el mejoramiento del futuro sea el principal elemento de desarrollo en su formación. Recordemos que uno de los parámetros en la calidad de la educación es aprender a vivir en relación con los demás, es decir a convivir.

No pasa desapercibida la importancia del docente como parte fundamental en la organización al pertenecer a la comunidad, lo cual lo sumerge en la misión del mejoramiento institucional.

## 6.2. Recomendaciones

El fortalecimiento de la gestión y el liderazgo en la institución educativa debe estar dado por capacitaciones constantes periódicamente y distribuidas por unidades de trabajo bimestrales y de acuerdo a las necesidades de los diferentes tiempos, esto garantiza mantener al personal en permanente actualización. El Rector y el equipo de gestión (Coordinadores) deben ser los líderes que posibiliten estas capacitaciones.

De otra parte, la institución educativa con el liderazgo del equipo de coordinadores, orientador y docentes deben gestionar las líneas estratégicas de la institución educativa, desarrollando una cultura de evaluación a través de las técnicas del P.H.V.A. (Planear, Hacer, verificar, actuar) y del F.O.D.A. (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) Se recomienda establecer estas líneas estratégicas al inicio del año escolar con la planeación institucional. Para el seguimiento y control se realizarán estas pruebas al finalizar el primer y segundo semestre esto permite a rectores y/o coordinadores posibilitar monitorear y mejorar la organización y las líneas estratégicas de gestión. La comunidad educativa bajo el liderazgo del rector, los coordinadores y los docentes establecen la prioridad de unos objetivos claros, de tal forma que establecidos y teniendo un control sobre la consecución de los mismos, se consigue un funcionamiento correcto y adecuado de la institución para evitar pérdida de tiempo.

En la toma de decisiones se debería tener la opinión de los docentes, como técnicos, profesionales, actores y gestores del proceso enseñanza aprendizaje. Dentro de los diferentes modelos de gestión, se los considera como un recurso importante en esta área, la aplicación de esta técnica reduciría considerablemente el nivel de resistencia al cambio, a las innovaciones, o a las disposiciones de las autoridades. Una parte importante en la que se recomienda se ponga especial atención es a la actualización de la documentación, la disponibilidad de estos materiales a la comunidad educativa, la socialización de aquellos para que todos caminen hacia el mismo rumbo y el ajuste de acuerdo a los lineamientos y disposiciones legales existentes.

Con todo lo expuesto se plantea realizar una estrategia de liderazgo como parte de la gestión educativa con el fin de mejorar los niveles de convivencia dentro de la institución.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1. Título de la propuesta

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA ESCOLAR EN EL COLEGIO TÉCNICO FISCAL 24 DE MAYO DEL CANTÓN QUEVEDO.

### 7.2. Justificación

Los resultados de los instrumentos aplicados y el análisis de los documentos realizados para esta investigación descriptiva, ha permitido observar debilidades que se necesitan mejorar.

Para el diseño de esta estrategia, se tomaron núcleos de liderazgo, los cuales deben tener permanentemente un diálogo de la gestión desarrollada. Cada uno de estos núcleos a su vez mantiene una relación jerárquica con otro núcleo para permitir el flujo de la comunicación, tal como se muestra en el gráfico Núcleos de liderazgo, expuesto más adelante. Vale aclarar que la comunicación no necesariamente es dialogo, para esta estrategia es una comunicación que puede ser administrativa, legal o normativa y que debe fluir entre todos los integrantes.

También propicia que se establezcan canales de comunicación en doble vía. La realización de la idea surge en las directivas y el equipo de gestión, estos deben planear y diseñar una agenda de trabajo, con objetivos convivenciales, anual o semestral según el caso, avalada por el consejo directivo para hacer socializada, ajustada y aprobada por los docentes. Así mismo, la nueva agenda de trabajo aprobada por los docentes en asamblea general se le comunica a los padres de familia y acudientes en asamblea de padres para su socialización, ajustes y aprobación, es así, como la propuesta es registrada y aprobada nuevamente por el cuerpo directivo para ser integrada en el plan operativo anual del colegio e iniciar su implementación de

manera institucional y poder ser remitida a Secretaria de Educación Provincial para el respectivo apoyo. De ser necesario vuelve a iniciar un nuevo ciclo de revisión y ajuste.

Se considera que para la presente estrategia que se diseña, el estilo de liderazgo que se ajusta es una fusión entre el estilo interpersonal y el estilo administrativo al cual hemos denominado interpersonal administrativo. Se deduce así, debido al resultado dado por las encuestas donde constantemente encontramos la necesidad de un liderazgo fuerte y de carácter pero a la vez abierto al dialogo y con mucho calor humano. Se presenta a continuación, junto con la esquematización de los núcleos de liderazgo los factores relevantes en la gestión educativa para mejorar la convivencia.

### 7.3. Objetivos de la propuesta

#### Objetivo general

Diseñar una estrategia de gestión educativa para mejorar la convivencia entre los diferentes miembros de la comunidad educativa del Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo del Cantón Quevedo.

#### Objetivos específicos

Con la aplicación de este modelo de gestión se pretende lograr:

- Actualizar la documentación administrativa de la institución, y la socialización con los diferentes actores de las áreas problemáticas.
- Plantear especificar e implementar una estrategia de gestión educativa para optimizar la convivencia en el Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo del Cantón Quevedo.
- Socializar el código de convivencia escolar como estrategia de gestión educativa con Docentes, Autoridades, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo del Cantón Quevedo.

## 7.4. Actividades

Objetivo 1. Actualizar la documentación administrativa de la institución, y la socialización con los diferentes actores de las áreas problemáticas.

ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES		
		Rector	Docente	Padres de Familia
Crear el Código de Ética	1 año	X	X	X
Reformar el Reglamento Interno.	1 año	X	X	
Socializar el Reglamento Interno.	3 meses	X	X	X

Objetivo 2. Plantear especificar e implementar una estrategia de gestión educativa para optimizar la convivencia en el Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo del Cantón Quevedo.

ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES		
		Rector	Docente	Padres de Familia
Convocatoria a reunión general para fundamentar la necesidad de implementar los valores y junto al grupo de docentes seleccionar los valores.	1 mes	X	X	
Elección del comité de gestión y evaluación encargado del seguimiento y consecución del objetivo.	1 mes	X	X	
Talleres de capacitaciones.	3 meses	X	X	

Objetivo 3. Socializar el código de convivencia escolar como estrategia de gestión educativa con Docentes, Autoridades, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo del Cantón Quevedo.

ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES		
		Rector	Docente	Padres de Familia
Reuniones periódicas de las autoridades para analizar las actividades realizadas	Cada trimestre	X	X	X
Observar los agentes de cambio, a través de técnicas estadísticas.	1 año	X	X	
Deliberar sobre los cambios generados y su impacto en la vida institucional.	1mes	X	X	X

En el diseño de estrategia de gestión educativa del Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo se plantea un cambio de la estructura organizativa que concuerda con las aspiraciones de toda la comunidad educativa que a continuación se detalla:

a. Valores:

- Respeto, tolerancia, puntualidad y Responsabilidad entre los agentes de la comunidad educativa.
- Cultivar un espíritu democrático, solidario, ético, crítico, disciplinado y responsable.
- Valorar nuestra identidad nacional, regional y local.

b. Técnico Pedagógico:

- Elaboración de Programas curriculares.
- Clases preparadas, motivadoras y activas: selección de materiales en su utilización.
- Elaboración y adquisición de material educativo de acuerdo al modelo de aprendizaje.
- Elaboración y ejecución del perfil educativo del plantel.

- Estricto cumplimiento del desempeño del horario y dar énfasis a las fechas cívicas.

c. Relaciones humanas:

- Relaciones humanas respetuosas, cordiales y fraternas entre los miembros de la comunidad educativa.
- Solidaridad y responsabilidad en las diversas acciones que se realizarán en el PEI.
- Impulsar el mejoramiento del perfil Educativo.
- Valorar el esfuerzo que realizan los docentes y personal administrativo en el trabajo pedagógico.
- Organizar eventos que permitan mejorar las relaciones humanas como implementación cultural y deportiva.

d. Administrativa:

- La selección, evaluación y control del personal se hará mediante la reestructuración administrativa del Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo en función del PEI.
- Trabajo planificado y responsable de todo el personal, alumnado y padres de familia.
- El Consejo Educativo Institucional integrado por el equipo directivo, presidido por el Rector del Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo y los representantes de cada uno de los estamentos elegidos democráticamente, será un espacio de ejercicio democrático en la gestión.

## 7.5. Localización y cobertura espacial

El diseño de estrategia de gestión educativa para mejorar la convivencia entre los diferentes miembros de la comunidad educativa se aplicará en el Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo, parroquia 24 de Mayo del Cantón Quevedo, Provincia Los Ríos.

## 7.6. Población Objetivo

La población será Autoridades del Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo del Cantón Quevedo.

## 7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Se detalla a continuación los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta

Humanos

Investigadora, autoridades docentes y estudiantes

Tecnológicos

Computadora

Proyector

Memoria USB

Materiales

Papelería

Papel periódico

Suministros de oficina

Físicos

Aulas

Sala de audiovisuales

Sala de reuniones

## Económicos

Honorarios de gestor del cambio.

Pago de horas extras del recurso humano encargado de actualizar la documentación de la institución.

Talleres de capacitación.

## Organizacionales

Establecimiento de horas de reuniones colectivas e individuales.

Comunicación vertical y horizontal.

Comunicación mediante el uso de recursos tecnológicos e internet.

## 7.8. Presupuesto

Actividades	Fecha	Institución	Costo	Horas
1. Crear el Código de Ética.	Marzo/12	Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo	200.00	4
2. Reformar el Reglamento Interno.	Marzo/12	Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo	400.00	30
3. Socializar el Reglamento Interno.	Marzo/12	Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo	300.00	30
4. Convocatoria a reunión general para fundamentar la necesidad de implementar los valores y junto al grupo de docentes seleccionar los valores.	Abril/12	Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo	200.00	4
5. Elección del comité de gestión y evaluación encargado del seguimiento y consecución del objetivo.	Abril/12	Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo	300.00	4
6. Talleres de capacitaciones.	Mayo/12	Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo	500.00	20
7. Reuniones periódicas de las autoridades para analizar las actividades realizadas	Junio/12	Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo	400.00	3
8. Observar los agentes de cambio, a través de técnicas estadísticas.	Julio/12	Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo	300.00	10
9. Deliberar sobre los cambios generados y su impacto en la vida institucional.	Agosto/12	Colegio Técnico Fiscal 24 de Mayo	400.00	2
<b>TOTAL</b>			<b>3,100.00</b>	<b>97</b>

## 7.9. Cronograma

Actividades	Mes															
	1er				2do				3er				4to			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
10. Crear el Código de Ética.		■														
11. Reformar el Reglamento Interno.			■													
12. Socializar el Reglamento Interno.				■												
13. Convocatoria a reunión general para fundamentar la necesidad de implementar los valores y junto al grupo de docentes seleccionar los valores.				■	■											
14. Elección del comité de gestión y evaluación encargado del seguimiento y consecución del objetivo.							■	■								
15. Talleres de capacitaciones.									■	■						
16. Reuniones periódicas de las autoridades para analizar las actividades realizadas													■			
17. Observar los agentes de cambio, a través de técnicas estadísticas.														■	■	
18. Deliberar sobre los cambios generados y su impacto en la vida institucional.																■

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### TEXTOS

ADAIR, J. (1990). Liderazgo Basado en la Acción. (4ta ed.) México: McGraw – Hill Interamericana.

ALARCÓN, C. (2006). El clima escolar como plataforma de cambio. Doc. Interno México: Valoras UC.

AMARU, A. (2009). Fundamentos de Administración. España: PEARSON Educación.

BATISTA, E., y BRANDENBURG, D. (2008). Evaluación del desempeño profesoral en un sistema de evaluación de docentes. Argentina: Libertad.

BECKHARD, R. HESSELBEIN, F. (1997) El líder del Futuro. (2da. Reimpresión) Buenos Aires: Deusto.

BORRELL, F. (2003). Cómo Trabajar en Equipo. Bilbao – España: Editorial Deusto.

CAMPOVERDE, J. (1993) Visión de Líder. Lima: Editorial Apoyo S.A.

CARRILLO, I. (2001): “La Educación Nueva: Imágenes de una Pedagogía para la Democracia y la Libertad”. En: Vilanou, C. & Colleldemont, E. (Eds.): Historia de la Educación en Valores. Bilbao: Desclée De Brouwer. Castellano, México.

CHAVARRÍA, M. (2007). Educación en un Mundo Globalizado. México: Editorial. Trillas.

CHILE, Ministerio de Educación MINEDUC (2002). Política de Convivencia Escolar.

\_\_\_\_\_ (2005). Metodologías de Trabajo para el mejoramiento de la calidad de la Convivencia Escolar.

CORNEJO, M. (1999) El Arte de Dirigir. México. Colegio de Graduados de Alta Dirección: Trillas.

- GAIRIN, J. (2010). Escuela y planteamientos institucionales en los centros educativos, Ministerio de educación, Madrid: Labrodes.
- GATHER, H. (2004). Convivencia escolar y calidad de la educación. Ministerio de Educación de Chile, y Organización de Estados Iberoamericanos: Chile.
- GRANADOS, B. (1999). La Expresión Humana en Grupo. Lima: Publicaciones Propuesta.
- GUILLEN, M. (2008). Ética en las organizaciones. España. Editorial. Pearson.
- HARRIS, A. (2002). Distributed leadership in schools: Developing the leaders of tomorrow. Londres: Routledge y Falmer Press.
- HOPKINS D. 2000, Hacia una buena enseñanza: Experiencias y lecciones. Área de Educación Fundación Chile.
- IPE-UNESCO, (2000). Instituto Iberoamericano de Planeamiento Educativo. Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.
- KOTTER, J. (1999).La Verdadera Labor del Líder. Bogotá: Editorial Norma.
- LOERA, A. (2004) Planeación estratégica y política educativa, Documento de trabajo,
- MALDONADO, H. (2004). Convivencia escolar: ensayos y experiencias. Buenos Aires: Editorial 8.
- MANFRED KETS DE VRIES (2008). Los líderes en el diván: Fragmento. Diane L. Coutu.
- Mc FARLAND, J., y SENN, L. (1997).Liderazgo para el Siglo XXI. Bogotá: Mc Graw Hill.
- MINTZBERG K., y STONER J. (1995). La Escuela y la Formación Moral Autónoma. México: Editorial Trillas

- PALLÁN FIGUEROA, C. (2007). Impacto de la innovación en la organización académica, Chile: ANUIES.
- PERLMAN, D., y COZBY, Ch. (1995) Psicología Social. México: Editorial Interamericana.
- POZNER DE WEINBER, P. (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, capítulo II, IIFE, Buenos Aires: Loeran.
- POZNER, Pilar (2007) "El Directivo docente: Líder de la gestión educativa". Conferencia Foro Nacional de Gestión Educativa, Bogotá, Octubre
- PRIETO Y FIGUEROA (1984). Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. España. McGraw Hill.
- RUZ, J. (2003) Convivencia escolar y política educacional. Documento PIIE, Seminario internacional: reformas curriculares en los noventa y construcción de ciudadanía. Chile
- SEP, (2001) SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA: Manuales para directivos y supervisores de educación básica, SEP, México.
- \_\_\_\_\_(2007). SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Buenas escuelas públicas mexicanas. Estudio de casos excepcionales de la evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad, PEC/SEP., México.
- TAPIA I. (2003). La Educación Nueva: Imágenes de una Pedagogía para la Democracia y la Libertad". En: Vilanou, C. & Collelledemont, E. (Eds.): Historia de la Educación en Valores. Bilbao: Desclée De Brouwer. 232 páginas
- VÁSQUEZ J. (1999). Clima social escolar y desarrollo personal: un programa de mejoramiento. Santiago: Ed. Andrés Bello.

VIGOTSKY, L. (1995). El Desarrollo de los Procesos Psicológicos Superiores. (3° Ed.), Barcelona, España: Editorial Grijalbo.

ZALEZNIK, A. (2004). Evaluación de Instituciones Educativas. México: Trillas.

ZAPATA, A. y AGUILAR, M. (2006) “La tarea docente, una práctica enajenada”, Revista latinoamericana de estudios educativos, México.

ZUBIRÍA, J. (2006). Los modelos pedagógicos, Quito Ecuador: Editorial Susaeta,

### TEXTOS ELECTRÓNICOS

DEOBOLD, B.; VAN DALEN M. y EILLIAN J. (1974). La Educación en Valores y sus objetivos en Educación Secundaria [En línea]. Madrid Revista digital “Investigación y educación. Número 18, 16 de septiembre de 2005. ISSN 1696-7208. Disponible en:  
[http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod\\_sevilla/archivos/revistaense/n18/valores\\_sec.pdf](http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod_sevilla/archivos/revistaense/n18/valores_sec.pdf) [Consulta 04-10-2011]

CASASSUS, J. (2000). UNESCO. Problemas en la gestión educativa [En línea]. Santiago de Chile. Disponible en  
[http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion\\_problemas\\_gestion\\_educativa\\_casassus.pdf](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion_problemas_gestion_educativa_casassus.pdf) [Consulta 04-10-2011]

COLAM, (2008). Colegio de Las Américas, Convenio Andrés Bello. “Documento Visión Compartida”. Programa de Formación de Educadores y Otros Actores Sociales. Foro Formación de Directivos de Centros Educativos [En línea] Bogotá. Disponible en:

<http://www.colam.gov.co.com> [Consulta 04-10-2011]

DE VRIES, MANFRED K. (2004). Los líderes en el diván: una conversación. [En línea]. Santiago de Chile. Disponible en:

<http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm> [Consultado el 04-12-10].

DELORS, J. (1996) "La Educación Encierra un Tesoro". Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Compendio UNESCO. [En línea] Chile. Disponible en: [www.unesco.org.com](http://www.unesco.org.com) [Consultado el 04-12-10].

DRUCKER. P. (2004) "Qué hace falta para ser un directivo eficaz". [En línea]: Barcelona. Disponible en:

[http://www.google.com.ec/#hl=es&cp=14&gs\\_id=1&xhr=t&q=Harvard+Deusto+business+review&pf=p&sclient=psy-ab&site=&source=hp&pbx=1&oq=Harvard](http://www.google.com.ec/#hl=es&cp=14&gs_id=1&xhr=t&q=Harvard+Deusto+business+review&pf=p&sclient=psy-ab&site=&source=hp&pbx=1&oq=Harvard) [Consultado el 09-09-11].

GARCÍA, L. (2000). Gestión Educativa. [En línea] Argentina. Disponible en <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm> [Consultado el 27-11-10].

LEITHWOOD, K.; DAY, C.; SAMMONS, O.; HARRIS, A. y HOPKINS, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. [En línea] Runcorn Cheshire Canadá. Disponible en:

<http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf> [Consultado el 27-11-10].

LEURO, A. (2011). Integración Institucional La unión sí hace la fuerza: Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Secretaría de Educación de Bogotá [En línea] Colombia. Disponible en:

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87952.html> [Consultado el 02 -08-2011]

LEIVA, García L. (2007). Gestión educativa. Portal educativo. [En línea] Ciudad de La Plata, Argentina. Disponible en:

<http://www.prismaseducativos.com.ar/index2.htm> [Consultado 22/12/07].

MARCHESI, A., y MARTÍN, E.: (1998) Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio. [En línea] Alianza, Madrid, Disponible en:

<http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/educacion/niveles/media/supervisiones/re-des/documentos/jr-2004sdocumento.pdf> [Consultado 22/12/07].

ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN. UNESCO. (2008) Declaración de Cochabamba y recomendaciones sobre políticas educativas al inicio del siglo XXI Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe PROMELAC. [En línea] Bolivia UNESCO. Disponible en versión digital en Portal UNESCO:

<http://www.unesdoc.unesco.org/images/0012/001214/121485s.pdf> [Consultado 22/12/07].

ORTIZ, A. (2011). El liderazgo educacional. Un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad. [En línea].México. Disponible en:

<http://www.monografias.com/alex@isp.holquin.inf.cu> [Consulta 02-05-2011].

ORTIZ, A. (2000). El Liderazgo Educacional. (En línea) Colombia. Disponible en:

[Alex.cubano\[arroba\]latinmail.com](http://Alex.cubano[arroba]latinmail.com) [Consultado el 30-11-10].

POGGI, M. (2001) La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias. [En línea] IIPE-UNESCO, Buenos Aires. Disponible en:

<http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/educacion/niveles/media/supervisiones/re-des/documentos/jr-2004sdocumento.pdf> [Consultado el 30-11-10].

PONCE TALANCÓN, H. (2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, [En línea] Venezuela. Disponible texto completo en:

<http://www.eumed.net/ne/> [Consultado el 30-11-10].

RODRÍGUEZ, G., (2004). La formación docente en la sociedad de la información, en la revista / foro virtual Gestión del conocimiento, [En línea] Buenos Aires. Disponible en:

[http://www.aprender.org.ar/aprender/marco\\_articulos](http://www.aprender.org.ar/aprender/marco_articulos). [Consultado el 30-11-10].

RODRÍGUEZ, N., (2009). La administración dentro de la institución educativa. En Observatorio ciudadano de la educación. Colaboraciones libres. [En línea] Colombia. Disponible en:

<http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html>. [Consultado el 30-11-10].

STOLI, L. y TEMPERLEY, J. (2009). Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo. [En línea] México. Disponible en:

<http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf> [Consultado el 30-11-10].

VALENCIA, A. (2005). La Gestión Pedagógica o la importancia de una gestión desde los centros educativos. [En línea]. España. Disponible en:

<http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/valencia18.htm> (Consultado el 28-11-10).

UNESCO. (2006). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI. [En línea] México: Red Perfiles Educativos. Disponible en:

<http://site.ebrary.com/lib/cetyssp/Doc?id=10168773&ppg=3> [Consultado el 30-11-10].

## 9. APÉNDICES

Quevedo, 22 de Noviembre del 2010

Dr.  
Simón Zúñiga  
**RECTOR**  
**COLEGIO 24 DE MAYO**  
En su despacho.-

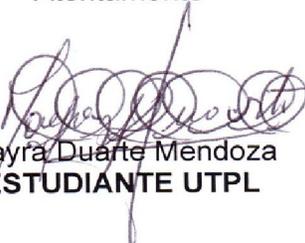
De mi consideración:

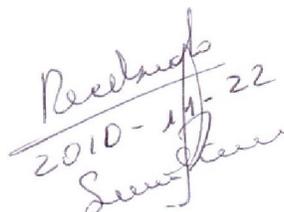
Mayra del Rocío Duarte Mendoza, maestrante de la **Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo**, de la Modalidad Abierta y a distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), previo a la obtención del título de Magister, solicito a usted muy comedidamente me permita realizar en la institución educativa que usted tan acertadamente dirige, el trabajo de campo del proyecto de investigación "**Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos**", brindándome las facilidades para la aplicación de los instrumentos de investigación (fichas de campo, encuestas al personal administrativo, docente, discente y, padres de familia; información bibliográfica) para la recolección de datos de campo.

Por la favorable atención que dé a la presente, quedo de usted.

Atentamente



  
Mayra Duarte Mendoza  
**ESTUDIANTE UTPL**

  
2010-11-22  
Simón Zúñiga

## ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

### ACTA DE COMPROMISO PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACION

En la ciudad de Quevedo a los 22 días del mes de Noviembre del 2010, convienen en suscribir la presente Acta de Compromiso entre el Colegio 24 de Mayo, representado por el Lcdo. Simón Bolívar Zúñiga Medina en calidad de Rector, que dentro de este contrato será conocido como el Centro Investigado y la Lcda. Mayra del Rocío Duarte Mendoza, profesional en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional en calidad de investigadora. Convienen en celebrar la presente Acta de Compromiso al tenor de las siguientes obligaciones.

**PRIMERA:** La Lcda. Mayra del Rocío Duarte Mendoza, profesional en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, en la Universidad Técnica de Loja en calidad de investigadora y el Colegio 24 de Mayo, representado por el Lcdo. Simón Bolívar Zúñiga Medina en calidad de Rector, que dentro de este contrato será conocido como el Centro Investigado.

**SEGUNDA:** La Licenciada Mayra del Rocío Duarte Mendoza, profesional en formación en calidad de investigadora se compromete en ejecutar un proyecto de investigación intitulada "**Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de los Centros Educativos**".

**TERCERA:** El Centro investigado dará, todas las facilidades para que la investigadora pueda diseñar, ejecutar y evaluar el proyecto "**Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de los Centros Educativos**" de dicho centro educativo.

**CUARTA: Aceptación.-** Las partes convienen en celebrar la presente Acta de compromiso con la responsabilidad y compromiso de ambas partes.

Para constancia suscriben la presente acta de compromiso, en la ciudad de Quevedo, a los 22 días del mes de Noviembre del año dos mil diez.

  
Dr. Simón Zúñiga  
RECTOR COLEGIO



  
Lcda. Mayra Duarte  
PROFESIONAL EN FORMACION



# Universidad Técnica Particular de Loja

## Modalidad Abierta y a Distancia

### Guía de encuesta para DIRECTIVOS

Sr. (a) Gestores Educativo

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

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO.

Nombre del establecimiento  
educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

a. Rector ( )

b. Consejo Directivo ( )

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que le falta mejorar.			
B	La dimensión 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?

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

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

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

La pregunta 11, 12, y 13 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.
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. Una reingeniería de procesos	( )
b. Plan estratégico	( )
c. Plan Operativo Anual	( )
d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	( )

¡¡Gracias por su colaboración!!



# Universidad Técnica Particular de Loja

## Modalidad Abierta y a Distancia

### Guía de encuesta para Docentes

Sr. (a) Profesor (a):

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- SIEMPRE
- A VECES
- NUNCA

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

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento  
educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- e. Fiscal ( )
- f. Fiscomisional ( )
- g. Municipal ( )
- h. Particular laico ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y neutralizar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos 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.			

¡¡Gracias por su colaboración!!



# Universidad Técnica Particular de Loja

## Modalidad Abierta y a Distancia

### Guía de encuesta para estudiantes

Sr. (ta) 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 uno de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

- CA Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión.
- A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión.
- D Si está DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión.
- CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión.

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento  
educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....  
Cantón.....  
Sector: Urbano ( ) Rural ( )

## 2. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- i. Fiscal ( )
- j. Fisco misional ( )
- k. Municipal ( )
- l. Particular laico ( )

## CUESTIONARIO

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

¡¡Gracias por su colaboración!!



# Universidad Técnica Particular de Loja

## Modalidad Abierta y a Distancia

### Guía de encuesta para padres de familia

Sr. (a) Padre de familia:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- SIEMPRE
- A VECES
- NUNCA

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

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento  
educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| m. Fiscal           | ( ) |
| n. Fiscomisional    | ( ) |
| o. Municipal        | ( ) |
| p. Particular laico | ( ) |

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El liderazgo del Rector de este colegio se refleja en la gestión durante su administración en la transformación de esta institución.			
2. Se siente comprometido con el desarrollo institucional impulsado por las autoridades del plantel.			
3. Apoya activamente en la ejecución de actividades de gestión en beneficio de la institución educativa.			
4. Las autoridades de la institución les hacen participe de las actividades culturales, sociales, académicas, políticas, de gestión, etc. que se planifican para desarrollarse durante el periodo escolar.			
5. Participa activamente en las actividades (culturales, sociales, académicas, políticas, de gestión) que planifica la institución durante el periodo lectivo.			
6. Conoce usted los diferentes documentos que norman, regulan y dirigen la vida institucional del colegio.			
7. Tiene usted acceso los diferentes documentos que norman, regulan y dirigen la vida institucional del colegio.			
8. Está usted de acuerdo con los valores que se imparte en este colegio a los estudiantes.			
9. Conoce usted cuáles son sus deberes y obligaciones como miembro de esta comunidad educativa.			
10. Considera usted que tanto las autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio, mantienen excelentes relaciones personales brindando un ambiente agradable en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.			
11. Las autoridades del plantel tienen en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
12. Considera usted que la educación que imparte este colegio a los estudiantes está enfocado a lograr la excelencia educativa.			
13. Las autoridades del colegio difunden el modelo pedagógico.			
14. Es informado oportunamente sobre el desempeño académico y disciplinario de su representado.			
15. En las relaciones interpersonales con las autoridades, personal administrativo, de servicio, docentes, estos mantienen un trato cordial reflejando los valores éticos y morales.			
16. Las autoridades, personal administrativo, de servicio, docentes cumplen a cabalidad el ejercicio de su función.			
17. Considera usted que en las autoridades predominan los valores para solucionar los problemas de los estudiantes de forma eficiente.			

¡¡Gracias por su colaboración!!



## Universidad Técnica Particular de Loja

### Modalidad Abierta y a Distancia

#### Cuestionario de ENTREVISTA para DIRECTIVOS

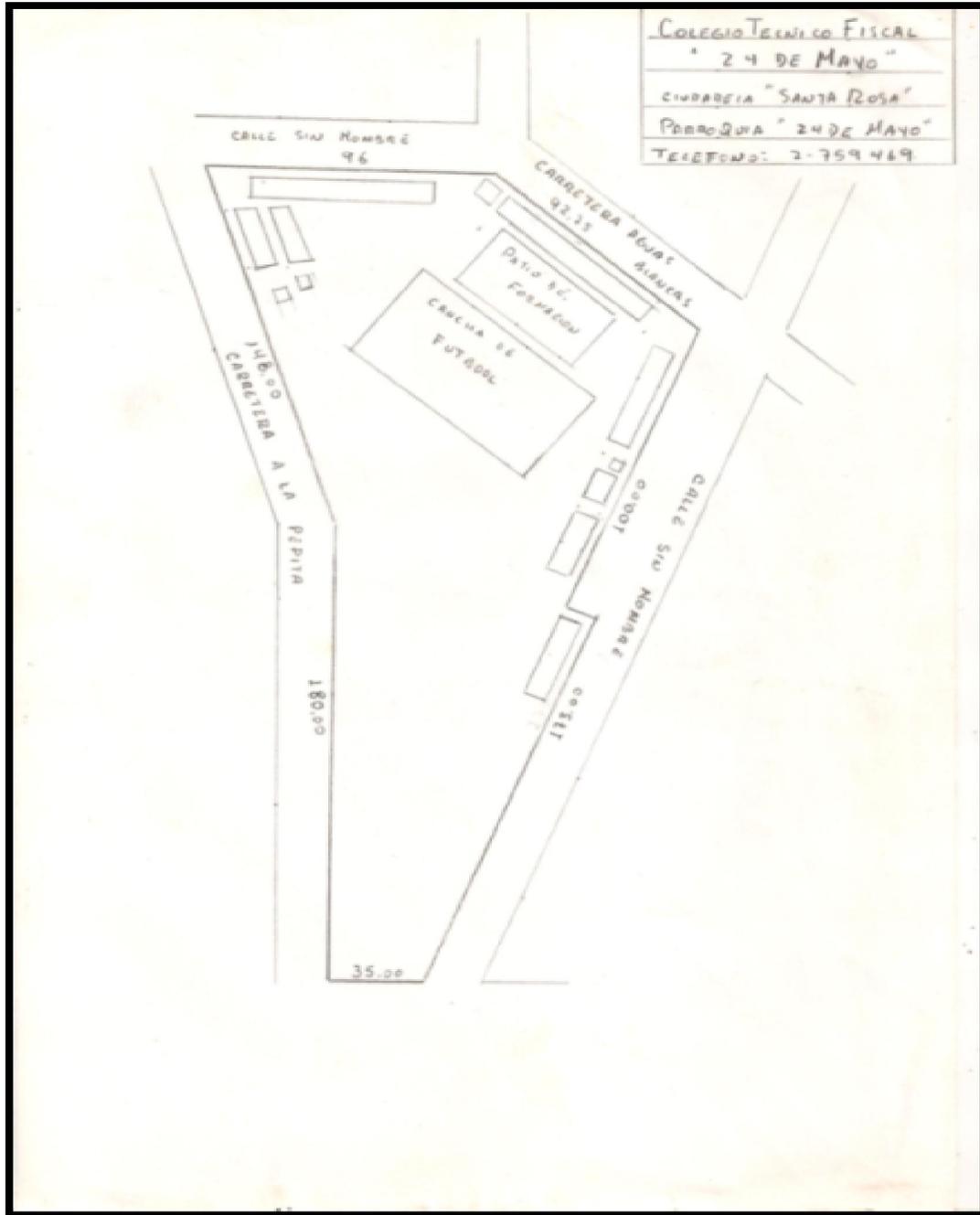
Entrevista A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/ e Inspector General, Sub inspector. La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar la propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.

#### CUESTIONARIO

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

¡¡Gracias por su colaboración!!

PLANO DE UBICACIÓN DE COLEGIO 24 DE MAYO



## ALUMNOS DEL COLEGIO EN LA EXPO FERIA 2010



## ALUMNAS DEL COLEGIO 24 DE MAYO EN LA EXPO FERIA 2010



PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO 24 DE MAYO

MATRIZ DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL  
NIVEL DE IMPACTO

A = Alto

M = Medio

B = Bajo

FACTORES DE ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS		
	A	M	B
En el PEI están definidos los lineamientos pedagógicos, financieros y administrativos	X		
PEI elaborado por los miembros de la comunidad educativa y aprobada por la Dirección Provincial de Estudios de Los Ríos, en el año 2009.	X		
El Reglamento Interno del Colegio, fue aprobado por la Dirección Provincial de Estudios de Los Ríos en 1988.	X		
Posee Código de Convivencia aprobado por la Dirección Provincial de Estudios de Los Ríos en el 2010.	X		
Socialización del Código de Convivencia en el periodo de matrícula del 2011 – 2012, con los padres de familia, docentes y estudiantes.		X	
El Código de Convivencia fue elaborado por una Comisión interna de la institución educativa, según lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial	X		
POA aprobado por el Consejo Directivo y enviado a la Dirección Provincial de Estudios de Los Ríos.	X		
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

FACTORES DE ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES		
	A	M	B
No tiene un Código de Ética.	X		
Carece del manual de organización	X		
Reglamento Interno sin reformas desde 1988		X	
Reglamento Interno elaborado por una comisión de especialista (externos)	X		
Aplicación de un modelo de Reglamento Interno de otro establecimiento y adaptado a la realidad del Colegio		X	
El Reglamento Interno no fue socializado con los padres de familia, docentes y estudiantes para su aplicación		X	
El Consejo Directivo no ha ejercido la función fiscalizadora en la elaboración del Reglamento Interno	X		
Aprobación del Reglamento Interno sin la resolución del Consejo Directivo y la Junta General de Directivos y Profesores	X		
En el 2010 no se socializo el Manual de Convivencia a los padres de familia, profesores y estudiantes	X		
En el POA, muchos integrantes de las comisiones no cumplen con las actividades planificadas por ellos			X
El PEI no se lo evalúa anualmente, no se puede determinar si los objetivos institucionales han sido alcanzados	X		
Los miembros de la comunidad educativa ejecutan un 60% de las actividades planificadas en el PEI.			X
TOTAL	7	3	2

FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES		
	A	M	B
La gestión administrativa del Colegio tiene sustento legal en Ley Orgánica de Educación intercultural y en las disposiciones emanadas por los funcionarios del Ministerio de Educación	X		
Asignación Gubernamental del presupuesto institucional	X		
Ayuda externa de los Gobiernos cantonales, provinciales y centrales			X
Homologación salarial a los docentes		X	
En el Código de Convivencia se norma la Integración de todos los actores que son vecinos de la institución.	X		
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS		
	A	M	B
Perdidas de bienes muebles de la institución por la no aplicación del Reglamento Interno	X		
Formación de pandillas por no permitir el ingreso a los predios de la institución	X		
Destrucción del alumbrado público por personas ajenas a la institución	X		
Déficit de ofertas de trabajo en la Provincia de los Ríos		X	
Hogares desorganizados		X	
Incremento de la Jornada laboral docente de 8 ocho horas diarias		X	
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

## PERFIL ESTRATÉGICO O ESTANDARIZADO

FUERZA ACTUANTE INTERNA	--	-	E	+	++
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el PEI están definidos los lineamientos pedagógicos, financieros y administrativos, etc.</li> <li>- PEI elaborado por los miembros de la comunidad educativa y aprobada por la Dirección Provincial de Estudios de Los Ríos, en el año 2009.</li> <li>- El Reglamento Interno del Colegio, fue aprobado por la Dirección Provincial de Estudios de Los Ríos en 1988.</li> <li>- Posee Código de Convivencia aprobado por la Dirección Provincial de Estudios de Los Ríos en el 2010.</li> <li>- Socialización del Código de Convivencia en el periodo de matrícula del 2011 – 2012, con los padres de familia, docentes y estudiantes.</li> <li>- El Código de Convivencia fue elaborado por una Comisión interna de la institución educativa, según lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial.</li> <li>- POA aprobado por el Consejo Directivo y enviado a la Dirección Provincial de Estudios de Los Ríos</li> <li>- No tiene un Código de Ética</li> <li>- Carece del manual de organización</li> </ul> <p>Reglamento Interno sin reformas desde 1988</p>					
TOTAL	7	5		1	6

	--	-	E	+	++
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento Interno elaborado por una comisión de especialista (externos).</li> <li>- Aplicación de un modelo de Reglamento Interno de otro establecimiento y adaptado a la realidad del Colegio</li> <li>- El Reglamento Interno no fue socializado con los padres de familia, docentes y estudiantes para su aplicación</li> <li>- El Consejo Directivo no ha ejercido la función fiscalizadora en la elaboración del Reglamento Interno</li> <li>- Aprobación del Reglamento Interno sin la resolución del Consejo Directivo y la Junta General de Directivos y Profesores</li> <li>- En el 2010 no se socializo el Manual de Convivencia a los padres de familia, profesores y estudiantes</li> <li>- En el POA, muchos integrantes de las comisiones no cumplen con las actividades planificadas por ellos</li> <li>- El PEI no se lo evalúa anualmente, no se puede determinar si los objetivos institucionales han sido alcanzados</li> <li>- Los miembros de la comunidad educativa ejecutan un 60% de las actividades planificadas en el PEI</li> </ul>					
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>2</b>	<b>3</b>

FUERZA ACTUANTE EXTERNA	--	-	E	+	++
La gestión administrativa del Colegio tiene sustento legal en Ley Orgánica de Educación intercultural y en las disposiciones emanadas por los funcionarios del Ministerio de Educación.					
Asignación Gubernamental del presupuesto institucional					
Ayuda externa de los Gobiernos cantonales, provinciales y centrales					
Homologación salarial a los docentes					
En el Código de Convivencia se norma la Integración de todos los actores que son vecinos de la institución					
Perdidas de bienes muebles de la institución por la no aplicación del Reglamento Interno.					
Formación de pandillas por no permitir el ingreso a los predios de la institución.					
Destrucción del alumbrado público por personas ajenas a la institución.					
Déficit de ofertas de trabajo en la Provincia de los Ríos.					
Hogares desorganizados.					
Incremento de la Jornada docente de 8 ocho horas diarias.					
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>2</b>	<b>3</b>

## MATRIZ DE EVALUACIÓN

FACTOR FLUCTUANTE INTERNO	PESO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
<b>FORTALEZAS</b>			
PEI elaborado por los miembros de			
El Reglamento Interno del Colegio, fue aprobado por la Dirección Provincial de Estudios de Los Ríos en 1988	0,05	4	0,20
Posee Código de Convivencia aprobado por la Dirección Provincial de Estudios de Los Ríos en el 2010.	0,05	4	0,20
Socialización del Código de Convivencia en el periodo de matrícula del 2011 – 2012, con los padres de familia, docentes y estudiantes.	0,05	2	0,10
El Código de Convivencia fue elaborado por una Comisión interna de la institución educativa, según lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial.	0,05	4	0,20
POA aprobado por el Consejo Directivo y enviado a la Dirección Provincial de Estudios de Los Ríos	0,05	4	0,20
la comunidad educativa y aprobada por la Dirección Provincial de Estudios de Los Ríos, en el año 2009.	0,05	4	0,20
En el PEI están definidos los lineamientos pedagógicos, financieros y administrativos, etc.	0,05	4	0,20
<b>DEBILIDADES</b>			
No tiene un Código de Ética.	0,05	4	0,20

Carece del manual de organización	0,05	4	0,20
Reglamento Interno sin reformas desde 1988.	0,05	4	0,20
Reglamento Interno elaborado por una comisión de especialista (externos).	0,05	2	0,10
Aplicación de un modelo de Reglamento Interno de otro establecimiento y adaptado a la realidad del Colegio.	0,05	2	0,10
El Reglamento Interno no fue socializado con los padres de familia, docentes y estudiantes para su aplicación	0,05	2	0,10
El Consejo Directivo no ha ejercido la función fiscalizadora en la elaboración del Reglamento Interno.	0,05	2	0,10
Aprobación del Reglamento Interno sin la resolución del Consejo Directivo y la Junta General de Directivos y Profesores.	0,05	2	0,10
En el 2010 no se socializo el Manual de Convivencia a los padres de familia, profesores y estudiantes.	0,05	2	0,10
En el POA, muchos integrantes de las comisiones no cumplen con las actividades planificadas por ellos.	0,05	2	0,10
El PEI no se lo evalúa anualmente, no se puede determinar si los objetivos institucionales han sido alcanzados.	0,05	2	0,10
Los miembros de la comunidad educativa ejecutan un 60% de las actividades planificadas en el PEI.	0,010	4	0,40
TOTAL	1.00		3,10

FACTOR FLUCTUANTE EXTERNO	PESO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
La gestión administrativa del Colegio tiene sustento legal en Ley Orgánica de Educación intercultural y en las disposiciones emanadas por los funcionarios del Ministerio de Educación.	0,10	2	0,10
Asignación Gubernamental del presupuesto institucional.	0,10	4	0,40
Ayuda externa de los Gobiernos cantonales, provincial y central.	0,10	2	0,20
Homologación salarial a los docentes.	0,10	1	0,10
En el Código de Convivencia se norma la Integración de todos los actores que son vecinos de la institución.	0,10	3	0,30
<b>AMENAZAS</b>			
Perdidas de bienes muebles de la institución por la no aplicación del Reglamento Interno.	0,10	4	0,40
Formación de pandillas por no permitir el ingreso a los predios de la institución.	0,10	2	0,20
Destrucción del alumbrado público por personas ajenas a la institución.	0,10	3	0,30
Déficit de ofertas de trabajo en la Provincia de los Ríos.	0,05	2	0,10
Hogares desorganizados.	0,10	2	0,20
Incremento de la Jornada docente de 8 ocho horas diarias.	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	1,00		2,40

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	<p>La comunicación es la mejor manera para conocer y tomar resoluciones sobre problemáticas de una institución, sean estas estudiantes o empresariales.</p> <p>La diferencia entre comunicación e información consiste en dialogo, correo, y otros que sirven para dar a conocer una noticia etc., y la segunda es la que recibe o transmite a través de oficina.</p>	33,33	<p>Es la manera efectiva para comunicarse entre dos o más personas, ya sea en forma oral o escrita, grafica o gestual.</p> <p>Se diferencia de la comunicación por cuanto la información es receptada por el agente o receptor.</p> <p>Comunicación es el mensaje que se transmite entre las personas, puede ser verbal, escrita, mímico.</p> <p>Es la acción de comunicar, avisar mediante una nota, o comentarios.</p>	66,67
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar la tarea de liderazgo?	Sí, tenemos el reglamento interno, manual de convivencia y el manual de gestión.	33,33	<p>Todo centro educativo debe tener un manual en el que consta como líder la persona que debe decidir cómo, cuándo y quien debe realizar una actividad.</p> <p>No cuanta pero</p>	66,67

				aquí todos somos líderes de acuerdo a los roles que ejerzamos.	
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	<p>La mejor manera de resolver un conflicto es mediante un dialogo entre las partes y tratar de llegar a acuerdos en beneficio de la institución.</p> <p>Actuaría en forma mesurada, sin alterarme sin agresiones ni físicas, ni verbales, tratando de resolver los problemas.</p>	66,67	Una persona actuaría como mediador en los conflictos entre autoridad y docentes, mediar el dialogo o comunicación para resolver las diferencias internas.	33,33
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<p>En las características de un líder, debe primar, la comunicación, es decir saber escuchar y respetar las decisiones de los demás.</p> <p>Debe ser tolerante, mediador guía, imparcial, tener empatía y su autoestima muy alta, además debe controlar sus emociones.</p> <p>Comunicativo Participativo Societario Humanista Emprendedor Comunicativo</p>	100		

		Tener liderazgo			
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El tipo de liderazgo que aplicamos es el DEMOCRÁTICO, que nos permite buscar siempre soluciones a tiempo y con la interacción de todos.  Debe tener un liderazgo de administración educativa.	66.67	Líderes autoritarios	33,33
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Los valores institucionales que practicamos en el centro educativo son: Puntualidad Responsabilidad Respeto Honestidad Solidaridad.	33.33	No contestaron	66,67
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Los valores que predominan en los docentes son: Tolerancia Puntualidad Paciencia Respeto Responsabilidad.	33.33	No contestaron	66,67
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	El anti valor que predomina es la antipatía	33.33	No contestaron	66,67