



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión del liderazgo y valores en el colegio Técnico Agropecuario
Gonzanamá, del cantón Gonzanamá, durante el período lectivo, 2011 – 2012**

Tesis de Grado

AUTORA:

Gahona Aguirre, Irene Mireya

DIRECTORA:

Carrera Herrera, Xiomara Paola Mg.Sc.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2012

CERTIFICACIÓN

Mgs.:

Xiomara Paola Carrera H.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO GONZANAMÁ, DEL CANTÓN GONZANAMÁ, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO, 2011 - 2012" realizado por la profesional en formación: Irene Mireya Gahona Aguirre, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja agosto de 2012

.....

Xiomara P. Carrera H. Mgs.

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Irene Mireya Gahona Aguirre, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigadores, 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".

.....
Gahona Aguirre Irene Mireya.

C.I. 1102274782

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mis hijos, por ser mi motivación en todo cuanto hago; y, además a quien con su ejemplo de superación y apoyo, me incentiva a seguir adelante, para cada día superarme a mi misma y mirar nuevos horizontes.

Mireya.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento en primer lugar a Dios, por darme la vida y la oportunidad de volver a las aulas universitarias para continuar con mi preparación; luego a quien es apoyo desde siempre y a la Universidad Técnica Particular de Loja, que tiene sus puertas abiertas para todos, sin distinción y que en base al acompañamiento diario de los maestros hace posible la superación de profesionales en las distintas ramas.

Mireya Gahona A.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	ix
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. La Gestión Educativa.....	4
2.1.1. Concepto.....	4
2.1.2. Importancia.....	10
2.1.3. Tipos de gestión.....	11
2.2. Liderazgo Educativo.....	13
2.2.1. Concepto.....	13
2.2.2. Tipos.....	19
2.2.3. Características.....	26
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	32
2.4. Los valores y la educación.....	35
3. METODOLOGÍA.....	45
3.1. Participantes.....	45
3.2. Materiales e instrumentos.....	50
3.3. Método y procedimiento.....	51
4. RESULTADOS.....	53
4.1. Diagnóstico.....	53
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	53
4.1.1.1. El manual de organización.....	53

4.1.1.2.	El código de Ética.....	53
4.1.1.3.	El plan estratégico.....	54
4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA).....	54
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI)..	54
4.1.1.6.	Manual de convivencia y otras regulaciones.....	55
4.1.2.	La estructura organizativa.....	56
4.1.2.1.	Misión y Visión.....	56
4.1.2.2.	El Organigrama.....	57
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.....	58
4.1.2.4.	El clima escolar y la convivencia con Valores.....	59
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores.....	59
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores.....	60
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores.....	61
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores.....	61
4.1.3.	Análisis FODA.....	62
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades.....	6
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas.....	62
4.1.3.3.	Matriz FODA.....	63
4.2.	Resultados.....	64
4.2.1.	De los directivos.....	64
4.2.2.	De los profesores.....	75
4.2.3.	De los estudiantes.....	77
4.2.4.	De los padres de familia.....	79
5.	DISCUSIÓN.....	85
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
7.	PROPUESTA DE MEJORA.....	89
7.1.	Tema.....	89
7.2.	Justificación.....	89
7.3.	Objetivos.....	90

7.4.	Localización y cobertura.....	90
7.5.	Población objetivo.....	90
7.6.	Factibilidad.....	91
7.7.	Recursos.....	91
7.8.	Presupuesto.....	92
7.9.	Cronograma.....	93
7.9.1.	Seminario I. Valores.....	95
7.9.1.1.	El hombre del futuro.....	97
7.9.1.2.	Los valores.....	97
7.9.1.3.	Con la mirada sobre la realidad.....	98
7.9.1.4.	El consenso necesario.....	100
7.9.1.5.	Por qué la transversalidad.....	101
7.9.1.6.	Educación en la práctica de valores.....	101
7.9.1.7.	Criterio para la selección de valores.....	101
7.9.1.8.	Los valores básicos.....	102
7.9.2.	Seminario II.	
	El liderazgo y la gestión	
	del maestro en el aula.....	103
7.9.2.1.	La gestión.....	103
7.9.2.2.	Concepto.....	104
7.9.2.3.	Importancia.....	119
7.9.2.4.	Tipos de gestión.....	110
7.9.2.5.	Liderazgo	112
7.9.2.6.	Concepto.....	112
7.9.2.7.	Educación.....	118
7.9.2.8.	Liderazgo educacional.....	116
7.9.2.9.	Tipos.....	117
7.9.2.10.	Características.....	123
7.9.2.11.	Cualidades del líder.....	124
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	130
9.	ANEXOS.....	132

RESUMEN

La investigación se realizó en el cantón Gonzanamá, lugar donde funciona la institución; ésta es de carácter fiscal, lleva cuarenta y seis años desde su creación, tiempo en el cual se han ido aplicando reformas en diferentes aspectos.

La muestra consideró: seis directivos, veinticinco maestros, veinte estudiantes y quince padres de familia, a quienes se aplicó encuestas y/o entrevistas, contando con su colaboración y la apertura necesaria, por parte de directivos.

Del análisis de resultados; se detecta que existe liderazgo, que lo ejercen las autoridades, principalmente; hay poca participación de los padres de familia en los asuntos del establecimiento y la presencia de antivalores: irresponsabilidad e impuntualidad. Existe un grupo de maestros que continúan aplicando metodologías caducas.

Frente a esto, la propuesta de mejora, apunta a concienciar a los maestros en la práctica de valores, considerar la transversalidad de éstos en el proceso educativo; innovar la metodología utilizada en proceso enseñanza – aprendizaje, de modo que los estudiantes adopten una actitud participativa dentro del proceso y que sean protagonistas de su propio desempeño en el aula y fuera de ella.

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de nuestro accionar como profesionales de la educación hay una idea que marca el trabajo diario y es que hoy el desarrollo de la institución educativa se fundamenta en el cambio, con soportes como la gestión, el liderazgo y los valores.

En el marco del trabajo para el tercer ciclo de la Maestría en “Gestión y Liderazgo Educativo”, corresponde la realización del trabajo de investigación, previa a la obtención del título correspondiente.

El problema investigado según como consta en el tema se lo realizó en un establecimiento de la provincia de Loja, que al igual que otros tantos establecimientos están en un proceso serio de cambio hacia lo que se procura sea la nueva educación.

Los objetivos planteados fueron los siguientes:

General: - Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el colegio Técnico Agropecuario “Gonzanamá”.

Específicos:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes de área en la ejecución de los planes estratégicos y operativos.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores este último es el eje transversal de la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

En la presente investigación hemos involucrado a todos los estamentos de la educación para que los datos obtenidos sean la respuesta desde diferentes puntos de vista. Hemos aplicado las encuestas y se ha tenido una buena acogida, nadie ha puesto reparos en contestar los cuestionamientos presentados.

Estoy consciente de que un trabajo de investigación en el que están involucrados seres humanos, no es fácil, se corren muchos riesgos como de que se sesgue la información, de que alguien se sienta incómodo frente a una entrevista o encuesta; no obstante, hemos obtenido resultados gracias a que en este caso ha existido la disponibilidad para colaborar con la investigación.

Al interior de esta entidad educativa se han venido proponiendo y canalizando cambios para mejorar la convivencia entre todos los estamentos educativos, logrando alcanzar algunos de los objetivos planteados; sin embargo, aún falta mucho por hacer sobre todo para mejorar la práctica de valores y por ello el presente trabajo es importante porque permitirá plantear una propuesta que nos lleve a potenciar las fortalezas de esta institución.

Desde hace algunos años atrás y frente a los cambios que se han operado en el mundo; a todo nivel, se vuelve los ojos hacia lo que está haciendo la escuela para encausar estos acontecimientos por un sendero que sea bueno para el crecimiento de la humanidad.

Frases como “Se han perdido los valores” resuenan por doquier, pero quizá es un absurdo decirlo de esa forma, los valores no se han perdido, siempre han estado presentes, lo que ha pasado es que se ha dejado de cultivarlos y practicarlos no solo en la escuela sino también en la familia.

Si se mira el deterioro de la sociedad, no es difícil asumir que en algún momento la educación se limitó a instrucción haciendo del hombre lobo del hombre, por tanto es importante mirar al interior de las instituciones educativas para encontrar el eslabón perdido entre una sociedad más humana y la actual.

Los resultados obtenidos en esta investigación nos permiten sugerir correctivos, para que los estudiantes, maestros y principalmente autoridades ejerzan un liderazgo positivo, que proponga al interior de la institución, un accionar que procure hacer de los estudiantes seres normales, proporcionales, no solo personas con cabezas muy grandes llenas de conocimientos, la educación debe hacer de cada

quien un ente con cabeza para pensar, con manos abiertas para trabajar y ayudar, con corazón para ablandar decisiones y con pies firmes para caminar seguros hacia un futuro mejor .

Analizando las circunstancias y la apertura que ha dado la autoridad del establecimiento en el cual se ha desarrollado la investigación, puedo señalar que ha sido factible la realización de la misma, existió la colaboración de estudiantes, maestros, directivos y padres de familia; para la realización del trabajo, son conscientes de que un trabajo de este tipo es beneficioso en todo aspecto, si se trata de mejorar el accionar de cada día y que se revierta en bien de todo un conglomerado.

Por otra parte esto se convirtió en un compromiso para realizar de la mejor manera el trabajo que me corresponde y la responsabilidad que implica esta investigación, así como el planteamiento de una propuesta.

Luego de realizado el análisis de los datos obtenidos, se obtienen conclusiones muy puntuales como: el liderazgo que mantienen autoridades y maestros en su mayoría es favorable para la buena marcha de la institución. Así mismo se puede detectar que la práctica de valores es un nudo crítico de la institución; al igual que la resistencia de un reducido grupo de maestros a ser parte del cambio.

Entre las recomendaciones se puede anotar, principalmente poner en práctica la propuesta planteada, para mejorar los resultados que se vienen dando en la institución.

Hago un llamado a que el presente trabajo sea analizado por otros estudiantes y/o maestrantes ya que puede ser la pauta para continuar con la investigación o se puede convertir en una fuente de consulta.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. La Gestión

Los procesos de transformación de la sociedad, en las últimas décadas, relacionados con la globalización que impacta en la economía, la información y los modelos de desarrollo basados en la competitividad, condicionan un nuevo escenario para la educación planteando nuevos retos sobre calidad, eficiencia y equidad.

Además los desafíos de la descentralización de los sistemas educativos, demanda actores comprometidos con las funciones que desempeñan; plantea requerimientos de una mayor participación en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales para mejorar la calidad de los servicios; para ello, se requieren nuevas formas de organización y funcionamiento de las instituciones educativas y especialmente de las escuelas, donde la gestión educativa se convierte en una práctica indispensable. La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas.

2.1.1. Concepto

A continuación algunas definiciones de gestión, nos servirán de base para entender el alcance de este término.

Gestión, etimológicamente proviene del latín GESTIO: acción de gestionar, administrar, ordenar, disponer, organizar.

Gestión.- proceso emprendido por una o más personas para coordinar actividades laborales de otros individuos. El comportamiento de los centros laborales revela un variado abanico de motivación e impulsos generados en buena medida por la presencia de necesidades fundamentales. (Guitela, 1998)

Gestión.- implica un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver situaciones, concretar acciones tales como proyectos; la gestión se relaciona directamente con la acción de administrar. (Casado, 2001)

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define la gestión como la acción y efecto de administrar. Así mismo se encuentra la siguiente definición: “Conjunto de actuaciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo”. “Promover y activar la consecución de un mandato o encargo”

Cabe señalar que algunos autores no hacen distinción entre administración y gestión, consideran estos dos términos como sinónimos; sin embargo no lo son; pueden existir prácticas administrativas sin que haya gestión, en las prácticas de gestión lo fundamental es la transformación que hace el sujeto.

Gestión y administración están íntimamente relacionadas. Un gerente debe tener la capacidad y los conocimientos suficientes para administrar y habilidades de gestión. Para liderar procesos y proyectos se debe tener habilidades para gerenciar, administrar y gestionar.

De todo lo anotado anteriormente, es importante recalcar que la gestión hace referencia a todas las actividades tendientes al logro de metas y objetivos, procurando que quienes son actores para dicha consecución trabajen motivados, con una actitud positivista, que todo lo hagan por convicción y que al final de la tarea hayan logrado no solo los objetivos o metas del trabajo sino su propia transformación.

La gestión como toda actividad direccionada apunta a propósitos claros y definidos: (Ponce, 1999)

- Crear una cultura organizacional en base al requerimiento de los clientes a los cuales entrega sus servicios.
- Cumplir con los requisitos tanto internos como externos del cliente e incrementar la satisfacción de los mismos.
- Lograr el mejoramiento continuo del personal, de los procesos utilizados y los servicios que oferta la organización.
- Lograr la participación productiva de los funcionarios, comprometiendo todos sus esfuerzos para el mejoramiento de la organización.

- Evaluar tanto los procesos como los resultados para identificar logros, deficiencia y soluciones creativas e innovadoras que lo optimicen.

Así mismo se deben señalar algunos principios de la gestión:

- Gestión centrada en los clientes.- la organización, las reglas, los procesos y sistemas de control deben estar orientados a los clientes.
- Jerarquía y autoridad claramente definida.- que permita garantizar la unidad de acción, en la cual el gestor ejerce funciones como dirigir, impulsar y ordenar.
- Determinación clara de quién y cómo se toma las decisiones.- consiste en determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona o equipo de trabajo para la toma de decisiones.
- Claridad en la definición de canales de participación.- Esta debe enfocarse a la consecución de los objetivos, cada miembro debe saber; dónde, cómo, cuándo, por qué; participar y que resultados esperar.
- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y especialización.- se debe tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona para determinar el lugar donde tendrá un mejor rendimiento.
- Coordinación fluida y bien definida.- esto es establecer instancias de coordinación ágil y oportuna.
- Transparencia y coordinación permanente.- las acciones que se realizan deben ser conocidas por todos, de allí que es necesario utilizar mecanismos de comunicación en doble vía, evitando malos entendidos, sospechas y acusaciones (Ponce, 1999).

En cuanto se refiere a Gestión Educativa, empezaré enunciando lo que señala la Constitución Política de la República, sobre el derecho a la educación:

“La educación es un derecho de todo ser humano a lo largo de toda su vida, y un deber ineludible del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública; y de la inversión estatal, garantizar la igualdad y la inclusión social, condición indispensable para el buen vivir. Las personas, la familia y la sociedad en general, tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo” (Constitución Política de la República, 2008).

La legislación educativa abarca aspectos importantes para conseguir los objetivos educacionales, planteando y considerando las necesidades de los alumnos, padres de familia, de los docentes y de toda la comunidad.

La gestión educativa debe tender al logro de esos objetivos y metas para lograr una sociedad más justa, creativa, solidaria, es decir una sociedad cimentada en valores.

Muchos son los conceptos que se refieren a la gestión educativa:

- Pilar Pozner: (2009) “desde el punto de vista ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico – prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales... es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; la exploración y explotación de todas las posibilidades; y la innovación permanente como proceso sistemático”.

Así entonces la gestión educativa busca responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de las unidades educativas, porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando aspectos relevantes.

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 aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo.

La gestión educativa es un proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución que dirige a fin de que pueda ofrecer un servicio de excelencia. Frente a ello analiza el perfil que dicho gerente debe tener, el proceso de dirección que debe ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello como: liderazgo, toma de decisiones y generar un clima de participación y trabajo en equipo en la escuela, junto al instrumental metodológico requerido para lograrlo.

Resumiendo, hacer gestión educativa consistiría en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones que lleven a toda la institución a mejorar.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; considerando tanto las oportunidades como las amenazas del medio en el que se inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales, para tomar acciones en función de los objetivos propuestos.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece teniendo en cuenta el entorno al interior y al exterior.

El desarrollo de todo proceso al interior de la institución es responsabilidad del director, quien debe: planificar, controlar, definir objetivos, tomar decisiones para solucionar problemas, promover una buena comunicación y la capacitación del personal; con el compromiso de todos.

El Modelo de Gestión Escolar se compone de Áreas y Dimensiones. Las Áreas son el ámbito clave de la gestión de un establecimiento educacional.

El Modelo de Calidad propone, Quintana (2007) cinco áreas de las cuales cuatro son de proceso: *Gestión Curricular*, que es el área central del Modelo ya que aquí se encuentran los principales procesos del establecimiento educacional, *el área de Liderazgo*, que impulsa, conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa, *el área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes*, y *el área de Recursos*, que se orienta a la generación de condiciones que permitan la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos y un *área de Resultados*, que acusa el impacto de las áreas ya mencionadas.

Las Áreas de Procesos, se dan en el plano de las prácticas de gestión que desarrolla el establecimiento educacional para lograr sus metas y objetivos.

El Área de Resultados, se da en el plano de los datos e informaciones que posee o genera el establecimiento educacional, que dan cuenta del resultado de los aprendizajes, de los logros institucionales y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa.

Se debe concretar que en conjunto la gestión educativa pretende aplicar los principios generales de la gestión, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina será el estudio de la organización del trabajo en el campo educativo y por tanto estará influenciada por teorías de la administración, la Filosofía, las Ciencias Sociales, la Psicología, la Sociología y la Antropología, dado que en esta área tratamos con personas de inicio a fin y esto implica una serie de relaciones y conflictos, para lo cual es necesario apoyarnos en varias ciencias.

La gestión educativa, comprende un conjunto de procesos, de acciones que llevan a la toma de decisiones, para mejorar las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación y llegar al logro de objetivos macro dentro del campo educativo e institucional. Los directivos deberán animar una verdadera acción de cooperación y no de competencia, pues ello permite obtener productos o servicios de mejor calidad que el trabajo competitivo.

2.1.2. Importancia de la gestión

La gestión en las organizaciones, sean éstas de bienes o servicios no es tarea fácil, implica muchos retos entre ellos la toma de decisiones desde distintos ámbitos de la organización, se requiere disponibilidad de recursos materiales, financieros, tecnológicos y talento humano para llegar al logro de metas y objetivos sin dejar de mencionar que en toda tarea se presentan situaciones favorables y/o desfavorables a las que se debe enfrentar.

En el campo educativo la gestión es importante porque permite desarrollar, mejorar y fortalecer las prácticas educativas, en función de una visión, misión, objetivos, valores y principios que rigen el sistema educacional.

Para quien dirige una institución educativa debe ser responsabilidad ineludible actuar en funciones administrativas como: planificar, organizar, dirigir y controlar en base de una buena comunicación y empatía con quienes están a su alrededor. Además debe considerar el hecho de que su trabajo es con seres pensantes, diferentes y vulnerables y por tanto debe estar presto a solventar una serie de situaciones e imprevistos.

Pensemos también que al interior del aula, el gestor y el líder, no solo de aprendizajes, es el maestro, lo que implica que éste debe estar revestido de las cualidades necesarias para motivar a su grupo de estudiantes a que lleguen a la consecución de sus objetivos, teniendo en cuenta siempre los intereses particulares de cada uno.

2.1.3. Tipos de gestión.

Existen varias clasificaciones de gestión, de entre tantas podemos señalar: Pública, financiera, gerencial, administrativa, tecnológica, social, de proyectos, de conocimiento, ambiental, (escolar.google.es, 2011) educativa y otras.

De las señaladas anteriormente analizaremos algunas:

Gestión Tecnológica.- Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social.- Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema de tipo social, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas para su solución.

Gestión de Proyectos.- Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento.- Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.

De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Ambiental.- Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible; la gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas para una adecuada calidad de vida.

Gestión Educativa.- En cuanto se refiere a la gestión educativa, por la amplitud de este campo es necesario particularizar algunos de los aspectos más sobresalientes:

La gestión curricular involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Cuatro dimensiones importantes en ésta son:

1. Organización Curricular.- Comprende todas aquellas prácticas tendientes a asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada tanto con el marco curricular como con las bases curriculares atendiendo a las necesidades e intereses de todos los estudiantes, según el nivel en el que se encuentren.
2. Preparación de la enseñanza.- Abarca la acciones que se realizan en el establecimiento educacional que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza, en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.
3. Acción Docente en el Aula.- Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para garantizar que la implementación curricular se concrete en el aula a través del proceso de enseñanza aprendizaje.
4. Evaluación de la Implementación Curricular.- Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento educacional para determinar el logro de objetivos que tiene la implementación de la propuesta curricular; así como realizar los ajustes necesarios.

Gestión directiva hace referencia a como debe ser orientado el centro educativo; se encarga de:

- Direccionamiento estratégico
- Cultura institucional
- Clima escolar

- Gobierno escolar
- Relaciones con el entorno

Todo ello enmarcado en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, acorde con las necesidades de la comunidad y en el marco de las políticas educativas vigentes (Quintana & Moreno, 2007).

Este tipo de gestión tiene como eje central ejercer un liderazgo participativo y cuidar que las demás áreas de la institución se orienten a cumplir la misión y con ello el logro de la visión institucional.

Gestión pedagógica y académica.- Es la esencia del trabajo de la institución educativa; se encarga de los procesos de diseño curricular, las prácticas pedagógicas e institucionales, gestión de clases y seguimiento académico, encaminado a lograr el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Gestión administrativa y financiera.- Se encarga del uso efectivo de los recursos, tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

Gestión de la comunidad.- Hace referencia a las relaciones de la institución con la comunidad, en cuanto se refiere a participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos.

1.2. Liderazgo Educativo

Dentro del campo educativo es muy importante conceptualizar y valorizar la actitud de liderazgo que deben tener los educadores, existen muchos conceptos de liderazgo y sus afines, por ello es menester mencionar algunos de ellos para llegar a concluir de alguna manera a que se refiere el liderazgo.

1.2.1. Concepto

Se puede definir el liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de una colectividad. El Diccionario de las Ciencias de la Conducta, lo define como las cualidades de la personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. Este concepto de liderazgo nos hace reflexionar sobre el poder de acción que tiene un líder sobre un grupo de personas porque los conduce sin imponerles, porque se ha ganado la empatía y el respeto de los mismos y el canal de relación entre el líder y los dirigidos es la comunicación, que permite la consecución de metas, aspecto que motiva para continuar manteniendo esta relación armónica (Chiavenato, Administración de recursos humanos , 2007).

Por otra parte la palabra “liderazgo”, en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre, como un héroe. Existen otras acepciones de este término, en las cuales el líder no dirige, sino que es una figura de respeto, como por ejemplo una autoridad científica, que gracias a su labor, sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad, se ha ganado esta mención. Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra “liderazgo” es nombrar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, podríamos citar como ejemplo; un corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado

Los autores Rallph M. Y Stogdill, (2005) en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señalan que existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellos. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras; Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes militares. han influido en los soldados para que maten, en otro ámbito, jefes en los empleados para que hagan sacrificios personales para provecho de la compañía.
- Finalmente el cuarto aspecto es la combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC: Gregor Burns (2007), argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

De lo anterior se puede deducir que existe una regla fundamental en el liderazgo, que es la base para un buen líder, cualquiera que éste se, podrá llevar a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: “No pongas a las personas en tu lugar, ponte tú en el lugar de las personas”.

Chiavenato, Idalberto (2007), destaca lo siguiente en cuanto al liderazgo:

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

específicos. Cabe recalcar que aunque el liderazgo guarda gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

El área de Liderazgo comprende los procedimientos desarrollados por el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también conducir a los actores de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta área se compone de 4 dimensiones:

1. **Estratégica y Planificación.**- Corresponde a prácticas de planificación que se realizan en el establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos y metas institucionales.
2. **Conducción.**- Comprende las acciones del equipo directivo que aseguran un accionar coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos y metas institucionales.
3. **Alianzas Estratégicas.**- Implica prácticas que aseguran la articulación del establecimiento educacional con actores u organizaciones de su entorno, contribuyendo al logro de sus metas institucionales.
4. **Información y Análisis.**- Todo aquello que se realiza en el establecimiento tendiente a generar y analizar información útil para la evaluación institucional, la toma de decisiones y rendición de la cuenta pública (Guillen P. M., 2006).

De acuerdo con Katz y Kahn (1998) y basado en la función transformadora del líder:

- El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia, ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.
- El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.

Dicho de otra manera la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia por encima de del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias.

El liderazgo se ocupa de realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que varía junto con el tiempo y la sociedad en

la que se desarrolla. Un liderazgo bien llevado, permite crecer con fuerza, ya que la capacidad de una persona para mover multitudes lleva a trabajar por convicción lejos de verse forzado u obligado a algo, lo importante es ejercer un liderazgo positivo, a lo largo de la historia existen ejemplos de grandes líderes positivos así como también de otros negativos, estos últimos como actores de grandes desastres en la sociedad.

Se puede concluir que el liderazgo es una cualidad que ostentan determinadas personas, en función de sus actitudes, su carisma y que provoca en los otros una actitud para seguir y colaborar. Se debe mencionar que a lo largo de la historia ha habido muchos personajes que por su liderazgo son reconocidos y se han perpetuado como ejemplo de vida, el más grande de todos Jesús de Nazaret, sin embargo también se recuerdan personajes que revestidos de su liderazgo han llevado a multitudes a cometer gravísimos errores, un ejemplo de este liderazgo negativo fue Adolfo Hitler.

En esta investigación se trata de liderazgo educativo, por tanto es necesario revisar que entendemos sobre educación.

Educación.- Es por demás sabido que este término proviene del latín educere “guiar, conducir”; o educare “formar, instruir”. Podría definirse a la educación como:

- Proceso multidireccional mediante el cual conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no solo se produce a través de la palabra sino que está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.
- Proceso de socialización formal de los individuos de una sociedad.

Liderazgo educacional por tanto sería la capacidad que tienen los maestros para promover en sus estudiantes un cambio de actitud, en el sentido positivo, hacer esta tarea sin que sea tediosa dependerá de la capacidad de liderazgo que ostenten quienes manejen a los grupos.

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

El liderazgo educativo, es una herramienta básica de la gerencia educativa, así como también lo son, la motivación, la cultura corporativa y la comunicación interna. (Velasco, 2003)

El maestro, está obligado a ejercer liderazgo, dado que su tarea es promover y provocar el cambio en los estudiantes. Quien opta por ser maestro, debe tener claro que no es la última opción sino que es la tarea más difícil porque en sus manos recibe seres humanos que deberán ser formados en base de la ciencia pero también con la práctica de valores humanos, que sean los puntales de un nuevo individuo y por ende de una nueva sociedad; Por ello el liderazgo del maestro no debe ser únicamente dentro del aula, sino que debe proyectarse en el barrio, en la comunidad, en el campo, en las fábricas, en todos los espacios donde se desarrolla la sociedad.

El líder, especialmente el pedagógico debe sentirse orgulloso de su trabajo y valorar el trabajo de los demás, para enseñar con el ejemplo que todo trabajo es dignificante, que es un espacio para la libertad y no para la esclavitud, que el trabajo es un medio a través del cual se construye una sociedad de hombre y mujeres libres y dignos y que con ello se construye la patria.

Líder pedagógico es el maestro, liderazgo es el proceso que desarrolla el docente que es líder. Un líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias; más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas. (Cevallos, 2011)

Al líder se lo reconoce por ciertas cualidades y características no físicas sino de su accionar, que lo hacen diferente al resto del grupo.

El líder debe tener carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen. La primera significación del líder no resulta de sus rasgos como persona, únicos e irrepetibles; pero que son al mismo tiempo

universales; sino que cada grupo considera líder a quien sobresalga en algo que interese a todos, o al más brillante, al mejor organizador, al más bondadoso, en fin a quien demuestre mejores capacidades.

1.2.2. Tipos de líder

Las personas con capacidad de liderazgo, actúan de diferente manera.

Los estudiosos del liderazgo clasifican a los líderes desde diferentes puntos de vista, podemos citar tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

- El líder autócrata.- asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a los subalternos. Considera que solo él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, quizá siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o quizá tienen otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. Espera de los subalternos obediencia y adhesión a sus decisiones; para el líder autócrata “oigan, yo soy el jefe aquí. Yo tomo las decisiones, yo les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento”; es el yo el que cuenta.

- El líder participativo.- Cuando un líder adopta un estilo participativo, utiliza la comunicación, la consulta para practicar su liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus propuestas siempre y cuando sean posibles y prácticas. Confía en la capacidad de quienes son sus seguidores y por ello descansa su responsabilidad apoyado en ellos. “Estoy seguro de que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía; pero, pueden ayudar dándome sus ideas y diciéndome lo que piensan.” Por tanto, impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los lleva a asumir responsabilidades para guiar su propio desempeño.

- El líder liberal.- Es el líder que da rienda suelta a todo, mediante este estilo de liderazgo, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Aspira a que sus subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Proporciona un número mínimo de reglas, proporciona muy poco contacto y apoyo para sus seguidores. El líder liberal diría: “Este es el trabajo que van a hacer, háganlo como quiera lo que importa es que salga bien. Espero que me informen si de pronto se presenta algún problema difícil.” Evidentemente, en este tipo de liderazgo, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado satisfactorio.

Existen diferentes grados de liderazgo entre estos estilos, hablar de que uno u otro sea lo mejor es quizá erróneo, en muy pocas ocasiones se es tan rígido en un sistema, creo que como seres pensantes, los líderes adoptarán posturas de uno u otro para mejorar el trabajo de los subalternos, no sin antes reconocer que aquellos son quienes en realidad son la fuerza que impulsa el logro de los objetivos (escolar.google.es, 2011).

Según la forma de ejercer la autoridad: líder tradicional, líder legítimo, líder carismático.

- Líder tradicional.- Es el que hereda el poder por costumbre, o por un cargo importante, o porque pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde siempre. Ejemplo: un reinado.
- Líder legítimo e ilegítimo.- El primero es aquel que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el segundo adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad; a éste último ni siquiera se le debería considerar como tal, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un liderazgo por medio de la fuerza no es otra cosa que carencia del mismo.
- Líder carismático.- Es el que tiene capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

Entre otro tipo de clasificación, está el liderazgo desarrollador con sus diferentes estilos:

- Líder autócrata.- Como en la clasificación anterior en el que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- Líder emprendedor.- Adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos; pero, consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- Líder liberal.- De alguna manera delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Líder proactivo.- Promueve el desarrollo del potencial de las personas, brindándoles oportunidades para su desempeño.
- Líder audaz.- Este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas personas e instituciones, es persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Según la formalidad de su elección:

- Líder formal.- Ha sido preestablecido por la organización.
- Líder informal.- Emerge del grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores:

- Líder dictador.- Impone sus ideas al grupo, en lugar de permitir a los otros integrantes hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.

- Líder autocrático.- Es el único en el grupo que toma decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- Líder democrático.- Toma las decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando se trata de resolver algún problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- Líder paternalista.- Tiene mucha confianza en sus seguidores, toma la mayor parte de decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- Líder liberal.- Este líder adopta un papel pasivo y permisivo, abandona el poder en manos del grupo aplica el “laissez faire”; en ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los miembros del grupo, éstos gozan de total libertad y cuentan con su apoyo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus seguidores:

- Líder transaccional.- Los miembros del grupo reconocen al líder como tal y como autoridad. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- Líder transformacional o carismático.- El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son, las discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- Líder auténtico.- Es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera a la propia mente se puede liderar a los demás.

- Líder lateral.- Se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización, se puede definir como la influencia que ejerce una persona, en el mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común.
- Líder en el trabajo.- La persona que lidera en el trabajo es quien cumple sus funciones y motiva a los otros a que cumplan con las suyas es un ente colaborador y no simplemente cumplidor, y en función de su realidad lleva a los otros a actuar de la misma manera.

Finalmente debo explicar que luego de tantas clasificaciones, la más reconocida es la siguiente (Hargreaves & Fink, 2008).

- El líder autoritario.- Da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que éstas se cumplan, se limita a dar las indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Señala el trabajo que debe realizar cada miembro del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Dirige el grupo pero no participa efectivamente de su actividad. En realidad no dirige sino que manda.
- El líder democrático.- Es completamente diferente: no dirige de forma déspota, las órdenes son previamente consensuadas y comunicadas al grupo. Busca el acuerdo colectivo del grupo. Este tipo de líder canaliza las distintas tendencias y opiniones, no impone las soluciones sino que ofrece varias alternativas que el grupo debate hasta que finalmente elige una de ellas por acuerdo.
- Líder laissez-faire.- Se caracteriza por que no hace valer en absoluto su autoridad. Aunque proporciona cualquier información necesaria para la toma de decisiones. El grupo tiene libertad para decidir sobre cuestiones de planificación, organización y ejecución. El líder no interviene, ni supervisa, ni evalúa la actividad del grupo y permite que éste tome las medidas que considere oportunas.

“Líder” es la condición de que éste se prepare para el recambio, la alternativa. Los líderes públicos tienen que ejercer pedagogía. A un líder también se le pide

que presente desafíos nuevos y que, en un momento dado, sepa manejar y gestionar la soledad. Aquél que sólo busca el apoyo de la masa es un oportunista, por eso el líder debe ser constante y también optimista, como una opción vital.

Dimensión ética de los conceptos: *líder, liderazgo, líder transaccional y liderazgo servidor.*

DEFINICIÓN	CONCEPTOS	DIMENSIÓN ÉTICA CARACTERÍSTICA
Influye en el seguidor, en el sentido de recompensar, su adhesión.	Líder transaccional	La relación es de transacción justa, por tanto el seguidor, también actúa bajo un comportamiento ético.
Influye en el seguidor, promoviendo en éste un cambio en sus convicciones y actitudes, generando compromiso y adhesión.	Líder transformacional	La transformación del seguidor se da en el sentido de promover un cambio que le lleve a su desarrollo humano.
Éste arrastra a seguidores a través del servicio que les presta, logra la adhesión mediante la generación de confianza.	Líder servidor	La relación de servicio trasciende y se evidencia en el bien común.

Elaborado por: Mireya Gahona A.

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los que interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.

En fin así podríamos seguir enumerando más clases de líderes, ya que cada quien hace la diferencia; sin embargo, nos queda claro que para ser un buen líder se debe

tener o cultivar características y cualidades muy particulares que lo hagan digno de ser la cabeza y guía de un grupo.

1.2.3. Características del líder

Un líder no es cualquiera del grupo, no está por demás señalar que en esferas inferiores, como los animales también existen líderes; no obstante, en los seres racionales este liderazgo no solo es en fuerza o agudeza de instinto sino que se marca por acciones que nos permite el raciocinio. (Hessel, Goldsmith, & Beckhard, 2006)

Condiciones para el liderazgo eficaz

Para que el liderazgo sea eficaz; esto es, que cree y desarrolle un clima en el que todos puedan expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos se han de tener en cuenta cuatro componentes,

- Un líder debe tener autoridad para actuar, de manera que estimule una respuesta positiva en sus seguidores.
- Debe tener capacidad para motivar.
- Ser flexible y reflexivo
- Debe inspirar confianza

Por otra parte, el análisis de líderes, perfectamente reconocidos como tales, ha demostrado la diversidad de sus características. Entretanto, los estudios realizados han revelado que para ser un buen líder es necesario que determinadas características estén presentes, pero esto no es verdad en el sentido contrario

1.2.4. Cualidades del líder

Se consideró, inicialmente, que el liderazgo debía ser una cualidad innata, pero rápidamente se verificó que algunas personas eran excelentes líderes en determinadas tareas, mientras que en otras conseguían desempeños muy pobres. De acuerdo con Jesuino (1996), el modelo según el que existe un líder universal

cuyas características personales lo vuelven eficaz en todas las situaciones, debería es, por el hecho de que una persona posea determinadas características que también poseen los líderes, no significa que deba serlo automáticamente.

De acuerdo con Martens (1987) las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que indicamos seguidamente:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás
6. Persistencia
7. Flexibilidad
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
10. Ser persistentes y responsables
11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales.

Las cualidades antes mencionadas y otras posemos resumirlas en lo siguiente:



Siete características de un líder exitoso

a. Excelencia en las actividades básicas del día a día: actúa apasionadamente, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).

b. Excelencia en relaciones personales: el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales. El líder cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza, duraderas y genuinas.

c. Adaptación al cambio: Heráclito dijo “Lo único constante en el universo es el cambio”, y eso es lo que pasa en el mundo de los negocios hoy. Los líderes no

dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.

d. Eficacia personal: se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas, “para la pelota”, tiene momentos de reflexión solo o sola.

e. Creatividad e innovación: las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Se debe crear e innovar pensando en la ejecución desde un principio.

f. Ser el entrenador del equipo: aconseja, observa cosas que se pueden mejorar, comparte experiencias pasadas generosamente. ¿cómo te das cuenta que eres un buen coach? Si un miembro de tu equipo te pide que presencias una de sus presentaciones al cliente para que le digas qué cosas se pueden mejorar, te está pidiendo que seas su coach.

g. Conciencia social: el proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad. Si esos tres elementos (proyecto, organización, sociedad) no están alineados, ¿para qué trabajas?. Una empresa no es simplemente una entidad solitaria que interactúa con pares, sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte. Si tu proyecto no tiene valores que exceden al ámbito comercial, le falta algo. Es un orgullo generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad (bibliotecas.uvmnet, 2011).

Por lo general un líder es una persona excepcional no en lo físico sino en sus cualidades y su manera de actuar; lo que hace que los otros se animen a seguirlo. El maestro es guía de multitudes, por tanto estamos obligados a cultivar cualidades de un buen líder de modo que podamos llevar a los niños y jóvenes a la consecución de grandes objetivos.

El líder educativo, en particular debe cumplir con requisitos y cualidades que lo hacen único; basados en el documento de Correa Jaramillo (2009) y respecto de esto podemos resumir:

REQUISITOS	CUALIDADES	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Necesidad de cambios. ◆ Actuación incondicional. ◆ Diagnóstico pedagógico. ◆ Saber enmarcar los objetivos del colectivo. ◆ Portador de lo nuevo, creador incesante. ◆ Ser un apasionado por el cambio. ◆ Tener tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos. ◆ Saber intuir y prever problemas. ◆ Ser hábil en la toma de decisiones. ◆ Ser entusiasta y motivador. ◆ Inspirar a los otros con su visión de futuro. ◆ Diseñar y propiciar un entorno que facilita la acción conjunta e individual. ◆ Apremiar y transmitir energía y desbrozar el camino de la burocracia que hace lenta la acción. ◆ Debe verse a sí mismo y a los que le rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento. ◆ Resumir y transmitir historia. ◆ Comprender la misión y las funciones del proceso educativo. ◆ Defender la identidad cultural, el sentido de pertenencia y la cohesión social de la escuela. ◆ Promover la participación, la comunicación y la cooperación entre los estudiantes del grupo para superar los conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Audaz. ◆ Inteligente. ◆ Creativo. ◆ Justo. ◆ Económico. ◆ Decidido. ◆ Optimista. ◆ Dispuesto a correr riesgos. ◆ Vencedor de su desánimo y las ideas negativas. ◆ Paciente y consistente. ◆ Buen carácter. ◆ Apasionado por el cambio. ◆ Arrastra, no empuja. ◆ Tiene autoridad moral. ◆ Aprende constantemente. ◆ Aceptabilidad. ◆ Conciliador. ◆ Equilibrado. ◆ Busca siempre mejorar. ◆ Capacidad para comunicar su visión. ◆ Reparte 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Para aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran. ◆ Para lograr que su visión sea interiorizada por otros. ◆ Para acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del presente y no del pasado. ◆ Para confiar en otros, aún si el riesgo es grande. ◆ Para tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas. ◆ Para entender el entorno. Ser sensibles a lo que pasa, ◆ Habilidad para diseñar entornos de aprendizaje que consideren la utilización (contextualizada) los líderes son pensadores con visión a largo plazo, van más allá de los problemas del día y los informes. ◆ Los líderes se interesan por su organización. ◆ Enfatizan en la visión, los valores y la motivación. ◆ Tienen fuerte capacidad para enfrentar los conflictos presentes en la organización. ◆ Para enseñar, debe saber y conocer. Conocerse a sí mismo, sus temas, su gente y las necesidades que se presentan. ◆ Reflexiona sobre el futuro. ◆ Es buen observador. ◆ Establece metas y objetivos. ◆ Sabe tomar decisiones.

<p>internos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Preservar la integridad del grupo y de la escuela mediante el desarrollo de valores, el cumplimiento de las normas y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, públicas y sociales. ◆ Generar cambios de mentalidad y de actitud en los estudiantes, en función del desarrollo de la escuela y de su personalidad, tanto desde el punto de vista de su instrucción como de su educación. ◆ Consolidar los cambios logrados en los estudiantes mediante la creación de escenarios de interacción creativa, formativa y productiva, e las dimensiones curricular y extracurricular con un sentido extensionista, para su mejoramiento continuo y sostenido. ◆ Es importante tener en cuenta que el líder educativo a diferencia del profesor tradicional reconoce la necesidad del cambio, innova, crea en función de los estudiantes, inspira confianza, motiva y promueve la participación de los estudiantes en las diferentes tareas ejerciendo el control de las mismas, enfrenta con optimismo los desafíos del futuro, es disciplinado, promueve el saber, escucha, hace hablar, evalúa junto al grupo, estimula, en pocas palabras hace lo que hay que hacer. ◆ Del educador se espera, en su rol de profesor guía o de tutor, que sea capaz de orientar de un modo particular, personalizado al educando, permitiendo a su vez que, en concordancia con la etapa de desarrollo en que se encuentra, alcance mayor autonomía en el proceso educativo y de autoformación en general. 	<p>responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Delega tareas. ◆ Anima a las personas a que realicen su trabajo. ◆ Fija parámetros. ◆ Capacidad lógica. ◆ Se siente éticamente responsable del grupo. ◆ Genera credibilidad. ◆ Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. ◆ No pierde de vista el objetivo. ◆ Sabe proponerse metas alcanzables. ◆ Es leal. ◆ Innovador. ◆ Flexible. 	
---	---	--

Con un líder así, del educando se esperan, como resultado de estas influencias, una serie de transformaciones que se traduzcan en un ser humano enriquecido, con nuevas competencias y recursos personales lógicos que le permitan un mejor desempeño para asumir los retos que le esperan en el futuro y para convertirse en diseñador, hacedor de su propio proyecto de vida.

Es necesario que los educadores tengamos presente todos estos requisitos, cualidades y habilidades para que cada día nuestro trabajo surta los mejores frutos.

1.3. Diferencias entre directivo y líder

Establecer diferencias entre directivo y líder nos marca una línea aparentemente muy tenue; sin embargo existe una gran diferencia entre el rol de uno y otro sin descartar el hecho de que pueden haber directivos con capacidad de liderazgo y/o líderes desarrollándose como directivos.

Liderazgo y dirección son términos que a menudo se confunden, una buena gerencia impone orden y congruencia al planear actividades, diseñar estructuras, gobierna, manda, rige o guía a una persona, un grupo o una cosa. (Grinbert, 2006)

La noción de Directivo (autoridad), es necesario comprenderla en su relación de trabajo. Su liderazgo puede tener base en el saber y sus actividades, en la contención de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados; pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El directivo es el motor que impulsa a la organización para alcanzar sus objetivos, que se traducirá en bienestar para sus asociados, esta responsabilidad requiere una sólida preparación del directivo, a fin de responder a las exigencias de trabajo que la organización necesita.

Un buen directivo debe desarrollar tres capacidades fundamentales: la de gestión; esto es tener habilidad para organizar el trabajo, dirigir a las personas, relacionar a su organización con otras instancias, buscar y lograr apoyos para su organización.

Capacidad de resolución, estar preparado para enfrentar y resolver las dificultades que se presenten en el desempeño de su cargo. Conocimiento, esta es una condición fundamental para que el dirigente se desempeñe con éxito, debe conocer bien sus funciones y las de los demás directivos y personas de la organización, las normas legales y los procesos que vive la organización. Debe además estar informado de lo que pasa en su contexto.

El concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, su capacidad para el liderazgo proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y sus seguidores.

El líder es quien con su perfil puede afrontar adecuadamente situaciones emocionales difíciles, es capaz de despertar la confianza de los demás, sabe escuchar, es capaz de persuadir y sabe aconsejar. Puede alentar la confianza de los demás siendo consiente de sí mismo, asumiendo el punto de vista de los otros y es capaz de estar plenamente presente.

El líder tiene la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos, es el factor humano el que une a un grupo debido a que el líder estimula el poder de motivación a las personas; este poder tiene sus bases que pueden ser: la legitimidad, coerción, recompensas, destrezas, identificación.

Los líderes establecen el rumbo con una visión de futuro, después de convocar a sus seguidores, les comunican esta visión y los inspiran y motivan para que superen los obstáculos que se presentaren. Muchos administradores al no ejercer liderazgo fracasan por varias razones entre ellas el hecho de considerar al ser humano como otro recurso más (recursos humanos), y por tanto creen que la motivación de las personas se da en el nivel superficial de recibir un salario o de una palmada; no entienden la naturaleza humana, no son líderes, no han hecho el trabajo interior de conocerse a sí mismos, ni de crear una visión para sus organizaciones y

colaboradores que se arraigue en los sentimientos más profundos de sentido vital y trascendencia; de sentido de servicio y superación con ética y compromiso de solidaridad.

Resumiendo, las diferencias se pueden representar en la siguiente síntesis:

DIRECTIVO	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • Su autoridad proviene de niveles superiores de la organización. • Autoridad oficial. • Se refiere a la autoridad institucional. • Pone énfasis en los recursos físicos y materiales. • El rol del directivo, exige a éste que posea capacidades. • Al directivo se le exige eficacia. • Conduce el barco. • Consigue que el sistema funcione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad por acuerdos voluntarios. • Autoridad moral. • Se relaciona con la autoridad informal. • Pone énfasis en los recursos emocionales. • El rol del líder exige experiencia y madurez personal y profesional. • Al líder se le exige integridad. • Decide donde va el barco. • Decide el momento en que cambiar un sistema que no funciona.

Elaborado por: Mireya Gahona A.

Como se puede ver hay diferencias muy marcadas entre directivo y líder, nosotros como maestros deberíamos plasmar en nosotros mismos las características de un líder antes de ponernos en frente de los estudiantes, ya que ellos ven por lo general en el maestro, un modelo a imitar.

1.4. Los valores y la educación

Los valores son aquellos bienes universales que pertenecen a nuestra naturaleza como personas y que en cierto sentido, nos humanizan, porque mejoran nuestra condición de personas y perfeccionan nuestra naturaleza humana. (Guillen, 2006)

Al hablar de valores en general se puede jerarquizarlos en cuatro grupos de los cuales los más importantes podemos destacar los humanos, los morales y los religiosos. Todo valor moral es aquel que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón, entre otros valores está la salud, sin embargo se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, pero no se puede vivir en la mentira, en la violencia, en el fraude; porque cosas como estas degradan a la persona, dañan al ser humano, lo deshumanizan.

La educación es la base en la que se constituye la personalidad del individuo, el fundamento intelectual, moral y emocional que orientará su desarrollo posterior.

Los valores se transmiten en la vida diaria, según la calidad de las relaciones que se vive, son importantes padres, familiares y maestros, es sumamente valioso el ejemplo que estas personas significativas muestren al niño, para que se dé una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace (García, 2010).

Los valores no son el resultado de una comprensión y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Son algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, solo se puede educar en valores a través del conocimiento, habilidades de valoración y reflexión. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

El fenómeno de cómo desarrollar y formar valores es un proceso de enculturación (Aguirre, 1995; 498), que dura toda la vida, en él inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en la interrelaciones humanas, en las percepciones, y en las condiciones materiales y naturales de la vida, es decir, en la calidad y sentido de la vida. Los valores son razones, afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual y entre lo social y lo individual.

Actualmente se habla de educación en valores, pues la educación de este tipo es aquella que, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es importante que desde los primeros años escolares, niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensa y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de conflictos (Chavarria, 2007).

Se debe buscar estrategias para clarificar los valores, un recurso didáctico sería plantear situaciones problemáticas que permitan al estudiante ubicar su escala de valores y confrontarla con la de los demás. Aquí no hay respuestas acertadas o erróneas, la intención es poner al estudiante ante la revisión de sus paradigmas personales para tomar una posición, verbalizarla, transmitirla, sustentarla con argumentos ante los otros, desarrollar habilidades de diálogo y negociación con el fin de llegar a consensos.

La escuela como agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades, debe destinar un espacio para la educación en valores.

Los valores deben estar definidos en el PEI, valores con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos. Concretamente los valores se deben hacer presentes en el aula mediante los temas, como eje transversal, que van a responder a realidades o necesidades que tienen relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad.

La propuesta consensuada de la Reforma Curricular para la Educación Básica (última 1998), que se aplica actualmente dice lo siguiente:

El hombre del futuro, los valores del presente.- El sistema educativo tiene como meta final crear la posibilidad de adultos capaces de decidir su propio destino personal y social. Ahora bien, esa meta se habrá alcanzado cuando las mujeres y los hombres hayan llegado a encarnar en sus conductas diarias determinados valores, y las condiciones sociales permitan su vivencia. El hombre del mañana estará perfilado por los valores que lo dirijan. Y ofrecer a los niños y adolescentes la posibilidad de conocer e ir practicando esos valores será, si no la misión clave de la educación futura, sí una de las misiones prioritarias.

Los valores.- Más allá de cualquier precisión filosófica, consideramos valores aquellos elementos presentes en el ser y los seres (todo ser es valioso de por sí), que los hacen apreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos. Éstos pueden y deben ser aprehendidos por las personas en tanto unidades bio-psico-sociales; por lo mismo no solo los conocerán sino que los sentirán y amarán hasta intentar realizarlos históricamente con la mayor perfección.

Es obvio que, tomado en el sentido propuesto, el mundo de los valores (en su concreción positiva y negativa) abarca la totalidad de la existencia real. De ahí que sean muchos los valores que interesan a los seres humanos en la gestión de la historia y que tenga sentido hacer de ellos cierta categorización en orden de importancia o prioridad, según la meta de desarrollo personal o social al que se apunte.

Dentro de la reforma educativa –y la curricular consiguiente- están considerados en sus respectivas áreas los valores intelectuales, los estéticos, los económicos, los referidos a la naturaleza y el medio ambiente, los étnico-culturales, etc. En la propuesta que desarrollamos, nos referiremos exclusivamente a los valores éticos: a aquellos que orientan las conductas humanas hacia la realización del bien moral y se constituyen en sus referentes activos, tanto en el área personal-individual como en el área personal-comunitaria-social.

Con la mirada sobre la realidad.- Una forma –a nuestro criterio equivocado- de enfrentar el tema de los valores en la educación básica, es tomar el gran bloque del pensamiento mundial y asumir, sin más, que esa óptica es la que interesa a la realidad y a la educación ecuatoriana. Por ejemplo: declarar que “estamos en la axiología de la postmodernidad” o similares; ese tipo de expresiones, verdaderas para algunas sociedades, no lo son para otras. Por mantener el ejemplo, sería muy cuestionable afirmar que Ecuador como totalidad haya superado la experiencia de la modernidad, a no ser que, cuando hablamos de Ecuador, lo identifiquemos con determinados grupos minoritarios que marcan un paso más acorde con la marcha global de los países desarrollados de occidente.

La realidad de los niños y adolescentes que irán estos próximos años a nuestras escuelas, no ha salido del todo de la familia tradicional –sobre todo en el área rural y en los barrios suburbanos-. Lo que afirmamos aquí nos invita a prescindir de “fórmulas y estereotipos” trabajados en otras partes y a enfrentar nuestra realidad, descubrir que valores se nos hacen necesarios y posibles y buscar la forma de que se vayan viviendo desde los primeros grados de la escuela. Así emerge como criterio de selección de valores la realidad social de cara a la realización integral de los ciudadanos.

Lo más sencillo; pero no lo idóneo, es aceptar sin discusión las descripciones globalizantes como “total pérdida de valores”, “desconcierto axiológico” y similares, que son verdad para sectores determinados que no asisten, precisamente, a instituciones educativas que presupuestariamente dependen del Estado. No podemos dejar de ver la inmoralidad en el manejo de “lo público” o “estatal”, la “normalidad estadística” de conductas atentatorias contra el bien común, la pérdida de credibilidad de las instituciones de justicia. Esta es la cara negativa que los adultos perciben y los más jóvenes ya experimentan; los niños solo son víctimas y el sistema educativo deberá ayudar a que pasen algún día a ser críticos y transformadores.

Tampoco podemos cerrar los ojos ante la realidad nacional de los medios de comunicación de masas, que llegan con sus mensajes a toda población –la infantil y adolescente incluidas-. Es cierto que bastante de lo que estos medios proporcionan

a los sectores mayoritarios del país, es alienante. Un proyecto educativo nuevo y válido debe preparar a los chicos para que sepan “leer” esos medios y puedan ser críticos; luego, para que los usen a fin de transmitir mensajes que aporten positivamente a la realidad común, en vez de destruirla o confiscarla en provecho de unos pocos como si fuera, de verdad, constituida por esos pocos.

Sería absurdo no tomar en cuenta, como dato comprobado, que en zonas urbanas y en pequeños sectores de las rurales, se está presentando ya una seria confusión de valores, incapacidad de jerarquización, depreciación de algunos tradicionalmente considerados como de primera fila: la honestidad, el respeto, la tolerancia. Todo esto es cierto; pero no es todo y pensamos que no es ni siquiera la proporción mayor de la realidad. En tanto en cuanto lo negativo que apuntamos –postmoderno o no- está presente en la vida del Ecuador, habrá que tener lo positivo opuesto en el horizonte utópico para cambiarlo. Pero más importante es potenciar, desarrollar, optimizar y reforzar aquellos valores que no se han perdido y sobreviven en buena parte de la población, en el subsuelo de la noticia. Porque esas mayorías de familias que envían sus hijos a las escuelas que conocemos como “fiscales”, son el hecho evidente de que los milagros son posibles: ellos viven gracias a algo que perdura, por más que según las cifras oficiales de la OMS y la FAO deberían haber dejado de existir hace rato.

El consenso necesario.- De todo lo expuesto, se deduce que el área de “valores” referidos a la ética no puede ser definida abstrayéndola de la realidad y de la historia; las instituciones educativas y sus rectores tiene la obligación y el derecho de marcar pautas para que se trabajen aquellos valores –existentes, descubiertos o redescubiertos- que permitan a los niños reales integrarse en la existencia de un país real.

Y aquí llegamos a una verdad: los valores no son tema de la institución educativa, sino de la comunidad educativa de la que la escuela es solamente una parte. Nos parece bueno advertir desde aquí que, si no cuenta con la familia, la escuela tiene muy poco que hacer en este campo y, más aún, hasta podría ser generadora de conflictos y confusiones mayores en niños y adolescentes, en el momento en que estos tuvieran que enfrentar orientaciones contrapuestas entre su casa y su escuela.

La lógica nos lleva de la mano a plantear la necesidad de consenso en el que participen todos los que conforman la comunidad educativa: maestros, padres de familia, estructura estatal de la educación, organizaciones de trabajadores, de productores, de representantes de los medios de comunicación de masas... sin excepción. Solamente cuando se haya llegado ese consenso sobre que valores y en que orden de prioridad deben proponerse en la educación escolarizada, tiene sentido empezar a trabajar organizadamente.

¿Por qué la transversalidad?

Todas las sociedades que, en los últimos años, se han planteado reformas educativas, han tenido que escoger entre dos caminos posibles de enfrentar el reto de desarrollar valores: como un área específica e independiente dentro del currículo o como un eje transversal. En el Ecuador se ha considerado que la segunda opción responderá mejor a las necesidades y metas propuestas.

Eludiendo la discusión teórica, por otra parte rica en matices, consideramos que los valores a los que nos estamos refiriendo no deben trabajarse principalmente como “contenidos”, si bien pensamos que en los dos últimos grados de la educación básica se debe tenerse en cuenta que los adolescentes necesitarán un mínimo de referentes conceptuales. Aceptado esto como criterio, se mantiene que el cultivo y desarrollo de los valores identificados por consenso, debe vivirse diariamente dentro de la escuela, se van desarrollando en las diversas áreas: lenguaje, matemáticas, ciencias naturales, estudios sociales, cultura estética, educación física y, si la hubiere, religión.

Obviamente esto supone una concepción abierta de las otras áreas, que no es pertinente analizar en este documento. Y buena es la circunstancia para dejar en claro que todo el sueño por lograr una educación en valores dentro de la escuela, pasa por los maestros y los administradores escolares decidan aportar en su tarea. Por lo mismo, resulta igualmente obvio que habrá que realizar todo el esfuerzo necesario para que los docentes sean capacitados en este sentido e insistan hasta la saciedad en que no hay forma de sustituir con metodologías, la convicción

personal del maestro y la institucional de la escuela, pues solo los valores vividos van formando las personalidades de los niños y adolescentes.

El Estado y la sociedad civil deberán reconocer y revalorizar en la práctica el rol insustituible del maestro en la tarea de educación en valores.

Educación en la práctica de valores.- Conviene aclarar aquí por qué se cambia el título anterior que comprendía “las actitudes”. Consideramos que las actitudes son modos de comportamiento que se van construyendo en los individuos a partir de la realización libre y repetida de determinadas conductas, en tanto estas son criticadas y valoradas por las mismas personas. En las antiguas formulaciones se las llamaba “virtudes”: disposiciones y capacidades que constituyen el “ethos” del individuo y que e disponen para el buen obrar. La relación entre valores y actitudes es permanentemente circular y sistémica. Efectivamente hacia allá tiende todo lo que estamos llamando educación en valores, y las actitudes solamente se construirán a medida que en el proceso educativo se consiga practicar los valores seleccionados por el consenso de la comunidad educativa.

Criterios para la selección de valores.- El equipo encargado de llevar adelante la preparación de la reforma curricular en el área de valores, realizó una amplia consulta. Hubo una respuesta aceptable de los consultados y se advirtió un nivel de consenso básico frente a la necesidad de hacer selección de valores que serán trabajados en la educación básica.

En el taller, los participantes, representantes del Consejo Nacional de Educación y de diversos ámbitos del sector educativo ecuatoriano, disponiendo de los resultados de la consulta, llegaron a un acuerdo sobre los criterios que deberían manejarse para seleccionar valores básicos. Es obvio que, estos criterios para seleccionar valores que confluyan para la construcción del ser personal son interdependientes y relacionales. He aquí los aprobados por consenso:

- Transculturalidad: se buscarán valores no exclusivos de determinada cultura o época, sino que se muestren como activos caracterizadores de las personas en culturas y épocas diversas; ejemplo: la solidaridad.

- Contenido democrático: valores que verdaderamente aporten a la convivencia participativa, respetuosa y democrática. Libre y justa.
- Capacidad de humanización: valores que dinamicen procesos de desarrollo de la totalidad de la persona y de todas las personas, evitando los crecimientos parciales y excluyentes de cualquier dimensión del ser humano.
- Respuesta a las demandas sociales prioritarias: valores que, por su ausencia en el contexto social se ven como más urgentes o aquellos que son reconocidos como pilares de lo más positivo descubierto en el entorno social.
- Relación con el entorno inmediato y local: la comunidad educativa local debe reconocer que valores urge considerar prioritarios de cara a sus propias necesidades y proyectos.
- Consensuados: valores realmente descubiertos, estimados y empujados por todos los componentes de la comunidad educativa; solo así podrá exigirse, sobre la marcha del proceso, la responsabilidad pertinente de cada grupo de la comunidad.

Los valores básicos

Aplicando los criterios expuestos, el taller identificó como prioritarios y básicos los valores que ahora se indican:

- **Identidad**
- **Honestidad**
- **Solidaridad**
- **Libertad y responsabilidad**
- **Respeto**
- **Criticidad y creatividad**
- **Calidez afectiva y amor**

Todo lo anterior corresponde a la Reforma curricular consensuada en la parte que corresponde a valores (Reforma curricular para la educación básica, 1998).

Existen valores que facilitan o se constituyen en elementos de articulación en la convivencia civilizada de los seres humanos. El papel de la educación está orientado a la formación de seres humanos positivos, que se constituyan en baluartes del mejoramiento de la sociedad; pero cómo se pueden formar seres con valores

elevados, si no se incluyen en los diferentes espacios académicos los contenidos y actitudes necesarias, que cimenten su práctica, como un elemento incorporado conceptualmente en nuestros pensamientos y en nuestras actuaciones cotidianas.

Es imprescindible que cada ser humano, rescate su identidad como elemento de aporte a la sociedad diversa en la que nos desarrollamos; pero a su vez, debe aprender a aceptar y respetar las diferencias que lo distinguen de los demás seres humanos. El respeto a las diferencias y la aceptación de la originalidad individual, tiene que ser elementos constitutivos de una relación armoniosa entre los diferentes componentes de la sociedad; única forma de garantizar un espacio digno y apropiado para desarrollar una vida en plenitud (Guillen P. M., 2006).

Los valores no son una mera invención, ni tienen una vida autónoma e independiente del ser humano; no cabe duda que solo tengan significación, en la medida en que están asociados con el hombre y existen en función de él. No puede haber significado para las cosas, ni siquiera para las ideas, si las aislamos del ser humano. No se trata entonces de entender los valores como entes con significado propio y autónomo, los valores no existen de por sí y para sí; existen para darle una contextura definida al ser humano, marcándolo en su relación con la sociedad.

2. METODOLOGÍA

2.1. Participantes

La presente investigación se desarrolla en el Colegio “Técnico Agropecuario Gonzanamá” perteneciente al cantón del mismo nombre, corresponde al sector urbano y es de carácter fiscal, ofrece sus servicios a jóvenes entre los 12 y 19 años, cuenta con dos secciones: diurna y nocturna; y una planta docente de 32 maestros y como apoyo administrativo y de servicios 10 personas.

Se tomó como escenario este establecimiento por la cercanía que presenta respecto de mi lugar de trabajo, una vez aceptada la solicitud, para realizar la investigación, se procedió a escoger la muestra, lo cual se lo hizo al azar, tomando 6 directivos, 25 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia; según lo establecido por la UTPL, para dicha investigación.

Una vez escogida la muestra se procedió a aplicar las encuestas, así como la entrevista a los directivos, posteriormente se hace la tabulación de los datos obtenidos, para finalmente mostrarlos en las respectivas tablas y proceder a su análisis y discusión.

2.2. Técnicas e instrumentos de investigación

Con el propósito de recolectar la información (datos) se ha utilizado la técnica de la encuesta, aplicada a autoridades, maestros, estudiantes y padres de familia.

El objetivo obviamente fue la recolección de la información, para su posterior análisis.

En la encuesta a directivos, en lo principal se cuestiona:

- ¿Cómo se organizan los equipos de trabajo en la institución?
- ¿Cuál es el clima en el que se desarrollan las actividades?
- ¿Cómo se ejerce el liderazgo en las diferentes actividades?
- ¿Qué habilidades posee el líder?
- ¿Cuál es su capacidad para promover el cambio?

En la encuesta a profesores, se averigua sobre algunos aspectos generales en lo que se refiere a:

- Liderazgo.
- Ambiente en el cual se desarrolla el trabajo docente.
- ¿Cómo miran la gestión de las autoridades?
- ¿Cuál es el compromiso de cada uno con las decisiones que se toman y otros?

En la encuesta a estudiantes, se hace también una investigación frente a aspectos generales, pero que apuntan a:

- Descubrir la capacidad de liderazgo y autoridad que tienen los directivos y los maestros.

- Su capacidad para promover el cambio, la metodología de enseñanza que aplican los maestros, el interés de éstos frente a los estudiantes, el compromiso que existe con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.

A los padres de familia fue muy importante aplicar la encuesta, porque permitió ver la opinión de ellos frente a lo que está haciendo la institución en la cual se forman sus hijos; y, cual es el nivel de colaboración de ellos con la institución.

Por otra parte, al remitirnos a los documentos, mediante una observación directa y mesurada, se revisó las partes más importantes en cuanto a valores, actividades que promueven esta práctica, deberes, derechos, talleres y otros.

2.3. Métodos y procedimientos

La presente investigación corresponde a la modalidad cuantitativa, en su variación no experimental ya que es una investigación exploratoria, descriptiva, que se refiere a un fenómeno existente, utilizando números para caracterizar un accionar, su propósito es caracterizar cómo funciona el liderazgo y la gestión en el Colegio Técnico Agropecuario Gonzanamá.

Para realizar la misma, en primer lugar se procedió a solicitar la autorización de la autoridad del establecimiento, misma que fue aceptada. Luego se procedió a aplicar las encuestas a la vez que se realizó la revisión de documentos pertinentes, según fue necesario. Por tanto la observación ha sido directa.

Cabe recalcar que la selección de las personas a quienes se aplicaría las encuestas, se la hizo considerando que presenten cualidades similares en cuanto se refiere, por ejemplo a edades, vivencias, participación en actividades y otras. Para la obtención de la muestra se lo hizo al azar.

3. RESULTADOS

3.1. DIAGNÓSTICO

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

Dentro de toda institución existen muchos documentos (instrumentos) que marcan la marcha del establecimiento, en nuestro caso a continuación se hace referencia a ellos:

3.1.1.1. El manual de organización

Basándome en lo que señala Quintina (2007), este documento establece las relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal de hacer tareas seleccionadas, bajo condiciones ambientales dadas, con el propósito de alcanzar una meta o un objetivo.

En la institución investigada no existe un manual de organización, su accionar se fundamenta únicamente en el Reglamento General de la Ley de Educación y en el organigrama existente.

3.1.1.2. El código de ética

Constituye un compendio de normas de comportamiento para todos los estamentos educativos, lo que marca el desempeño de cada quien, de acuerdo al rol que desempeña y que propicia las óptimas relaciones humanas, que permiten llegar a objetivos planteados.

El código de ética está en proceso de construcción, al igual que se trabajó largas jornadas de análisis y socialización para elaborar el código de convivencia, hoy se trabaja arduamente para la elaboración este código.

3.1.1.3. El plan estratégico

Comprende una serie de actividades que deben cumplirse en determinados espacios de tiempo y que tienen especificados los responsables de las mismas.

No existe este documento en forma general para la institución; sin embargo, los maestros en su quehacer diario si se trazan estrategias que de una u otra manera procuran la consecución de objetivos, mismos que en su totalidad marcan el destino de la institución educativa.

3.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

Es una síntesis de las actividades que realizará cada área, en el transcurso del año lectivo, mismas que son de diversa índole, como educativa, deportiva, cultural, social, etc.

El POA se lo elabora cada año, con la participación de todos los maestros, en primer lugar se lo realiza a nivel de cada área, para luego socializar en junta general y organizar un solo documento, mismo que orienta la labor a lo largo de todo el año escolar y que además se lo evalúa de acuerdo a las diferentes actividades y los plazos previstos.

3.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

Es la radiografía que permite diagnosticar el estado actual de la institución en todo ámbito y que es la base para la planificación de actividades que se llevar a cabo en el plazo de cinco años.

El PEI se lo elabora para cinco años, se lo evalúa periódicamente y al finalizar cada año lectivo, es mucho más amplio que el POA, marca no solo la tarea educativa sino el crecimiento de la institución y su proyección a futuro en la comunidad.

Es un documento muy bien elaborado con el sustento teórico correspondiente y sobre todo los objetivos planteados son factibles de alcanzar. Es necesario mencionar que cuando fue elaborado éste, se lo hizo con una mirada progresista pero que en algunas de sus partes su realización depende de la disponibilidad de recursos económicos y la realidad financiera de la institución no está en capacidad de financiar dichas tareas, pese a que por parte del gobierno se dice que se

transfiere los recursos económicos necesarios, la realidad está muy lejos de estos ofrecimientos. No obstante, es plausible la colaboración de padres de familia, estudiantes y autoridades del cantón, que de una u otra manera colaboran para el cumplimiento de algunos de los objetivos propuestos.

3.1.1.6. Código de convivencia y otras regulaciones

El código de convivencia, anteriormente llamado reglamento interno, contiene todas las normativas que permiten aplicar la ley acorde a la realidad presente.

En este caso aún se trabaja con el código anterior mismo que fue elaborado y discutido, por los diferentes estamentos del quehacer educativo; así, han hecho su parte los estudiantes, los padres de familia, los maestros, las autoridades; en varias reuniones convocadas para este fin; una vez estructurado el documento ha sido objeto de socialización a nivel general, para ir puliendo todos los detalles dado que éste es el código que marca las relaciones que se dan al interior de la institución y que se proyecta hacia la comunidad. Es necesario mencionar que para la realización de éste se ha tomado en cuenta el Código de la Niñez y la Adolescencia, la Declaración de los Derechos Humanos y la Constitución Política del estado en su art. 23.

Una vez elaborado hace algo más de dos años, ha sido puesto en marcha luego de su aprobación el 28 de febrero de 2010 está establecido que se lo debe revisar año a año, en reuniones generales donde participen estudiantes, maestros, directivos y padres de familia; actualmente es mayor la necesidad de revisión dados los cambios ocurrentes en la LOEI.

En el código de convivencia constan detalladamente y por separado obligaciones y derechos de los diferentes componentes de la institución, sus funciones, los estímulos, en fin en este documento se marca todo el quehacer de la institución a nivel de las relaciones interpersonales que se dan día a día.

En lo que se refiere a otras regulaciones existen normas establecidas tanto para el manejo de laboratorios, biblioteca, salas y otros espacios; que son parte de la institución.

3.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

3.1.2.1. Misión y Visión

Misión.- Formar a los estudiantes inicialmente en educación básica para luego ofertar a la ciudadanía de Gonzanamá y otros sectores, bachilleratos técnicos en las especializaciones de agropecuaria y contabilidad y en ciencias, con las especializaciones de físico matemática, químico biológicas y sociales, con potencial científico-técnico y ético- social solvente, donde los egresados sean capaces de insertarse en los campos productivos y en granjas integrales autosuficientes, por medio de la microempresa y además que sean aptos para continuar estudios superiores.

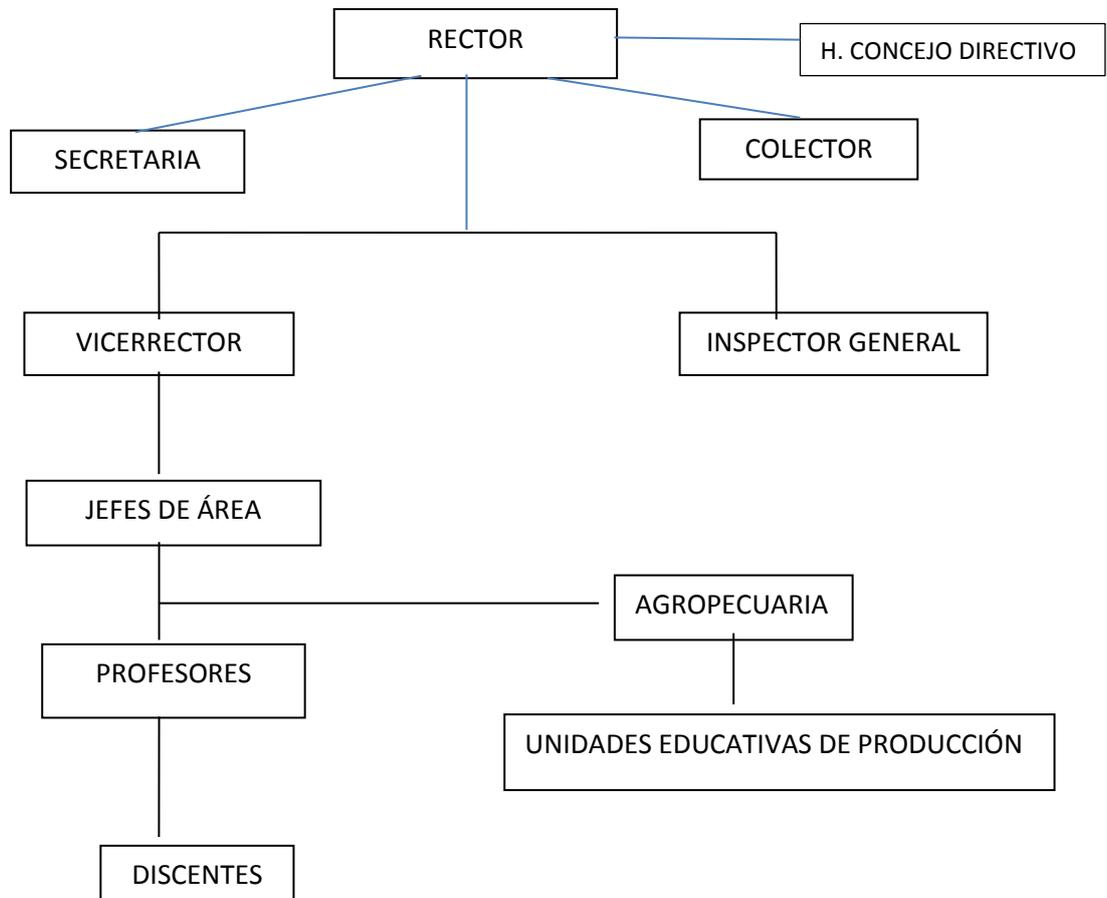
Personalmente creo entender la misión en sí, de esta institución, sin embargo se debería redactar de mejor manera, para que sea fácil entender su sentido a cualquier persona así está fuera del campo educativo.

Visión.- El Colegio “Técnico Agropecuario Gonzanamá” es una institución fiscal, reconocida oficialmente por el estado, formadora de bachilleres con altos niveles éticos morales y culturales, propicia la defensa de los derechos humanos y la protección del medio ambiente, promoviendo la justicia social y potenciando la pluriculturalidad y el sentido pluriétnico, por medio de la formación de bachilleres con capacidad científico-académico-técnico y ético-social, comprometidos con el cambio social y generadores de nuevas instancias cognoscitivas por medio de procesos de interacción.

Me parece que la visión con amplitud que se presenta exige de quienes hacen la institución, un compromiso sin relevo por la superación propia y de la comunidad educativa.

Misión y visión han sido transcritos literalmente del PEI.

3.1.2.2. El Organigrama



Elaborado por: Mireya Gahona A.

La institución está muy bien organizada, su jerarquía está definida; sin embargo, no existía un esquema que represente tal organización, por ello me permití esquematizarlo como se puede ver.

3.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Los maestros y maestras al interior de la institución se encuentran distribuidos por áreas, así:

- Matemática
- Lengua y comunicación
- Estudios sociales
- Ciencias Naturales

- Contabilidad
- Idiomas
- Agropecuaria.

Cada área tiene la designación de un director y le corresponde junto con los miembros de la misma; planificar las actividades en su conjunto, revisar periódicamente planes y programas, socializar las planificaciones de cada maestro; dar su aporte para la elaboración anual de POA, así como también para el PEI.

Dentro de sus funciones también corresponde la realización de diversas actividades exclusivas de cada una de ellas, en las cuales se ponen de manifiesto conocimientos, habilidades, destrezas y práctica de valores.

En cuanto a los departamentos, en esta institución educativa se cuenta con el DOBE (departamento de orientación y bienestar estudiantil) y el DIP (departamento de investigaciones y planeamiento).

Al DOBE le corresponden como funciones: mediar los casos en los que surjan problemas entre estudiantes y/o maestros, tratar en forma muy profesional los problemas psico-afectivos que afecten a los y las estudiantes, hacer visitas domiciliarias y/o trabajar con las familias cuyos representados arrastren problemas por circunstancias de tipo doméstico, organizar espacios de motivación para padres, estudiantes y maestros, organizar los grupos de tutoría para beneficio de los y las estudiantes que presenten problemas de aprendizaje, orientar a los y las jóvenes para escoger la especialidad a seguir así como también hacia la carrera profesional, esto a través de charlas y la aplicación de los test correspondientes.

El DIP por su parte está encargado de proponer y viabilizar propuestas innovadoras en cuanto al currículo, promover y/o capacitar al cuerpo docente, ya sea en áreas específicas o en forma general, promover la aplicación de nuevas técnicas de aprendizaje y /o recuperación.

4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores

A decir del clima escolar; en general, éste es agradable, se denota respeto entre estudiantes, maestros y autoridades, no se puede negar que existan uno que otro inconveniente disciplinario por parte de los estudiantes, como una u otra situación incómoda por parte de los maestros, con los debidos reclamos por parte de los padres de familia; no obstante han sido situaciones que se manejan con las partes involucradas y se puede solventar a tiempo las dificultades o buscar los correctivos necesarios, sin que las molestias trasciendan hacia fuera de la institución.

Gran parte del éxito en este aspecto es que se conoce lo principal del código de convivencia, cada quien según le corresponda; y por señalar éste, derechos y deberes de cada uno de los estamentos hace fácil la convivencia, no obstante se debe recalcar la práctica de valores en todo sentido.

4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores

En cuanto a lo pedagógico curricular, se ha hecho conciencia en los maestros para que tomen en serio la tarea de educar en valores como eje transversal en todo el trabajo académico. Es compromiso de todos y todas planificar y realizar actividades u optar por estrategias que fomenten la práctica de valores. No ha sido fácil entrar en este campo y aunque aún falta mucho por hacer no se puede menospreciar la tarea ya iniciada y los frutos que está generando.

En este ámbito se coordinan las acciones técnico – pedagógicas, que permiten la aplicación del currículo, preocupación significativa es también la animación en el desarrollo y aplicación de planes y programas de estudio, el desarrollo de procesos de enseñanza – aprendizaje, como prácticas pedagógicas motivadoras, con la aplicación de recursos y metodologías innovadoras.

En gran medida se puede apreciar que la institución maneja un modelo pedagógico humanista, algo participativo y democrático; aún falta que el estudiante se integre al proceso educativo, como protagonista de su propio aprendizaje.

4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores

En lo que se refiere a la organización también se ha tenido en cuenta la práctica de valores, en diferentes aspectos se evidencia el accionar de quienes están al frente de la institución y su deseo por superar una brecha que dejó el haber eliminado del currículo formal la educación en valores.

Sin embargo, el manual de convivencia elaborado, considera la jerarquía organizativa de la institución, señalando claramente los derechos y deberes de todos los estamentos educativos, donde es evidente la práctica de valores como el respeto.

4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores

Refiriéndonos a la parte administrativa y financiera, se procura la convivencia y el apoyo en un espacio de respeto, servicio y solidaridad. Acerca de los deberes y obligaciones que corresponden a quienes están dentro de esta denominación, también los encontramos en el manual de convivencia y en función de ello se trabaja y se trata de solventar problemas y dificultades, que nunca faltan, se lo hace de la mejor manera posible, desde este espacio, la relación con maestros y estudiantes es buena, se evidencia la práctica de valores en las diferentes circunstancias que se presentan; además es necesario recalcar que quienes administran financieramente la institución mantienen una buena comunicación lo que ha permitido la optimización de los recursos que anualmente asigna el estado.

4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores

La comunidad es parte importante en el crecimiento de este establecimiento, las relaciones de cordialidad y ayuda mutua están a la vista de toda la población, se procura hacer que la comunidad sea parte activa de la institución ya sea a través de los padres de familia, autoridades, instituciones y ciudadanía en general.

Existen espacios en los cuales la institución abre las puertas hacia la comunidad, lo ideal sería que siempre estén abiertas; para que se integre activamente la

comunidad con la institución, sin embargo, existe un ligero inconveniente, la propia idiosincrasia de los vecinos hace que esto se torne, de alguna manera, contraproducente ya que existen las críticas, no constructivas, que impiden las buenas relaciones.

4.1.3. Análisis FODA

El análisis FODA, es muy utilizado para la recolección de datos ya que permite visualizar de mejor manera las características del entorno en el cual está inmerso nuestro objeto de estudio, hacer un FODA, con la participación de varias personas involucradas en el problema, permite eliminar la posibilidad de que de alguna manera la información se muestre sesgada.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades miran hacia dentro de la institución, se considera todas aquellas situaciones que aceleran o frenan el logro de objetivos, respectivamente.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Mientras las fortalezas y debilidades nos describen lo de dentro, las oportunidades y amenazas nos describen lo externo, son situaciones que se dan fuera y que permiten o limitan, respectivamente, el avance de la institución, la consecución de sus objetivos, etc.

4.1.4.3. Matriz FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todo el personal docente posee título profesional, para ejercer su trabajo - En la mayoría de maestros la experiencia cuenta para el buen desempeño. - Existen buenas relaciones de trabajo entre la mayoría de quienes están involucrados en la institución. - Los padres de familia en su mayoría apoyan las decisiones de los directivos de la institución. - La planificación curricular como de actividades se la realiza a tiempo y se procura cumplirla según lo establecido. - Los maestros se interesan mucho por actualizarse constantemente. - Los maestros y autoridades están siempre atentos a buscar o poner en práctica nuevas estrategias en las diferentes actividades para obtener mejores resultados. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca preocupación para acentuar la práctica de valores. - En las planificaciones no se considera la transversalidad de los valores y por ello están algo rezagados. - Limitaciones en el orden académico, por parte de algunos maestros - Falta de autoestima en algunos maestros como también en los estudiantes. - Poca utilización de material innovador. - Aplicación de metodologías tradicionalistas que fomentan por ejemplo el memorismo. - Impuntualidad e incumplimiento tanto en maestros como en estudiantes. - Poco interés de superación por parte algunos estudiantes. - Subutilización de materiales, laboratorios y espacios de trabajo.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - La colaboración desinteresada de la comunidad, autoridades e instituciones del cantón. - Ser únicos como institución de carácter fiscal. - La ubicación en una zona altamente productiva. - Buena acogida por parte de los padres de familia. - Contar con una infraestructura amplia y acorde a las necesidades. - oferta de convenios por parte de otras instituciones. - Apertura para que los estudiantes realicen pasantías. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - La pobreza de muchas familias del sector rural principalmente. - Poco interés de algunos padres de familia - Falta de transporte que afecta a quienes viven lejos principalmente. - Migración de familias enteras. - Cercanía de otra institución. - Pocas oportunidades de insertarse en el campo laboral.

A continuación se presenta en tablas la población total de institución donde se llevó a cabo la investigación; así como también la muestra tomada para la realización de la misma. Se han considerado para la presentación parámetros como: sexo y edad; para directivos, maestros, estudiantes y padres de familia.

Tabla 1: Número de directivos por sexo

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	2	66.66%
FEMENINO	1	33.33%
TOTAL	3	100 %

Fuente: rol de pagos
Elaborado por: Irene Mireya Gahona A.

Se considera un rector, una vicerrectora y un jefe administrativo

Tabla 2: Número de docentes por sexo

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	15	46.88%
FEMENINO	17	53.12
TOTAL	32	100 %

Fuente: rol de pagos
Elaborado por: Irene Mireya Gahona A.

En la institución objeto de la investigación se observa que más del cincuenta por ciento del personal que labora en ella, son mujeres.

Tabla 3: Número de estudiantes por sexo

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	144	54.55%
FEMENINO	120	45.45%
TOTAL	264	100 %

Fuente: libro de matrícula

Elaborado por: Mireya Gahona A.

De la totalidad de la población estudiantil como se puede evidenciar el mayor porcentaje está representado por el sexo masculino.

Tabla 4: Edad de directivos

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
40 a 50 años	1	33.33%
50 a 60 años	2	66.67%
TOTAL	3	100 %

Fuente: Secretaría

Elaborado por: Mireya Gahona A.

Los directivos están dentro del segundo rango, sus edades están entre los 50 y 60 años.

Tabla 5: Edad de los docentes

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
30 a 40 años	14	43.75%
40 a 50 años	17	53.12%
50 a 60 años	1	3.13%
TOTAL	32	100 %

Fuente: Secretaría

Elaborado por: Mireya Gahona A.

En cuanto a las edades de quienes laboran como docentes en la institución, la mayoría se ubica entre los 30 y 50 años, pudiéndose aseverar que se encuentran en plenitud de su capacidad operativa.

Tabla 6: Edad de los estudiantes

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11 a 12 años	37	14.02%
13 a 14 años	55	20.82%
15 a 16 años	61	23.11%
17 a 18 años	61	23.11%
19 a 20 años	50	18.94%
TOTAL	264	100 %

Fuente: libro de matrícula.

Elaborado por: Mireya Gahona A.

La edad de los estudiantes considera el límite inferior de once años, que corresponde a los estudiantes de octavo año y de veinte años para aquellos que están quizá por terminar este período, o puede ser también que hayan llegado luego haber repetido algún año escolar.

En cuanto a la muestra y según los requerimientos de la investigación se toma: un rector, una vicerrectora, cuatro jefes de área (como directivos), veinticinco docentes, veinte estudiantes y quince padres de familia, los cuales fueron escogidos aleatoriamente.

Tabla 7: Directivos

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	4	66.67
FEMENINO	2	33.33
TOTAL	6	100 %

Fuente: Encuesta directa.

Elaboración: Mireya Gahona A.

Los directivos en su mayoría son de sexo masculino como se puede apreciar.

Tabla 8: Docentes

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	12	48.00
FEMENINO	13	52.00
TOTAL	25	100 %

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

En cuanto al grupo de maestros, dado la frecuencia que se presenta, estos están casi en igual proporción; hombres y mujeres.

Tabla 9: Estudiantes

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	10	50.00
FEMENINO	10	50.00
TOTAL	20	100 %

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

Para la muestra se escogió equitativamente hombres y mujeres.

Tabla 10: Padres de familia por sexo

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	8	53.33
FEMENINO	7	46.67
TOTAL	15	100 %

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

En cuanto a los padres de familia también es prácticamente equitativa, aunque no se lo hizo premeditadamente.

La muestra analizada, cronológicamente se evidencia en las siguientes tablas.

Tabla 11: Directivos edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
40 a 50 años	4	66.67
50 a 60 años	2	33.33
TOTAL	6	100 %

Fuente: encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

Los directivos en su mayoría son personas jóvenes y por tanto muestran entusiasmo en las tareas que se proponen.

Tabla 12: Docentes edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
30 a 40 años	8	32.00
40 a 50 años	15	60.00
50 a 60 años	2	8.00
TOTAL	25	100 %

Fuente: encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

Al igual que los directivos, los maestros en su mayoría se encuentran entre los cuarenta y cincuenta años.

Tabla 13: Estudiantes edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11 a 12 años	3	15.00
13 a 14 años	3	15.00
15 a 16 años	4	20.00

17 a 18 años	5	25.00
19 a 20 años	5	25.00
TOTAL	20	100 %

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Mireya Gahona A.

Los estudiantes, el grupo más numeroso tomado para la muestra son jóvenes que están entre los quince y veinte años.

4.2. Resultados de la aplicación de instrumentos de investigación

El Colegio Técnico Agropecuario Gonzanamá, es una institución que depende del fisco, tiene 46 años de creación y gracias a la gestión realizada a través del tiempo, han ido mejorando tanto la infraestructura como el manejo de sus espacios; pero sobretodo mejorando la oferta educativa.

En el ámbito laboral el papel de la mujer, ha tenido un avance vertiginoso; actualmente la mujer ha conquistado espacios cada vez más amplios exigiendo conscientemente una situación de igualdad con el hombre en casi todos los planos

A continuación de presentan los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los diferentes estamentos educativos que componen esta institución.

4.2.4. De la encuesta a Directivos

Tabla 14: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a. El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	50.00
b. Coordinadores de área	3	50.00
c. Por grupos de trabajo	–	–
d. Trabajan individualmente	–	–
e. No contestan	–	–

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

Como se puede apreciar, el rector como autoridad máxima y/o el vicerrector coordinan con los directores de área. Periódicamente el rector se reúne con los jefes de área y departamentales para planificar, organizar y/o discutir las actividades que se deben llevar a efecto, luego se socializa al interior de cada área o departamento; y a su vez se encarga a cada maestro o administrativo lo que le corresponde.

Es importante reconocer que en la institución investigada, el liderazgo permite que todos colaboren en la marcha de la misma, ya que para la toma de decisiones se considera el criterio de un grupo representativo de maestros.

Tabla 15: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA INSTITUCIÓN.

ASPECTOS	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	16.67
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	83.33
c. Valor y tiempo empleados en la institución	–	–
d. Otros	–	–
e. No contestan	–	–

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

Los directivos de la institución, mayoritariamente, consideran el tamaño de la institución por los resultados obtenidos del trabajo docente y uno de los seis, que representa el 16,67 %, toma como referencia el número de miembros de la institución.

Lo más representativo de una institución de carácter educativo, son los productos que se generan luego de los procesos, según lo que podemos ver, los directivos orientan su accionar en función de estos resultados, principalmente.

Tabla 16: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Sí	6	100
b. No	–	–

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

Los encuestados afirman en su totalidad, el 100%, que sus deberes y derechos, así como los de todos los estamentos educativos, están estipulados en el manual de convivencia, por tanto en gran medida este documento marca la vida de la institución.

El manual de convivencia es un documento que fue elaborado por los diferentes estamentos educativos, luego se procedió a su socialización y corrección, en varias reuniones de la comunidad educativa; para posterior a su aprobación, por parte de la Dirección Provincial de educación; ser aplicado en la institución. La síntesis del mismo ha sido entregada a quienes son representantes de maestros, padres de familia y estudiantes para su respectiva universalización.

Tabla 17: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

RESPONSABLES	f	%
a. Rector	2	33.33
b. Vicerrector	1	16.67
c. Consejo Directivo	3	50.00

Se puede notar que si bien es cierto el rector y vicerrector toman decisiones, cada uno en lo administrativo como en lo académico, respectivamente, es el consejo directivo quien abaliza para la puesta en marcha de dichas decisiones.

En esta tabla de resultados el mayor porcentaje 50%, respecto de la toma de decisiones corresponde al consejo directivo seguido del 33,33% que corresponde al rector, dado que es la máxima autoridad y en diferentes situaciones debe asumir la responsabilidad en la toma de decisiones. Además la opinión y el criterio de las otras personas, en muchas ocasiones, se tienen presente para la toma de decisiones

De lo que se pudo investigar, referente al clima de respeto que debe existir en una institución, éste es mutuo, entre la mayoría de quienes son parte de la institución, subrayando que el mismo es uno de los valores fundamentales para la convivencia diaria.

Tabla 18: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Sí	4	66.67
b. No	2	33.33

El 66.67 % de los directivos consultados afirman que si se delega para la toma de decisiones, frente a eventuales situaciones conflictivas, que como en toda institución se presentan, en ésta también ocurren; mientras un 33.33 % cree que no se delega la responsabilidad en la toma de decisiones.

Cuando se es un verdadero líder, se debe delegar, el líder reconoce la capacidad que otros tienen y se afianza en ella para mejorar su gestión; y, además esta actitud permite que quienes han sido parte de las decisiones se sientan mucho más comprometidos en la tarea que e va a realizar.

Es importante reconocer que en esta institución se mantiene un buen liderazgo, en casi todos los directivos y maestros dado cumplen con muchos de los requisitos y cualidades de verdaderos líderes, de acuerdo a lo que señala Correa (2009), esto se puede apreciar en los resultados de las diferentes tablas.

Tabla 19: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	5	83.33	1	16.67	–	–
B	El desarrollo profesional de los docentes	6	100	–	–	–	–
C	La capacitación continua de los docentes	2	33.33	4	66.67	–	–
D	Trabajo en equipo	6	100	–	–	–	–
E	Vivencia de valores institucionales	1	16.67	2	33.33	3	50.00
F	Participación de padres de familia en las actividades programadas	1	16.67	4	66.67	1	16.66
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66.67	2	33.33	–	–

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

Los datos presentes, muestran que en la institución existe el compromiso por parte de los directivos, para procurar la excelencia académica con un 83.33%, de ahí su gran empeño por el desarrollo profesional de los maestros, como se puede ver el 100%; así también se potencia el trabajo en equipo en un 100%. Se puede señalar que la institución está tomando en serio un cambio significativo y por ello se presentan frecuencias considerables en el “A veces”, 66.67% en cuanto se refiere a la capacitación continua de los maestros; sin embargo, se nota claramente que la práctica de valores en la institución, se muestra como un nudo crítico para la misma, ya que en suma entre el “a veces” y “nunca” llegamos a un 83.33%.

Además, la participación de los padres de familia también se presenta con un bajo porcentaje positivo 16.67%; lo que deja entre ver que se está relegando compromiso que debe dárseles en el proceso de enseñanza – aprendizaje de sus hijos así como en lo que se refiere a la marcha de la institución, como parte importante de la misma.

Tabla 20: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	CARACTERÍSTICAS	Si		No		En parte	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	3	50.00	3	50.00	–	–
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33.33	4	66.67	1	16.66
C	Se adquieren a partir de la experiencia	2	33.33	1	16.67	3	50.00
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33.33	1	16.67	3	50.00
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50.00	1	16.67	2	33.33

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

En lo que se refiere a si son innatas o no las cualidades del líder, no existe diferencia entre las respuestas 50%; 50%; sin embargo, señalan que estas capacidades se pueden ir cultivando a través de estudios de diversa índole, así como también se le da importancia a la experiencia.

Haciendo un acercamiento a lo investigado, ésta aseveración, concuerda con aquello de las clases de líderes, en unos las características son innatas y en otros casos tienen la predisposición para llegar a ser buenos líderes, siendo los estudios como las experiencias, pilares fundamentales para pulir el perfil del líder

Tabla 21: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y	4	66.67	2	33.33	–	–

	directivos como referencia para saber que les falta mejorar						
B	La disminución del número de estudiantes por aula	5	83.33	1	16.67	–	–
C	La mejora de los mecanismos de control			4	66.67	2	33.33
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83.33	1	16.67	–	–

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

La mejora del desempeño y progreso de la institución es preocupación constante para los directivos de la institución; por ello la presencia de indicadores como son los resultados del desempeño de estudiantes, maestros y autoridades, son muy importantes (66.67%), para buscar correctivos o mejorar las prácticas, además, si de pronto hay disminución del número de estudiantes, que no se ha dado, sin embargo el 83.33% señala que es momento de promocionar las bondades de la institución de modo que se acreciente en número de estudiantes. Es notorio también que en lo que se refiere a mejorar los mecanismos de control, la frecuencia para el “siempre” es 0% y más apuntan por las opciones negativas, con ello nos demuestra que se procura hacer el trabajo por convicción más no por obligación.

Se puede apreciar que en un 83.33%, manifiestan que se trata de promover la existencia de ambientes cordiales de trabajo; lo que se evidencia en el bienestar que manifiestan tanto los directivos, maestros, estudiantes y padres de familia, convirtiéndose este punto en fortaleza de la institución.

Tabla 22: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	ORGANISMOS	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección: (Rector, Consejo Directivo, Junta de jefes de área)	6	100	–	–	–	–
B	De gestión: (Rector, secretarias, vicerrector)	6	100	–	–	–	–
C	De coordinación: (Jefes de área)	6	100	–	–	–	–
D	Técnica: (Departamentos, áreas técnicas)	6	100	–	–	–	–
E	Otros: (Unidades de producción)	6	100	–	–	–	–

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

La organización de la institución es sin duda una fortaleza, existen todos los organismos estructurados, esto lo manifiestan las autoridades en un 100%. Como se puede apreciar en los resultados, esta institución educativa se encuentra organizada de buena manera, debo hacer notar que por tratarse de un establecimiento de carácter técnico, el área técnica y las unidades de producción son parte importante, para el funcionamiento de la institución.

Los directivos en su totalidad dejan palpar, que las partes, es decir los diferentes organismos que forman parte de la institución, son piezas clave para la buena marcha de la institución.

En una institución como la que hemos investigado, dada su organización, las tareas están definidas de antemano, de acuerdo a lo que se establece en el manual de convivencia.

Tabla 23: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO O 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	5	83.33	1	16.67	–	–
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	33.33	4	66.67	–	–
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	33.33	4	66.67	–	–
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan los alumnos	–	–	4	66.67	2	33.33

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

Se nota que el seguimiento global del grupo de estudiantes es frecuente, se muestra en un 83.33%; sin embargo, falta planificación y coordinación para resolver los conflictos que se presentan, ya que según los datos de la tabla, en lo que corresponde a éstos aspectos la frecuencia más alta se presenta en el “a veces” 66.67%, con estos resultados los directivos hacen notar que existen nudos críticos en cuanto al quehacer de los maestros, aunque no es muy marcado; no obstante, esto denota un aspecto que sería importante tener presente para la propuesta. Además, el 66.67% que manifiestan en cuanto a tener presente las propuestas de

los estudiantes, en actividades de enseñanza – aprendizaje, también hacen ver que falta tener presente su criterio, que de hecho es importante y se debería encausarlo para aplicarlo.

Si bien es cierto existe un buen liderazgo, es la práctica de valores la que está en desmedro y por ello es necesario que se propongan actividades, encaminadas a motivar a los maestro sobre la necesidad de hacer de cada hora clase, un vivencia de valores.

Tabla 24: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No		A veces	
		f	%	f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83.33	–	–	1	16.67
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	2	33.33	–	–	4	66.67
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100	–	–	–	–
D	Mantener actualizada la metodología	–	–	2	33.33	4	66.67
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	16.67	1	16.67	4	66.67
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	4	66.67	–	–	2	33.33
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	–	–	6	100	–	–
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	16.67	–	–	5	83.33
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	6	100	–	–	–	–
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	–	–	2	33.33	4	66.67

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

Para esta tabla de resultados, desde la encuesta fue necesario añadir otra opción el “a veces”; dado que no se podía polarizar al “si” o “no” en algunas opciones; y refiriéndome a los resultados, concomitantemente con lo anterior se puede ver que existe cierta resistencia a cambiar las prácticas anteriores.

Porcentajes elevados 83.33%, se muestran para el “sí” en lo que corresponde a la organización y desarrollo de cada materia por área, en la elaboración y desarrollo de la programación 100%.

Se nota que existe poca preocupación en la actualización de metodología, en la innovación de material didáctico, en promover la investigación y en plantear propuestas, ya que estos aspectos marcan una frecuencia del 66.67%, en “a veces”, para estos ítems. Finalmente, 100% se muestran reacios, ante la elaboración periódica de una memoria, en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Por otra parte, los departamentos didácticos, (áreas) “a veces”, 83.33% formulan propuestas al equipo directivo, mismas que son puestas en consenso para su aplicación. Durante el año escolar, surgen muchas ideas mismas que se las aplica ya sea dentro de cada área y/o de la institución, muchas veces éstas forman parte del PEI.

Tabla 25: 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	4	66.67	2	33.33

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

En su mayoría, 66.67%, los directivos afirman que la gestión pedagógica en la institución, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propios y adecuados, acorde a la comunidad y el entorno geográfico; sin embargo, parece que no se toman muy en serio estas motivaciones, dado que los resultados de la tabla anterior dicen lo contrario.

Dos de los seis directivos, 33.33%, no están de acuerdo con la afirmación presentada; sin embargo al hacer el análisis de la información y acudir a la

fuelle, supieron manifestar que no es en todos los aspectos sino en parte del enunciado, su desacuerdo.

Tabla 26: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	–	–	6	100
B	Plan estratégico	–	–	6	100
C	Plan operativo anual	6	100	–	–
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100	–	–

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

Como se puede apreciar, los resultados que rezan en la tabla anterior, corroboran lo que se señaló anteriormente como resultado de la observación directa, que no se contaba con un plan estratégico; además es necesario puntualizar que en lo que se refiere a reingeniería de procesos, es una práctica que aún no se la ha puesto en marcha, en la institución, para estos parámetros el 100% responde “no”.

Es emergente la elaboración del plan estratégico de la institución, es uno de los documentos que dan norte al trabajo en equipo y por otra parte se debería trabajar algún taller específico para preparar a los docentes a que apliquen la reingeniería de procesos, como práctica diaria.

Cabe recalcar que si se toma muy en cuenta para todas las actividades el POA y los pocos proyectos que se proponen, los directivos en su totalidad 100% lo afirman; esto constituye una fortaleza de la institución.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 27: RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Ord.	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	8	32.00	17	68.00	–	–
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	4	16.00	16	64.00	5	20.00
3.	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	17	68.00	7	28.00	1	4.00
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – familias – asociación civil – padres y representantes – consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	12	48.00	9	36.00	4	16.00
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	8.00	8	32.00	15	60.00
6.	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	20	80.00	5	20.00	–	–
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante	7	28.00	15	60.00	3	12.00
8.	Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza		–	9	36.00	16	64.00
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	8.00	6	24.00	17	68.00
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo		–	7	28.00	18	72.00
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	15	60.00	8	32.00	2	8.00
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo	18	72.00	6	24.00	1	4.00
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	18	72.00	6	24.00	1	4.00
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa	15	60.00	10	40.00	–	–
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	10	40.00	15	60.00	–	–
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	3	12.00	20	80.00	2	8.00

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

De la encuesta realizada a los docentes se encuentran resultados muy positivos, frecuencias altas que oscilan entre el 80% y 60% para el “Si”; en lo que corresponde a: la promoción en los padres de familia y representante la importancia de brindar a los estudiantes facilidades para el aprendizaje; el trabajo en equipo, para la toma de decisiones en lo que se refiere al cambio de metodologías para la enseñanza aprendizaje; el compromiso con las decisiones tomadas por las autoridades; el liderazgo que mantienen los directivos en el área académica y administrativa, respectivamente. Además el “nunca” con una frecuencia del 60% para la resistencia o escepticismo por parte de los padres de familia para colaborar; un 64% en lo que se refiere a la resistencia de los compañeros o del rector cuando se trata de innovar y un 68% a lo que se refiere a sentirse poco integrado en la institución o entre compañeros.

Por otra parte en el “a veces” las frecuencias más representativas son 68% que corresponde a la definición del docente líder como la persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; 64% para señalar que el liderazgo en la institución está ligado a la búsqueda de la innovación y cambio a través del cuestionamiento constante e las prácticas habituales y un 60% para la buena integración que se da el cuanto a las actividades deportivas y socioculturales que se planifican en la institución.

Lo que preocupa son los porcentajes que se presentan en “a veces” 80% para el predominio de los valores en las decisiones de directivos y profesores; y, 60% para la presencia de valores, como eje transversal en la formación integral de los estudiantes, se hace imprescindible buscar las estrategias necesarias para superar este problema y que la práctica de valores se haga evidente en todos los estamentos educativos de esta institución.

Generalizando, los maestros se sienten comprometidos con las decisiones que se toman desde la parte directiva, evidenciando que se mantiene liderazgo. En cuanto al ambiente de compañerismo, en su mayoría los maestros se sienten aceptados por el grupo y comparten entre todos. El compromiso de los maestros frente a las decisiones tomadas por el rector y/u otras autoridades; también es significativo. En lo que se refiere a la integración de los padres de familia y comunidad, hace falta buscar y proponer estrategias para que los padres de familia sean parte activa en el

accionar de la institución; y sobre todo es necesario trabajar el área de los valores, en toda instancia.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 28: RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	18	90.00	1	5.00	1	5.00
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes	–	–	1	5.00	19	95.00
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	8	40.00	11	55.00	1	5.00
4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases	2	10.00	7	35.00	11	55.00
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	2	10.00	4	20.00	14	70.00
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	2	10.00	10	50.00	8	40.00
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	4	20.00	12	60.00	4	20.00
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	6	30.00	12	60.00	2	10.00
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	3	15.00	13	65.00	4	20.00
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	16	80.00	2	10.00	2	10.00
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	15	75.00	4	20.00	1	5.00
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación docente	15	75.00	5	25.00	–	–
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	16	80.00	3	15.00	1	5.00
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	4	20.00	15	75.00	1	5.00

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

En el siempre son relevantes los porcentajes que van desde el 90% al 75% y que corresponden en su orden a los siguientes aspectos: el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen sus opiniones; los docentes se sienten comprometidos

con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación docente. Además algo que o es tan bueno es aquello que señalan en un 75% que es el profesor quien decide que se debe hacer en clase.

Para el “a veces”, con tendencia al “nunca”, es importante anotar el 75% para, la ética y los valores se enseñan con el ejemplo; 60% para: el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen y los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; con el 55%, el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar; y, finalmente el 50%, los docentes inician sus clases con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

De igual manera en lo que hace mención al “nunca” se ve en positivo: 95% las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes; y en lo negativo 70% señalan que en las clases se espera que todos los alumnos hagan lo mismo; 55% rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases y 40% los docentes no inician la clase con frases motivadoras.

De los resultados que anteceden, subyace, que los estudiantes palpan que en la institución existe liderazgo, por parte de las autoridades y maestros; los jóvenes manifiestan también que existen unos cuantos maestros que aún mantienen las prácticas anteriores en los procesos de enseñanza aprendizaje; no obstante hace falta señalar que en gran medida y casi de forma generalizada se debe proponer alternativas y/o estrategias que permitan potenciar la práctica de valores, ya que como se puede apreciar en los ítems que corresponden, esto es una falencia.

Las prácticas monótonas se siguen dando en muchos de los casos, es quizá cuestión de costumbre y al revisar la tabla de docentes por edad se puede apreciar que hay un número significativo que se ubica entre los 40 y 50 años, sin embargo al revisar minuciosamente, la mayoría está cerca de los cincuenta y ya casi no se preocupan por realizar cursos de actualización y mantienen su viejo accionar. Esta situación se debe considerar de alguna manera también para la propuesta.

4.2.4. De la encuesta a Padres de Familia

Tabla 29: RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia	13	86.67	2	13.33	–	–
2. Las autoridades escuchan y tienen presente los problemas familiares cuando éstos afectan al desarrollo de sus hijos	15	100	–	–	–	–
3. El liderazgo que ejercen las autoridades y los maestros permite que sus hijos avancen con seguridad	12	80.00	2	13.33	1	6.67
4. La institución promueve constantemente cambios en beneficio de los estudiantes	10	66.67	4	26.26	1	6.67
5. Los directivos y docentes en su accionar dan muestra de la práctica de valores como: puntualidad, solidaridad y respeto	1	6.67	10	66.67	4	26.26
6. La institución se preocupa por el seguimiento académico de los estudiantes, principalmente de los que presentan problemas de aprendizaje	13	86.66	1	6.67	1	6.67
7. El personal del DOBE realmente ofrece espacios para buscar el bienestar estudiantil, en los casos en que se presentan situaciones conflictivas en la familia.	9	60.00	5	33.33	1	6.67
8. Los docentes motivan a los estudiantes para que cumplan con sus tareas	5	33.33	9	60.00	1	6.67
9. Los estudiantes, gracias a la metodología empleada por los maestros no tienen dificultades en la realización de tareas extra clase.	3	20.00	11	73.33	1	6.67
10. Los padres de familia deben ser parte del trabajo escolar de sus hijos	5	33.33	10	66.67	–	–
11. Se nota autoritarismo en las autoridades del establecimiento			4	26.26	11	73.33
12. Las reuniones de padres de familia se realizan para compartir criterios	2	13.33	12	80.00	1	6.67
13. Sus hijos muestran cambios positivos en su accionar como consecuencia de la convivencia en el centro educativo	13	86.66	2	13.33	–	–

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

Los padres de familia en su mayoría y casi desde fuera ven bien la institución en cuanto a su accionar, se puede apreciar porcentajes altos que oscilan entre el 100% hasta el 60%; para el “siempre”; en aspectos como: la importancia que dan las autoridades a los problemas familiares que afectan a los estudiantes; el hecho de tomar en cuenta las opiniones de los padres de familia; la preocupación que la institución muestra al realizar el seguimiento académico de los estudiantes, principalmente de quienes presentan problemas de aprendizaje; los cambios positivos que muestran los jóvenes, producto de la convivencia en la institución; el

avance seguro de los jóvenes, gracias al liderazgo que muestran las autoridades y la mayoría de los maestros; los cambios que constantemente se promueven y que van en beneficio de los estudiantes; y, la tarea del DOBE, en cuanto se preocupan por el bienestar de los estudiantes principalmente en las situaciones conflictivas que se presentan y que afectan a los estudiantes.

Para el “a veces”; un 80% de padres de familia señalan que las reuniones con ellos se realizan para compartir criterios, más se lo hace para informar; un 73.33% afirma que los estudiantes no tienen dificultades para realizar sus tareas, gracias a la metodología empleada por los maestros; el 66.67% y un 33.33% para el “nunca” se refieren a que los directivos y docentes en su accionar dan muestra de la práctica de valores como: puntualidad, solidaridad y respeto. Respecto de si los padres deben ser parte del trabajo escolar de sus hijos 33.33% señala que si mientras que el 66.67% afirma que a veces; un 60% creen que los maestros, a veces, motivan a los estudiantes al cumplimiento de las tareas.

Finalmente para el “nunca”; pero en sentido positivo es el 73.33%, en lo que corresponde a que se nota autoritarismo en las autoridades del establecimiento.

En resumen, el sentir de los pares de familia es positivo, frente a lo que hace la institución, ellos aceptan el trabajo que realizan las autoridades y maestros, se puede ver también que las reuniones a las que son convocados, no son precisamente para compartir criterios, sino más bien son de carácter informativo, sin dejar de precisar que cuando existen inquietudes por parte de ellos, las autoridades y maestros si toman en consideración las mismas.

El trabajo que se realiza en la institución ha generado cambios positivos en los estudiantes, pese a que las autoridades están consientes que hay mucho por mejorar, como la aplicación de nuevas metodologías, práctica de valores en la tarea diaria del aula, apertura de la institución hacia los padres de familia y comunidad.

De los resultados obtenidos, sigue marcándose la práctica de valores, como punto negativo; quizá el ejemplo hay que reforzarlo con obligaciones, para que poco a poco estas prácticas se vayan convirtiendo en hábitos y así quienes egresan de la institución sean no solo buenos estudiantes sino personas íntegras en todo su accionar.

4.2.5. De la entrevista a Directivos

Tabla 30

Nro.	PREGUNTA	Respuesta		Respuesta	
		Positiva	f	débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Es la capacidad para relacionarnos con los demás. Se diferencia de la información; porque ésta es más fría. ◆ La comunicación es la capacidad que tienen los seres para relacionarse entre sí; mientras que la información no necesariamente implica relación. ◆ La comunicación permite establecer una relación entre las personas, la información puede permitir o no una relación. 	50%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La comunicación nos hace relacionarnos entre nosotros. ◆ La información se da desde cualquier punto. ◆ Comunicarse es establecer una relación con otra persona, es un ir y venir de información. 	50%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que complete el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No existe dicho manual o reglamento; sin embargo creo que eso no debe estar estipulado, sino que eso nace de cada persona. ◆ Para ser líder no se necesita ningún manual. ◆ No se cuenta con este manual, pero me parece que no es necesario. ◆ Me parece que el liderazgo no se enmarca en reglas establecidas, simplemente el líder reúne cualidades, que le dictan sus acciones. ◆ El líder difícilmente se va a hacer, como producto de un manual. 	83%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desconozco que exista este manual. 	17%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lo más lógico creo que es escuchar a las partes, ya que muchas veces los conflictos se dan por malos entendidos. ◆ Como autoridad, la obligación que tengo es interpretar y aplicar la ley y/o el reglamento, hacerlo de la mejor manera para que la solución de dé por convicción más no por imposición. ◆ Al tener responsabilidad como autoridad, lo saludable está en solucionar los problemas bajo 	67%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Por existir un reglamento o manual de convivencia, es fácil remitirse a lo que está establecido. ◆ Aplicaría lo que esta establecido. 	33%

		<p>términos de conciliación, sin que ello pase a ser una pérdida de autoridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ A veces es difícil lograr consensos, pero para ello existen instrumentos que marcan los deberes y derechos de cada quien. 			
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El líder educativo es una persona íntegra, con capacidad de comunicación y motivación de modo que pueda llevar a la institución a cumplir sus objetivos. ◆ El líder educativo debe ser una persona preparada en el área en la que va a ejercer su liderazgo y además estos conocimientos se deben afianzar con características propias del ser humano que es capaz de movilizar masas. ◆ El líder educativo es una persona capaz de llegar a las personas y motivar en ellas cambios positivos. ◆ Quien ejerce liderazgo debe ser una persona que tiene bien cimentados sus principios y vive los valores humanos, lo que se muestra en su accionar diario y motiva a que los otros lo sigan. 	67%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El líder tiene autoridad para manejar un grupo. ◆ Con la práctica diaria, creo que cada maestro aprende a ser líder. 	33%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El liderazgo que predomina es de tipo democrático. ◆ Creo que en la institución se tiende a practicar un liderazgo abierto y flexible ya que existen muy pocas demostraciones de autoritarismo. ◆ El liderazgo predominante es un liderazgo democrático, existe consenso en casi todas las actividades que se realizan en la institución. ◆ El avance que se manifiesta en la institución hace pensar que el liderazgo que se mantiene es bueno ya que está dando buenos resultados. 	67%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Creo que el liderazgo que se da en la institución es bueno. ◆ El liderazgo que se mantiene en la institución es bueno, no sé a que tipo pertenece. 	33%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Están establecidos los valores que se deben afianzar. 	17%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los valores que se busca afianzar son el respeto la responsabilidad, puntualidad, solidaridad; sin embargo es difícil lograrlo porque no 	83%

				<p>se los practica con el ejemplo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✿ Los valores que se deben afianzar, están establecidos, el problema es que su práctica es muy débil y por tanto no se ve sus resultados. ✿ Los valores que se busca desarrollar en todo el sistema educativo nacional constan en la reforma curricular consensuada y entre otros son la responsabilidad, el respeto y la solidaridad. ✿ Muchos, pero hace falta buscar estrategias para su práctica. ✿ En el PEI y Poa de la institución se marcan varios valores; sin embargo no se han propuesto las estrategias para que se haga efectiva su práctica. 		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se debe subrayar la solidaridad y el respeto. ◆ Predominan la solidaridad y el respeto. ◆ Creo que se manifiesta la solidaridad, el respeto y la amistad. ◆ Predomina la solidaridad. ◆ Existen manifestaciones expresadas de solidaridad y amistad, entre la mayoría de estudiantes y maestros. ◆ La solidaridad, respeto y amistad. 	100			
8	En caso de existir antivalores ¿Cuáles son?			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los antivalores que se pueden evidenciar a veces son: la impuntualidad e irresponsabilidad. ◆ Me parece que se muestra en muchas ocasiones entre los maestros y estudiantes quemimportismo, desaseo, irresponsabilidad e impuntualidad. ◆ Si hablamos de antivalores no se puede generalizar, ya que como seres humanos cada quien es diferente y por tanto su manera de actuar también lo es. ◆ Creo que es claro, 	100	

				<p>en algunos casos: el chisme, egoísmo, envidia, desaseo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Como antivalores se puede mencionar: impuntualidad, irresponsabilidad, egoísmo. ♦ Si existen antivalores, como en todo conglomerado; uso de vocabulario inadecuado, soez; impuntualidad, irresponsabilidad; esto en algunos de los estudiantes, maestros y directivos, independientemente e unos de otros. 	
--	--	--	--	--	--

Fuente: Encuesta directa
Elaboración: Mireya Gahona A.

En lo que se refiere a la primera pregunta, básicamente conceptualizan a la información y comunicación, prácticamente como sinónimos, el 50% tiene un concepto claro de establecer un vínculo a través de la comunicación y el 50% restante lo toma como simple información; lo que nos lleva a pensar que es necesario afianzar el sentido que debe tener la comunicación dentro del proceso educativo.

En cuanto a la existencia de un manual o reglamento que permita ejercer liderazgo, el 83% señala que no es necesario que exista dicho documento como tal, sino que cada quien de acuerdo a sus capacidades o necesidades, demuestra su liderazgo a lo largo de su accionar, frente a la tarea educativa.

Frente a la pregunta que señala cómo actuaría la autoridad frente a un conflicto; el 67% menciona la aplicación del manual de convivencia, haciendo énfasis en la comunicación, para aclarar aspectos que a veces no tienen sentido y sin embargo son el punto básico de un conflicto.

Según los entrevistados, en lo que hace referencia a las cualidades que debe tener el líder, coinciden en señalar que debe ser una persona, que con su accionar deja entrever la práctica de valores, un líder debe tener facilidad para comunicarse y motivar a los otros; pero sobre todo debe ser alguien que con su ejemplo de vida se gane la confianza de sus seguidores.

Para quienes ostentan las dignidades de autoridad en la institución, el liderazgo que se ejerce dicen es bueno, tiene un tinte democrático, ya que se tiene muy en cuenta la participación de todos en las diferentes decisiones, los líderes se muestran abiertos y flexibles, sin dejar espacios para el libre albedrío.

En lo que se refiere a los valores que se busca desarrollar en la institución, señalan que éstos están establecidos en el manual de convivencia; no obstante hace falta retomarlos, quizá en primer lugar para socializarlos y luego para ponerlos en práctica. Además se señala que como fortaleza en la práctica de valores, la solidaridad y el respeto, son pilares fundamentales en la institución; sin embargo es necesario aclarar que acciones comprenden estos valores y hasta donde se considera su práctica. Son puntuales en manifestar que también se viven antivalores, que quizá contradicen en parte lo anterior; como tales mencionan: egoísmo, impuntualidad, irresponsabilidad, envidia, desaseo, entre otros.

Como se puede apreciar, esta matriz de resultados no está fuera de lo que se había señalado anteriormente, hace falta mucho trabajo en cuanto a práctica de valores.

4.2.6. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1.</p> <p>Poca motivación en los maestros para tomar la práctica de valores como eje transversal en el quehacer educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre predominan los valores en la práctica diaria. • Solo un 10% de los maestros toman en cuenta los valores y virtudes como motivación para sus clases. • Pocas veces se enseña los valores con el ejemplo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes, en un porcentaje considerable, no se muestran identificados con la práctica de valores. • En el grupo de maestros existe separación entre ellos y poca identidad para trabajar los valores.
<p>Problema 2.</p> <p>Se evidencian en toda la comunidad educativa antivalores como: impuntualidad e irresponsabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un alto porcentaje de maestros registra atrasos, de igual manera esto se nota en los estudiantes y padres de familia, cuando estos últimos son convocados a reuniones o programas, • Poca preocupación por parte de estudiantes y padres de familia en el cumplimiento de sus obligaciones, 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de horas clases y atrasos en sus tareas. • Se generan vacíos, que posteriormente derivan bajo rendimiento en los estudiantes. • Problemas en cuanto al rendimiento académico de los estudiantes.
<p>Problema 3.</p> <p>Poca participación de los padres de familia en el quehacer de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un alto porcentaje de padres de familia vive en sectores muy alejados de la institución. • Actualmente para quienes trabajan en instituciones, es muy difícil solicitar permisos, constantemente. • Aún no se ha podido romper el esquema de que a la escuela solo hay que ir cuando ésta lo solicita. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede corregir a tiempo los problemas que presentan los estudiantes. • Los padres no colaboran en el avance académico de sus hijos, por desconocimiento. • Los problemas se van haciendo cada día más grandes hasta que al final del año lectivo, es difícil superarlos, llegando a ocasionarse pérdidas de año y/o deserción.

5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos muestran claramente que en los directivos y en un buen porcentaje de los maestros existe liderazgo; así, en la tabla 27 los maestros en un 66.67% manifiestan que existe compromiso en ellos y que reconocen el liderazgo y la gestión que ejercen las autoridades. Por su parte los directivos tienen la disponibilidad de delegar funciones, se promueve el trabajo en equipo, se considera en gran medida las opiniones de los estudiantes y padres de familia, salvo que aún no existe la cultura de la participación de éstos; sin embargo de la poca participación se considera en la toma de decisiones. En lo que se refiere a la toma de decisiones, en la tabla 27, se marca un 80% para el “a veces” en lo que se refiere a que los valores predominen en ello.

Se percibe también que en algunos maestros existe resistencia al cambio; y, por tanto se debe exigir la asistencia de éstos a cursos y/o talleres de actualización.

Es necesario hacer conciencia en los maestros que en la actualidad nos debemos preparar en el manejo de las nuevas tecnologías, para orientar el ingreso de los jóvenes a éstas, para hacer uso de la grandísima cantidad de conocimientos e información que nos brindan para emplearla como apoyo en la tarea educativa. Los maestros estamos llamados hoy en día a ser mediadores del conocimiento.

Al hacer el análisis de los resultados de la encuesta a estudiantes, se determinaron problemas como: que es el profesor quien decide siempre lo que se hace en las clases, así mismo que algunos maestros mantienen un modelo taylorista dentro del aula, provocando de alguna manera desmotivación en los jóvenes. Aquí un llamado a considerar lo que manifiesta la UNESCO, que “el fin de la educación no puede estar limitado al aprendizaje sino más bien a preparar al estudiante para la vida formando personas libres, autónomas, seguras, que hagan realidad el aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a convivir” esto se aprende siendo actores de sus propios aprendizajes.

Los jóvenes también hacen notorio la falta de valores en estudiantes y maestros, en la tabla 28, los estudiantes manifiestan que solo un 10% de sus maestros toman en

cuenta los valores y virtudes, como motivación para sus clases; en la misma tabla el “a veces”, tiene más peso en cuanto se refiere a que se enseña los valores con el ejemplo. Los valores deben empezar a practicarse y a observárselos en la institución ya que estamos hablando de que somos formadores de juventudes, los valores si bien es cierto se empiezan a cimentar en el hogar, no es menos cierto que la calle, la escuela, el entorno deben apoyar su práctica.

En cuanto a los proyectos, se puede apreciar que prácticamente no se trabaja en función de aquello, sería importante que se empiecen a elaborar proyectos con carácter interdisciplinario, para afianzar el trabajo en equipo.

Los padres de familia, por su parte en su mayoría y para todos los cuestionamientos dan respuestas positivas; no obstante, se debe mejorar ciertas prácticas como: el carácter informativo que tienen las reuniones a las que son convocados, la poca confianza y/o motivación que tienen y que no les permite abrirse de mejor manera a la participación en el quehacer educativo de sus hijos y de la institución. Procurar tareas conjuntas para que se fomente la práctica de valores, en el hogar, la comunidad y la institución.

Finalmente, en la entrevista a directivos se consolidan los resultados que se obtuvieron en las encuestas. Además se marca de manera significativa la carencia de valores.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ❖ Existe buena capacidad de gestión y liderazgo en la institución investigada; se lo puede afirmar en base de los resultados obtenidos, existe consenso en la toma de decisiones, se promueve la excelencia académica como también se delega para la toma de decisiones.

Se debe hacer notorio que según los resultados los maestros manifiestan que existe compromiso en ellos y reconocen el liderazgo y la gestión que mantienen las autoridades.

- ❖ La investigación realizada ha permitido el conocimiento de temas importantes: gestión, liderazgo y valores, como norte de una institución educativa; en base a ello se puede señalar con certeza que en la institución hace falta fortalecer la vivencia en valores, dado que los resultados obtenidos así lo demuestran, se señala que no siempre predominan éstos, en la toma de decisiones; un bajo porcentaje de maestros toman en cuenta los valores y virtudes, como motivación para sus clases, y que poco se hace por enseñar los valores con el ejemplo.

Los valores que se practican son la solidaridad, amistad, el compañerismo; mientras que como antivalores se pueden mencionar la impuntualidad e irresponsabilidad.

- ❖ La práctica docente en gran medida apunta a nuevas metodologías lo que hace a los estudiantes más participativos, salvo el caso de unos pocos maestros que aún mantiene prácticas vetustas.
- ❖ La organización de la institución es una fortaleza para la misma, en cuanto se refiere principalmente al accionar de directivos, jefes de área y maestros, cada quien conoce sus deberes y obligaciones; sin embargo falta que se establezca un plan estratégico que fortalezca las decisiones y acciones de cada quien.

- ❖ La participación de los padres de familia es escasa, quizá porque aún existe la separación entre el quehacer de la escuela y ellos.
- ❖ Del diagnóstico realizado y luego del análisis de los datos obtenidos, se puede afirmar que la práctica de valores es un nudo crítico que se manifiesta de diferentes maneras en la institución y que se percibe a todo nivel.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se debe continuar afianzando el liderazgo y compromiso que existe en la institución, mediante reuniones y /o talleres periódicos.
- ❖ Los docentes deben buscar la manera de tomar en cuenta los valores como eje transversal en el quehacer educativo; y, por ello la propuesta de mejoramiento
- ❖ Es necesario abrir espacios para el mejoramiento docente, en cuanto se refiere a metodología, valores y relaciones humanas, de modo que todos y todas en la institución hablen el mismo idioma y apoyen al mejoramiento de la calidad educativa.
- ❖ Sería importante que los maestros y directivos, no solo se preparen en conocimientos referentes a su especialidad sino también en relaciones humanas y convivencia de modo que se pueda mejorar la práctica de valores que son el nudo crítico de la institución.
- ❖ Involucrar a los padres de familia en el proceso de enseñanza – aprendizaje y en las diferentes actividades que se realizan en la institución.
- ❖ Realizar jornadas de trabajo con la finalidad de elaborar el plan estratégico para la institución, ya éste no existe.

- ❖ Poner en marcha la propuesta, para mejorar la práctica de valores y el liderazgo en el aula y en todo el colegio, dado que este es el principal problema que se ha podido detectar.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. TEMA:

OPTIMIZACIÓN DE LA PRÁCTICA DE VALORES Y DEL LIDERAZGO EN EL AULA, EN EL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “GONZANAMÁ”

7.2. Justificación

Si bien es cierto en la institución investigada existe una buena organización, y un buen liderazgo, de una u otra manera se hace necesario optimizar este liderazgo y apoyarlo en la práctica de valores.

Es claro que los maestros estamos llamados a ser verdaderos líderes y como tales debemos estar abiertos al cambio, tener la disponibilidad para prepararnos y superar nuestras debilidades. Un aspecto fundamental de este liderazgo es potenciar nuestras habilidades a través de talleres, donde se compartan experiencias, se practique la comunicación, la motivación y el entusiasmo.

La educación, como toda tarea humana, es perfectible; por ello los maestros debemos preocuparnos de, en cada planificación tener presente la práctica de valores, el conocimiento, en su mayoría, no es otra cosa que la lectura de la naturaleza y por tanto en ella hay que encontrar el valor que sustenta ese conocimiento. Como maestra me preocupa promover acciones que permitan hacer soporte y firmeza a la práctica de valores en esta institución.

Como estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, en la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educación; luego de haber realizado la investigación y análisis correspondiente de los datos obtenidos, siento la necesidad de hacer esta propuesta, en procura del mejoramiento de la educación en el colegio que me abrió las puertas para realizar este trabajo.

7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

GENERAL

Optimizar la práctica de valores y el liderazgo en el aula, para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje, que de como resultado personas íntegras y preparadas para enfrentar la vida y todos los retos que ésta presenta día a día.

ESPECÍFICOS

- Establecer un modelo de planificación en el que se considere la transversalidad de los valores.
- Realizar talleres de actualización docente cada trimestre, para abordar temas que sustenten los cambios a implantarse.
- Realizar trimestralmente reuniones de maestros para compartir experiencias
- Proponer estrategias que permitan involucrar a los padres de familia y comunidad en el accionar de la institución.

7.4. ACTIVIDADES

1. Seminario Taller: “Los valores como eje transversal en la educación ecuatoriana”.
2. Seminario taller: “El liderazgo y la gestión del maestro en el aula”. “Metodologías innovadoras”.
3. Jornadas de evaluación y planificación, para la puesta en marcha de nuevas metodologías en las que se potencie la práctica de valores.

La organización de cada taller y las fechas tentativas para todas las actividades propuestas se desglosan en el cronograma.

7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA

La presente propuesta está dirigida a los directivos y docentes del Colegio Técnico Agropecuario Gonzanamá; ubicado en el cantón Gonzanamá, provincia de Loja, es institución educativa mixta y de carácter fiscal.

7.6. POBLACIÓN OBJETIVO

La población destinataria son los directivos y docentes de la institución antes mencionada.

Cabe señalar que el personal a quien se dirige la propuesta son en su mayoría profesionales de la educación y con algunos años de experiencia.

7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La puesta en marcha de la presente propuesta cuenta con el apoyo de los directivos y la disponibilidad de los maestros, ya que existe el deseo por mejorar su labor docente y con ello optimizar sus resultados.

RECURSOS

Humanos

Autoridades de la institución

Docentes

Representantes estudiantiles

Padres de familia

Facilitadores.

Materiales

Computadoras

Proyector

Papel

Marcadores

Cinta adhesiva

Mobiliario

Cámara fotográfica

Copias

Tecnológicos

Internet

Redes sociales

Físicos

Aulas

Sala de audiovisuales

Patios

Espacios verdes

Económicos

Los dispondrá la institución; por autogestión o de las unidades de producción.

7.8. PRESUPUESTO

El costo de la propuesta es de \$. 475.00; que cubre los gastos de materiales, facilitadores, refrigerios y o otros.

Actividad	Recursos		Recursos		Total
	humanos	costo	Materiales	costo	
Seminario taller: Los valores como eje transversal en la educación ecuatoriana.	Facilitador(a) 15 horas	\$100.00	De escritorio Refrigerio	\$ 25.00 \$ 50.00	\$ 175.00
Seminario taller: El liderazgo y la gestión de maestro en el aula.	Facilitador(a) 15 horas	\$100.00	De escritorio Refrigerio	\$ 25.00 \$ 50.00	\$ 175.00
Jornadas de evaluación y planificación, para la puesta en marcha de nuevas metodologías.	Directivos y maestros	–	De escritorio Refrigerio	\$ 50.00 \$ 75.00	\$ 125.00
TOTAL		\$200.00		\$275.00	475.00

7.9. CRONOGRAMA

Ord.	Actividades	Organización	Fecha	Recursos	Tiempo	Responsables
1.	Seminario – taller: Los valores como eje transversal en la educación ecuatoriana.	<ul style="list-style-type: none"> - Video: - Organización de grupos de trabajo para análisis de los valores en la reforma consensuada. - Receso - Plenaria de compactación - Compromisos 	Enero 11 de 2013	Dvd Papelógrafo Esferos Fichas	07:30-08:00 08:00 - 10:00 10:00 - 10:30 10:30-11:30 11:30- 12:30	Facilitador Directivos
2.	Seminario – taller: El liderazgo y la gestión del maestro en el aula. Metodologías innovadoras.	<ul style="list-style-type: none"> - Video: - Análisis de documento acerca de liderazgo: características, requisitos y clases de líderes. - Receso - Plenaria de compactación - Dramatización: Clases de líderes - Video: El maestro en el tiempo - Análisis de los videos observados - Receso - Plenaria 	Marzo 14 y 15 2013	Dvd Sala de cómputo Material de escritorio	07:30- 08:00 08:00- 10:00 10:00- 10:30 10:30- 11:30 11:30- 13:00 07:30- 08:00 08:00- 10:00 10:00- 10:30 10:30- 12:30	Facilitador Directivos
3.	Jornadas de evaluación y planificación, para la puesta en	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de encuestas a los estudiantes. - Tabulación de datos - Receso 	Mayo 15 16 y 17 de	Encuestas Papelógrafo Material de escritorio	07:30- 08:30 07:30-11:00 11:00- 11:30	Directivos Jefes de área Maestros

	<p>marcha de nuevas metodologías en las que se potencie la práctica de valores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de nudos críticos - Dinámica: el barco se hunde. - Organización por áreas - Planificación de clases modelo en cada una de las áreas - Plenaria, primera parte: áreas generales - Receso - Plenaria, segunda parte: áreas especiales. - Observaciones - Conclusiones - Compromisos para el próximo año lectivo 	2013	Planes y programas de estudio	<p>11:30- 13:00</p> <p>07:30- 07:45</p> <p>07:45- 07:55</p> <p>07:55- 09:00</p> <p>09:00- 11:00</p> <p>11:00- 11:30</p> <p>11:30- 13:30</p> <p>13:30</p> <p>a</p> <p>14:30</p>	<p>Representantes estudiantiles</p> <p>Representantes de padres de familia.</p>
--	---	---	------	-------------------------------	--	---

SEMINARIO I

Los valores como eje transversal en la educación ecuatoriana.

Los valores son aquellos bienes universales que pertenecen a nuestra naturaleza como personas y que en cierto sentido, nos humanizan, porque mejoran nuestra condición de personas y perfeccionan nuestra naturaleza humana (Guillen, 2006).

Al hablar de valores en general se puede jerarquizarlos en cuatro grupos de los cuales los más importantes podemos destacar los humanos, los morales y los religiosos. Todo valor moral es aquel que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón, entre otros valores está la salud, sin embargo se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, pero no se puede vivir en la mentira, en la violencia, en el fraude; porque cosas como estas degradan a la persona, dañan al ser humano, lo deshumanizan.

La educación es la base en la que se constituye la personalidad del individuo, el fundamento intelectual, moral y emocional que orientará su desarrollo posterior.

Los valores se transmiten en la vida diaria, según la calidad de las relaciones que se vive, son importantes padres, familiares y maestros, es sumamente valioso el ejemplo que estas personas significativas muestren al niño, para que se dé una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace (García, 2010).

Los valores no son el resultado de una comprensión y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Son algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, solo se puede educar en valores a través del conocimiento, habilidades de valoración y reflexión. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

El fenómeno de cómo desarrollar y formar valores es un proceso de enculturación (Aguirre, 1995; 498), que dura toda la vida, en él inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en la interrelaciones humanas, en las percepciones, y en las condiciones materiales y naturales de la vida, es decir, en la calidad y sentido de la vida. Los valores son razones, afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual y entre lo social y lo individual.

Actualmente se habla de educación en valores, pues la educación de este tipo es aquella que, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es importante que desde los primeros años escolares, niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensa y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de conflictos (Chavarria, 2007).

Se debe buscar estrategias para clarificar los valores, un recurso didáctico sería plantear situaciones problemáticas que permitan al estudiante ubicar su escala de valores y confrontarla con la de los demás. Aquí no hay respuestas acertadas o erróneas, la intención es poner al estudiante ante la revisión de sus paradigmas personales para tomar una posición, verbalizarla, transmitirla, sustentarla con argumentos ante los otros, desarrollar habilidades de diálogo y negociación con el fin de llegar a consensos.

La escuela como agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades, debe destinar un espacio para la educación en valores.

Los valores deben estar definidos en el PEI, valores con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos. Concretamente los valores se deben hacer presentes en el aula mediante los temas, como eje transversal, que van a responder a realidades o necesidades que tienen relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad.

La propuesta consensuada de la Reforma Curricular para la Educación Básica (última 1998), que se aplica actualmente dice lo siguiente:

El hombre del futuro, los valores del presente.- El sistema educativo tiene como meta final crear la posibilidad de adultos capaces de decidir su propio destino personal y social. Ahora bien, esa meta se habrá alcanzado cuando las mujeres y los hombres hayan llegado a encarnar en sus conductas diarias determinados valores, y las condiciones sociales permitan su vivencia. El hombre del mañana estará perfilado por los valores que lo dirijan. Y ofrecer a los niños y adolescentes la posibilidad de conocer e ir practicando esos valores será, si no la misión clave de la educación futura, sí una de las misiones prioritarias.

Los valores.- Más allá de cualquier precisión filosófica, consideramos valores aquellos elementos presentes en el ser y los seres (todo ser es valioso de por sí), que los hacen apreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos. Éstos pueden y deben ser aprehendidos por las personas en tanto unidades bio-psico-sociales; por lo mismo no solo los conocerán sino que los sentirán y amarán hasta intentar realizarlos históricamente con la mayor perfección.

Es obvio que, tomado en el sentido propuesto, el mundo de los valores (en su concreción positiva y negativa) abarca la totalidad de la existencia real. De ahí que sean muchos los valores que interesan a los seres humanos en la gestión de la historia y que tenga sentido hacer de ellos cierta categorización en orden de importancia o prioridad, según la meta de desarrollo personal o social al que se apunte.

Dentro de la reforma educativa –y la curricular consiguiente- están considerados en sus respectivas áreas los valores intelectuales, los estéticos, los económicos, los referidos a la naturaleza y el medio ambiente, los étnico-culturales, etc. En la propuesta que desarrollamos, nos referiremos exclusivamente a los valores éticos: a aquellos que orientan las conductas humanas hacia la realización del bien moral y se constituyen en sus referentes activos, tanto en el área personal-individual como en el área personal-comunitaria-social.

Con la mirada sobre la realidad.- Una forma –a nuestro criterio equivocado- de enfrentar el tema de los valores en la educación básica, es tomar el gran bloque del pensamiento mundial y asumir, sin más, que esa óptica es la que interesa a la realidad y a la educación ecuatoriana. Por ejemplo: declarar que “estamos en la axiología de la postmodernidad” o similares; ese tipo de expresiones, verdaderas para algunas sociedades, no lo son para otras. Por mantener el ejemplo, sería muy cuestionable afirmar que Ecuador como totalidad haya superado la experiencia de la modernidad, a no ser que, cuando hablamos de Ecuador, lo identifiquemos con determinados grupos minoritarios que marcan un paso más acorde con la marcha global de los países desarrollados de occidente.

La realidad de los niños y adolescentes que irán estos próximos años a nuestras escuelas, no ha salido del todo de la familia tradicional –sobre todo en el área rural y en los barrios suburbanos-. Lo que afirmamos aquí nos invita a prescindir de “fórmulas y estereotipos” trabajados en otras partes y a enfrentar nuestra realidad, descubrir que valores se nos hacen necesarios y posibles y buscar la forma de que se vayan viviendo desde los primeros grados de la escuela. Así emerge como criterio de selección de valores la realidad social de cara a la realización integral de los ciudadanos.

Lo más sencillo; pero no lo idóneo, es aceptar sin discusión las descripciones globalizantes como “total pérdida de valores”, “desconcierto axiológico” y similares, que son verdad para sectores determinados que no asisten, precisamente, a instituciones educativas que presupuestariamente dependen del Estado. No podemos dejar de ver la inmoralidad en el manejo de “lo público” o “estatal”, la “normalidad estadística” de conductas atentatorias contra el bien común, la pérdida de credibilidad de las instituciones de justicia. Esta es la cara negativa que los adultos perciben y los más jóvenes ya experimentan; los niños solo son víctimas y el sistema educativo deberá ayudar a que pasen algún día a ser críticos y transformadores.

Tampoco podemos cerrar los ojos ante la realidad nacional de los medios de comunicación de masas, que llegan con sus mensajes a toda población –la infantil y

adolescente incluidas-. Es cierto que bastante de lo que estos medios proporcionan a los sectores mayoritarios del país, es alienante. Un proyecto educativo nuevo y válido debe preparar a los chicos para que sepan “leer” esos medios y puedan ser críticos; luego, para que los usen a fin de transmitir mensajes que aporten positivamente a la realidad común, en vez de destruirla o confiscarla en provecho de unos pocos como si fuera, de verdad, constituida por esos pocos.

Sería absurdo no tomar en cuenta, como dato comprobado, que en zonas urbanas y en pequeños sectores de las rurales, se está presentando ya una seria confusión de valores, incapacidad de jerarquización, depreciación de algunos tradicionalmente considerados como de primera fila: la honestidad, el respeto, la tolerancia. Todo esto es cierto; pero no es todo y pensamos que no es ni siquiera la proporción mayor de la realidad. En tanto en cuanto lo negativo que apuntamos –postmoderno o no- está presente en la vida del Ecuador, habrá que tener lo positivo opuesto en el horizonte utópico para cambiarlo. Pero más importante es potenciar, desarrollar, optimizar y reforzar aquellos valores que no se han perdido y sobreviven en buena parte de la población, en el subsuelo de la noticia. Porque esas mayorías de familias que envían sus hijos a las escuelas que conocemos como “fiscales”, son el hecho evidente de que los milagros son posibles: ellos viven gracias a algo que perdura, por más que según las cifras oficiales de la OMS y la FAO deberían haber dejado de existir hace rato.

El consenso necesario.- De todo lo expuesto, se deduce que el área de “valores” referidos a la ética no puede ser definida abstrayéndola de la realidad y de la historia; las instituciones educativas y sus rectores tiene la obligación y el derecho de marcar pautas para que se trabajen aquellos valores –existentes, descubiertos o redescubiertos- que permitan a los niños reales integrarse en la existencia de un país real.

Y aquí llegamos a una verdad: los valores no son tema de la institución educativa, sino de la comunidad educativa de la que la escuela es solamente una parte. Nos parece bueno advertir desde aquí que, si no cuenta con la familia, la escuela tiene muy poco que hacer en este campo y , más aún, hasta podría ser generadora de

conflictos y confusiones mayores en niños y adolescentes, en el momento en que estos tuvieran que enfrentar orientaciones contrapuestas entre su casa y su escuela.

La lógica nos lleva de la mano a plantear la necesidad de consenso en el que participen todos los que conforman la comunidad educativa: maestros, padres de familia, estructura estatal de la educación, organizaciones de trabajadores, de productores, de representantes de los medios de comunicación de masas... sin excepción. Solamente cuando se haya llegado ese consenso sobre que valores y en que orden de prioridad deben proponerse en la educación escolarizada, tiene sentido empezar a trabajar organizadamente.

¿Por qué la transversalidad?.- Todas las sociedades que, en los últimos años, se han planteado reformas educativas, han tenido que escoger entre dos caminos posibles de enfrentar el reto de desarrollar valores: como un área específica e independiente dentro del currículo o como un eje transversal. En el Ecuador se ha considerado que la segunda opción responderá mejor a las necesidades y metas propuestas.

Eludiendo la discusión teórica – por otra parte rica en matices- consideramos que los valores a los que nos estamos refiriendo no deben trabajarse principalmente como “contenidos”, si bien pensamos que en los dos últimos grados de la educación básica se debe tenerse en cuenta que los adolescentes necesitarán un mínimo de referentes conceptuales. Aceptado esto como criterio, se mantiene que el cultivo y desarrollo de los valores identificados por consenso, debe vivirse diariamente dentro de la escuela, se van desarrollando en las diversas áreas: lenguaje, matemáticas, ciencias naturales, estudios sociales, cultura estética, educación física y, si la hubiere, religión.

Obviamente esto supone una concepción abierta de las otras áreas, que no es pertinente analizar en este documento. Y buena es la circunstancia para dejar en claro que todo el sueño por lograr una educación en valores dentro de la escuela, pasa por los maestros y los administradores escolares decidan aportar en su tarea. Por lo mismo, resulta igualmente obvio que habrá que realizar todo el esfuerzo necesario para que los docentes sean capacitados en este sentido e insistan hasta

la sociedad en que no hay forma de sustituir con metodologías, la convicción personal del maestro y la institucional de la escuela, pues solo los valores vividos van formando las personalidades de los niños y adolescentes.

El Estado y la sociedad civil deberán reconocer y revalorizar en la práctica el rol insustituible del maestro en la tarea de educación en valores.

Educación en la práctica de valores.- Conviene aclarar aquí por qué se cambia el título anterior que comprendía “las actitudes”. Consideramos que las actitudes son modos de comportamiento que se van construyendo en los individuos a partir de la realización libre y repetida de determinadas conductas, en tanto estas son criticadas y valoradas por las mismas personas. En las antiguas formulaciones se las llamaba “virtudes”: disposiciones y capacidades que constituyen el “ethos” del individuo y que e disponen para el buen obrar.

La relación entre valores y actitudes es permanentemente circular y sistémica. Efectivamente hacia allá tiende todo lo que estamos llamando educación en valores, y las actitudes solamente se construirán a medida que en el proceso educativo se consiga practicar los valores seleccionados por el consenso de la comunidad educativa.

Criterios para la selección de valores.- El equipo encargado de llevar adelante la preparación de la reforma curricular en el área de valores, realizó una amplia consulta. Hubo una respuesta aceptable de los consultados y se advirtió un nivel de consenso básico frente a la necesidad de hacer selección de valores que serán trabajados en la educación básica.

En el taller, los participantes, representantes del Consejo Nacional de Educación y de diversos ámbitos del sector educativo ecuatoriano, disponiendo de los resultados de la consulta, llegaron a un acuerdo sobre los criterios que deberían manejarse para seleccionar valores básicos. Es obvio que, estos criterios para seleccionar valores que confluyan para la construcción del ser personal son interdependientes y relacionales. He aquí los aprobados por consenso:

- Transculturalidad: se buscarán valores no exclusivos de determinada cultura o época, sino que se muestren como activos caracterizadores de las personas en culturas y épocas diversas; ejemplo: la solidaridad.
- Contenido democrático: valores que verdaderamente aporten a la convivencia participativa, respetuosa y democrática. Libre y justa.
- Capacidad de humanización: valores que dinamicen procesos de desarrollo de la totalidad de la persona y de todas las personas, evitando los crecimientos parciales y excluyentes de cualquier dimensión del ser humano.
- Respuesta a las demandas sociales prioritarias: valores que, por su ausencia en el contexto social se ven como más urgentes o aquellos que son reconocidos como pilares de lo más positivo descubierto en el entorno social.
- Relación con el entorno inmediato y local: la comunidad educativa local debe reconocer que valores urge considerar prioritarios de cara a sus propias necesidades y proyectos.
- Consensuados: valores realmente descubiertos, estimados y empujados por todos los componentes de la comunidad educativa; solo así podrá exigirse, sobre la marcha del proceso, la responsabilidad pertinente de cada grupo de la comunidad.

Los valores básicos.- Aplicando los criterios expuestos, el taller identificó como prioritarios y básicos los valores que ahora se indican:

- Identidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Libertad y responsabilidad
- Respeto
- Criticidad y creatividad
- Calidez afectiva y amor

Todo lo anterior corresponde a la Reforma curricular consensuada en la parte que corresponde a valores. (Reforma curricular para la educación básica, 1998)

Existen valores que facilitan o se constituyen en elementos de articulación en la convivencia civilizada de los seres humanos. El papel de la educación está orientado a la formación de seres humanos positivos, que se constituyan en baluartes del mejoramiento de la sociedad; pero cómo se pueden formar seres con valores elevados, si no se incluyen en los diferentes espacios académicos los contenidos y actitudes necesarias, que cimenten su práctica, como un elemento incorporado conceptualmente en nuestros pensamientos y en nuestras actuaciones cotidianas. Es imprescindible que cada ser humano, rescate su identidad como elemento de aporte a la sociedad diversa en la que nos desarrollamos; pero a su vez, debe aprender a aceptar y respetar las diferencias que lo distinguen de los demás seres humanos. El respeto a las diferencias y la aceptación de la originalidad individual, tiene que ser elementos constitutivos de una relación armoniosa entre los diferentes componentes de la sociedad; única forma de garantizar un espacio digno y apropiado para desarrollar una vida e plenitud (Guillen P. M., 2006).

Los valores no son una mera invención, ni tienen una vida autónoma e independiente del ser humano; no cabe duda que solo tengan significación, en la medida en que están asociados con el hombre y existen en función de él. No puede haber significado para las cosas, ni siquiera para las ideas, si las aislamos del ser humano. No se trata entonces de entender los valores como entes con significado propio y autónomo, los valores no existen de por sí y para sí; existen para darle una contextura definida al ser humano, marcándolo en su relación con la sociedad.

SEMINARIO II

El liderazgo y la gestión del maestro en el aula.

La gestión

Los procesos de transformación de la sociedad, en las últimas décadas, relacionados con la globalización que impacta en la economía, la información y los modelos de desarrollo basados en la competitividad, condicionan un nuevo

escenario para la educación planteando nuevos retos sobre calidad, eficiencia y equidad. Además los desafíos de la descentralización de los sistemas educativos, demanda actores comprometidos con las funciones que desempeñan; plantea requerimientos de una mayor participación en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales para mejorar la calidad de los servicios; para ello, se requieren nuevas formas de organización y funcionamiento de las instituciones educativas y especialmente de las escuelas donde la gestión educativa se convierte en una práctica indispensable. La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas.

Concepto de Gestión

A continuación algunas definiciones de gestión, nos servirán de base para entender el alcance de este término.

Gestión, etimológicamente proviene del latín GESIO: acción de gestionar, administrar, ordenar, disponer, organizar.

Gestión.- proceso emprendido por una o más personas para coordinar actividades laborales de otros individuos. El comportamiento de los centros laborales revela un variado abanico de motivación e impulsos generados en buena medida por la presencia de necesidades fundamentales. (Guitela, 1998)

Gestión.- implica un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver situaciones, concretar acciones tales como proyectos; la gestión se relaciona directamente con la acción de administrar (Casado, 2001).

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define la gestión como la acción y efecto de administrar. Así mismo se encuentra la siguiente definición: "Conjunto de actuaciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo". "Promover y activar la consecución de un mandato o encargo"

Cabe señalar que algunos autores no hacen distinción entre administración y gestión, consideran estos dos términos como sinónimos; sin embargo no lo son;

pueden existir prácticas administrativas sin que haya gestión, en las prácticas de gestión lo fundamental es la transformación que hace el sujeto.

Gestión y administración están íntimamente relacionadas. Un gerente debe tener la capacidad y los conocimientos suficientes para administrar y habilidades de gestión. Para liderar procesos y proyectos se debe tener habilidades para gerenciar, administrar y gestionar.

De todo lo anotado anteriormente, es importante recalcar que la gestión hace referencia a todas las actividades tendientes al logro de metas y objetivos, procurando que quienes son actores para dicha consecución trabajen motivados, con una actitud positivista, que todo lo hagan por convicción y que al final de la tarea hayan logrado no solo los objetivos o metas del trabajo sino su propia transformación.

La gestión como toda actividad direccionada apunta a propósitos claros y definidos (Ponce, 1999).

- Crear una cultura organizacional en base al requerimiento de los clientes a los cuales entrega sus servicios.
- Cumplir con los requisitos tanto internos como externos del cliente e incrementar la satisfacción de los mismos.
- Lograr el mejoramiento continuo del personal, de los procesos utilizados y los servicios que oferta la organización.
- Lograr la participación productiva de los funcionarios, comprometiendo todos sus esfuerzos para el mejoramiento de la organización.
- Evaluar tanto los procesos como los resultados para identificar logros, deficiencia y soluciones creativas e innovadoras que lo optimicen.

Así mismo se deben señalar algunos principios de la gestión:

- Gestión centrada en los clientes.- la organización, las reglas, los procesos y sistemas de control deben estar orientados a los clientes.
- Jerarquía y autoridad claramente definida.- que permita garantizar la unidad de acción, en la cual el gestor ejerce funciones como dirigir, impulsar y ordenar.

- Determinación clara de quién y cómo se toma las decisiones.- consiste en determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona o equipo de trabajo para la toma de decisiones.
- Claridad en la definición de canales de participación.- Esta debe enfocarse a la consecución de los objetivos, cada miembro debe saber; donde, como, cuando, porque participar y que resultados esperar.
- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y especialización.- se debe tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona para determinar el lugar donde tendrá un mejor rendimiento.
- Coordinación fluida y bien definida.- esto s establecer instancias de coordinación ágil y oportuna.
- Transparencia y coordinación permanente.- las acciones que se realizan deben ser conocidas por todos, de allí que es necesario utilizar mecanismos de comunicación en doble vía, evitando malos entendidos, sospechas y acusaciones (Ponce, 1999).

En cuanto se refiere a Gestión educativa, empezaré enunciando lo que señala la Constitución Política de la República, sobre el derecho a la educación:

“La educación es un derecho de todo ser humano a lo largo de toda su vida, y un deber ineludible del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública; y de la inversión estatal, garantizar la igualdad y la inclusión social, condición indispensable para el buen vivir. Las personas, la familia y la sociedad en general, tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo” (Constitución Política de la República, 2008).

La gestión educativa debe tender al logro de esos objetivos y metas para lograr una sociedad más justa, creativa, solidaria, es decir una sociedad cimentada en valores.

Muchos son los conceptos que se refieren a la gestión educativa:

- Pilar Pozner: (2009) “desde el punto de vista ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico – prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales... es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y

acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; la exploración y explotación de todas las posibilidades; y la innovación permanente como proceso sistemático”.

Así entonces la gestión educativa busca responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de las unidades educativas, porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando aspectos relevantes.

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 aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo.

Según el profesor Gilberto José Graffe (1998), la gestión educativa es un proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución que dirige a fin de que pueda ofrecer un servicio de excelencia. Frente a ello analiza el perfil que dicho gerente debe tener, el proceso de dirección que debe ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello como: liderazgo, toma de decisiones y generar un clima de participación y trabajo en equipo en la escuela, junto al instrumental metodológico requerido para lograrlo.

Resumiendo, hacer gestión educativa consistiría en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones que lleven a toda la institución a mejorar.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; considerando tanto las oportunidades como las amenazas del medio en el que se inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales, para tomar acciones en función de los objetivos propuestos.

- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece teniendo en cuenta el entorno al interior y al exterior.

El desarrollo de todo proceso al interior de la institución es responsabilidad del director, quien debe: planificar, controlar, definir objetivos, tomar decisiones para solucionar problemas, promover una buena comunicación y la capacitación del personal; con el compromiso de todos.

El Modelo de Gestión Escolar se compone de Áreas y Dimensiones. Las Áreas son el ámbito clave de la gestión de un establecimiento educacional.

El Modelo de Calidad propone, Quintana (2007) cinco áreas de las cuales cuatro son de proceso: *Gestión Curricular*, que es el área central del Modelo ya que aquí se encuentran los principales procesos del establecimiento educacional, *el área de Liderazgo*, que impulsa, conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa, *el área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes*, y *el área de Recursos*, que se orienta a la generación de condiciones que permitan la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos y un *área de Resultados*, que acusa el impacto de las áreas ya mencionadas.

Las Áreas de Procesos, se dan en el plano de las prácticas de gestión que desarrolla el establecimiento educacional para lograr sus metas y objetivos.

El Área de Resultados, se da en el plano de los datos e informaciones que posee o genera el establecimiento educacional, que dan cuenta del resultado de los aprendizajes, de los logros institucionales y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa.

Se debe concretar que en conjunto la gestión educativa pretende aplicar los principios generales de la gestión, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina será el estudio de la organización del trabajo en el campo educativo y por tanto estará influenciada por teorías de la administración, la Filosofía, las Ciencias Sociales, la Psicología, la Sociología y la Antropología, dado que en esta área tratamos con personas de inicio a fin y esto implica una serie de relaciones y conflictos, para lo cual es necesario apoyarnos en varias ciencias.

La gestión educativa, comprende un conjunto de procesos, de acciones que llevan a la toma de decisiones, para mejorar las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación y llegar al logro de objetivos macro dentro del campo educativo e institucional. Los directivos deberán animar una verdadera acción de cooperación y no de competencia, pues ello permite obtener productos o servicios de mejor calidad que el trabajo competitivo.

Importancia de la Gestión Educativa

La gestión en las organizaciones, sean éstas de bienes o servicios no es tarea fácil, implica muchos retos entre ellos la toma de decisiones desde distintos ámbitos de la organización, se requiere disponibilidad de recursos materiales, financieros, tecnológicos y talento humano para llegar al logro de metas y objetivos sin dejar de mencionar que en toda tarea se presentan situaciones favorables y/o desfavorables a las que se debe enfrentar.

En el campo educativo la gestión es importante porque permite desarrollar, mejorar y fortalecer las prácticas educativas, en función de una visión, misión, objetivos, valores y principios que rigen el sistema educacional.

Para quien dirige una institución educativa debe ser responsabilidad ineludible actuar en funciones administrativas como: planificar, organizar, dirigir y controlar en base de una buena comunicación y empatía con quienes están a su alrededor. Además debe considerar el hecho de que su trabajo es con seres pensantes, diferentes y vulnerables y por tanto debe estar presto a solventar una serie de situaciones e imprevistos.

Pensemos también que al interior del aula, el gestor y el líder, no solo de aprendizajes, es el maestro, lo que implica que éste debe estar revestido de las cualidades necesarias para motivar a su grupo de estudiantes a que lleguen a la consecución de sus objetivos, teniendo en cuenta siempre los intereses particulares de cada uno.

Tipos de Gestión.

Existen varias clasificaciones de gestión, de entre tantas podemos señalar: Pública, financiera, gerencial, administrativa, tecnológica, social, de proyectos, de conocimiento, ambiental, (escolar.google.es, 2011) educativa y otras.

De las señaladas anteriormente analizaremos algunas

Gestión Social.-Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema de tipo social, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas para su solución.

Gestión de Proyectos.-Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento.-Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.

De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Ambiental.-Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible; la gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas para una adecuada calidad de vida.

Gestión Educativa.- En cuanto se refiere a la gestión educativa, por la amplitud de este campo es necesario particularizar algunos de los aspectos más sobresalientes:

La gestión curricular involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Cuatro dimensiones importantes en ésta son:

a) Organización Curricular.- Comprende todas aquellas prácticas tendientes a asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada tanto con el marco curricular como con las bases curriculares atendiendo a las necesidades e intereses de todos los estudiantes, según el nivel en el que se encuentren.

b) Preparación de la enseñanza.- Abarca la acciones que se realizan en el establecimiento educacional que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza, en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.

c) Acción Docente en el Aula.- Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para garantizar que la implementación curricular se concrete en el aula a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

d) Evaluación de la Implementación Curricular.- Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento educacional para determinar el logro de objetivos que tiene la implementación de la propuesta curricular; así como realizar los ajustes necesarios.

Gestión directiva hace referencia a como debe ser orientado el centro educativo; se encarga de:

- Direccionamiento estratégico
- Cultura institucional
- Clima escolar
- Gobierno escolar
- Relaciones con el entorno

Todo ello enmarcado en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, acorde con las necesidades de la comunidad y en el marco de las políticas educativas vigentes (Quintana & Moreno, 2007).

Este tipo de gestión tiene como eje central ejercer un liderazgo participativo y cuidar que las demás áreas de la institución se orienten a cumplir la misión y con ello el logro de la visión institucional.

Gestión pedagógica y académica.- Es la esencia del trabajo de la institución educativa; se encarga de los procesos de diseño curricular, las prácticas pedagógicas e institucionales, gestión de clases y seguimiento académico, encaminado a lograr el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Gestión administrativa y financiera.- Se encarga del uso efectivo de los recursos, tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

Gestión de la comunidad.- Hace referencia a las relaciones de la institución con la comunidad, en cuanto se refiere a participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos.

Liderazgo Educativo

Dentro del campo educativo es muy importante conceptualizar y valorizar la actitud de liderazgo que deben tener los educadores, existen muchos conceptos de liderazgo y sus afines, por ello es menester mencionar algunos de ellos para llegar a concluir de alguna manera a que se refiere el liderazgo.

Concepto

Se puede definir el liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de una colectividad. El Diccionario de las Ciencias de la Conducta, lo define como las cualidades de la personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. Este concepto de liderazgo nos hace reflexionar sobre el poder de acción que tiene un líder sobre un grupo de personas porque los conduce sin imponerles, porque se ha ganado la empatía y el respeto de los mismos y el canal de relación entre el líder y los dirigidos es la comunicación,

que permite la consecución de metas, aspecto que motiva para continuar manteniendo esta relación armónica (Chiavenato, Administración de recursos humanos , 2007).

Por otra parte la palabra “liderazgo”, en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre, como un héroe. Existen otras acepciones de este término, en las cuales el líder no dirige, sino que es una figura de respeto, como por ejemplo una autoridad científica, que gracias a su labor, sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad, se ha ganado esta mención. Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra “liderazgo” es nombrar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, podríamos citar como ejemplo; un corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado

Los autores Ralpm. Y Stogdill, (2005) en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señalan que existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellos. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras; Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran, en los

empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.

- Finalmente el cuarto aspecto es la combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC: Gregor Burns (2007), argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

De lo anterior se puede deducir que existe una regla fundamental en el liderazgo, que es la base para un buen líder, cualquiera que éste se, podrá llevar a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: “No pongas a las personas en tu lugar, ponte tú en el lugar de las personas”.

Chiavenato, Idalberto (2007), destaca lo siguiente en cuanto al liderazgo:

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Cabe recalcar que aunque el liderazgo guarda gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

El área de Liderazgo comprende los procedimientos desarrollados por el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también conducir a los actores de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta área se compone de 4 dimensiones:

- a) Estratégica y Planificación Corresponde a prácticas de planificación que se realizan en el establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos y metas institucionales.

b) Conducción comprende las acciones del equipo directivo que aseguran un accionar coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos y metas institucionales.

c) Alianzas Estratégicas Implica prácticas que aseguran la articulación del establecimiento educacional con actores u organizaciones de su entorno, contribuyendo al logro de sus metas institucionales.

d) Información y Análisis Todo aquello que se realiza en el establecimiento tendiente a generar y analizar información útil para la evaluación institucional, la toma de decisiones y rendición de la cuenta pública. (Guillen P. M., 2006)

De acuerdo con Katz y Kahn (1998) y basado en la función transformadora del líder:

- El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia, ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.
- El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.

Dicho de otra manera la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia por encima de del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias.

El liderazgo se ocupa de realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que varía junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla. Un liderazgo bien llevado, permite crecer con fuerza, ya que la capacidad de una persona para mover multitudes lleva a trabajar por convicción lejos de verse forzado u obligado a algo, lo importante es ejercer un liderazgo positivo, a lo largo de la historia existen ejemplos de grandes líderes positivos así como también de otros negativos, estos últimos como actores de grandes desastres en la sociedad.

Se puede concluir que el liderazgo es una cualidad que ostentan determinadas personas, en función de sus actitudes, su carisma y que provoca en los otros una actitud para seguir y colaborar. Se debe mencionar que a lo largo de la historia ha habido muchos personajes que por su liderazgo son reconocidos y se han perpetuado como ejemplo de vida, el más grande de todos Jesús de Nazaret, sin embargo, también se recuerdan personajes que revestidos de su liderazgo han

llevado a multitudes a cometer gravísimos errores, un ejemplo de este liderazgo negativo fue Adolfo Hitler.

Es necesario revisar que entendemos sobre educación.

Educación.- Es por demás sabido que este término proviene del latín educere “guiar, conducir”; o educare “formar, instruir”. Podría definirse a la educación como:

- Proceso multidireccional mediante el cual conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no solo se produce a través de la palabra sino que está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.
- Proceso de socialización formal de los individuos de una sociedad.

Liderazgo educacional

Liderazgo educacional, por tanto sería la capacidad que tienen los maestros para promover en sus estudiantes un cambio de actitud, en el sentido positivo, hacer esta tarea sin que sea tediosa dependerá de la capacidad de liderazgo que ostenten quienes manejen a los grupos.

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

El liderazgo educativo, es una herramienta básica de la gerencia educativa, así como también lo son, la motivación, la cultura corporativa y la comunicación interna. (Velasco, 2003)

El maestro, está obligado a ejercer liderazgo, dado que su tarea es promover y provocar el cambio en los estudiantes. Quien opta por ser maestro debe tener claro que no es la última opción sino que es la tarea más difícil porque en sus manos recibe seres humanos que deberán ser moldeados en base de la ciencia pero también con la práctica de valores humanos, que sean los puntales de un nuevo individuo y por ende de una nueva sociedad; Por ello el liderazgo del maestro no

debe ser únicamente dentro del aula, sino que debe proyectarse en el barrio, en la comunidad, en el campo, en las fábricas, en todos los espacios donde se desarrolla la sociedad.

El líder, especialmente el pedagógico debe sentirse orgulloso de su trabajo y valorar el trabajo de los demás, para enseñar con el ejemplo que todo trabajo es dignificante, que es un espacio para la libertad y no para la esclavitud, que el trabajo es un medio a través del cual se construye una sociedad de hombre y mujeres libres y dignos y que con ello se construye la patria.

Líder pedagógico es el maestro, liderazgo es el proceso que desarrolla el docente que es líder. Un líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias; más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas (Cevallos, 2011).

Al líder se lo reconoce por ciertas cualidades y características no físicas sino de su accionar, que lo hacen diferente al resto del grupo.

El líder debe tener carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen. La primera significación del líder no resulta de sus rasgos como persona, únicos e irrepetibles; pero que son al mismo tiempo universales; sino que cada grupo considera líder a quien sobresalga en algo que interese a todos, o al más brillante, al mejor organizador, al más bondadoso, en fin a quien demuestre mejores capacidades.

Tipos de Liderazgo

Quienes tienen capacidad de liderazgo, actúan de diferente manera, además quienes se han propuesto estudiar el liderazgo clasifican a los líderes desde diferentes puntos de vista.

Podemos citar tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

- El líder autócrata.- asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a los subalternos. Considera que solo él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, quizá siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o quizá tienen otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. Espera de los subalternos obediencia y adhesión a sus decisiones; para el líder autócrata “oigan, yo soy el jefe aquí. Yo tomo las decisiones, yo les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento”; es el yo el que cuenta.
- El líder participativo.- Cuando un líder adopta un estilo participativo, utiliza la comunicación, la consulta para practicar su liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus propuestas siempre y cuando sean posibles y prácticas. Confía en la capacidad de quienes son sus seguidores y por ello descansa su responsabilidad apoyado en ellos. “Estoy seguro de que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía; pero, pueden ayudar dándome sus ideas y diciéndome lo que piensan.” Por tanto impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los lleva a asumir responsabilidades para guiar su propio desempeño.
- El líder liberal.- Es el líder que da rienda suelta a todo, mediante este estilo de liderazgo, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Aspira a que sus subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Proporciona un número mínimo de reglas, proporciona muy poco contacto y apoyo para sus seguidores. El líder liberal diría: “Este es el trabajo que van a hacer, háganlo como quiera lo que importa es que salga bien. Espero que me informen si de pronto se presenta algún problema difícil.” Evidentemente, en

este tipo de liderazgo, en subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado satisfactorio.

Existen diferentes grados de liderazgo entre estos estilos, hablar de que uno u otro sea lo mejor es quizá erróneo, en muy pocas ocasiones se es tan rígido en un sistema, creo que como seres pensantes, los líderes adoptarán posturas de uno u otro para mejorar el trabajo de los subalternos, no sin antes reconocer que aquellos son quienes en realidad son la fuerza que impulsa el logro de los objetivos (escolar.google.es, 2011).

Según la forma de ejercer la autoridad: líder tradicional, líder legítimo, líder carismático.

- Líder tradicional.- Es el que hereda el poder por costumbre, o por un cargo importante, o porque pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde siempre. Ejemplo: un reinado.
- Líder legítimo.- e ilegítimo, el primero es aquel que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el segundo adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad; a éste último ni siquiera se le debería considerar como tal, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un liderazgo por medio de la fuerza no es otra cosa que carencia del mismo.
- Líder carismático.- Es el que tiene capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

Entre otro tipo de clasificación, está el liderazgo desarrollador con sus diferentes estilos:

- Líder autócrata.- Como en la clasificación anterior en el que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

- Líder emprendedor.- adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos; pero, consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- Líder liberal.- De alguna manera delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Líder proactivo.- Promueve el desarrollo del potencial de las personas, brindándoles oportunidades para su desempeño.
- Líder audaz.- Este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas personas e instituciones, es persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Según la formalidad de su elección:

- Líder formal.- Ha sido preestablecido por la organización.
- Líder informal.- Emerge del grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores:

- Líder dictador.- Impone sus ideas al grupo, en lugar de permitir a los otros integrantes hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- Líder autocrático.- Es el único en el grupo que toma decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- Líder democrático.- Toma las decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las

normas son explícitas y claras. Cuando se trata de resolver algún problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

- Líder paternalista.- Tiene mucha confianza en sus seguidores, toma la mayor parte de decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- Líder liberal.- Recuerdan el *laissez faire*, pues este líder adopta un papel pasivo y permisivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los miembros del grupo, éstos gozan de total libertad y cuentan con su apoyo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus seguidores:

- Líder transaccional.- Los miembros del grupo reconocen al líder como tal y como autoridad. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- Líder transformacional o carismático.- El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son, las discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- Líder auténtico.- Es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera a la propia mente se puede liderar a los demás.
- Líder lateral.- Se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización, se puede definir como la influencia que ejerce una persona, en el mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común.
- Líder en el trabajo.- La persona que lidera en el trabajo es quien cumple sus funciones y motiva a los otros a que cumplan con las suyas es un ente

colaborador y no simplemente cumplidor, y en función de su realidad lleva a los otros a actuar de la misma manera.

Finalmente y luego de tantas clasificaciones, la más reconocida es la siguiente (Hargreaves & Fink, 2008).

- El líder autoritario: da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que éstas se cumplan, se limita a dar las indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Señala el trabajo que debe realizar cada miembro del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Dirige el grupo pero no participa efectivamente de su actividad. En realidad no dirige sino que manda.
- El líder democrático: es completamente diferente: no dirige de forma déspota, las órdenes son previamente consensuadas y comunicadas al grupo. Busca el acuerdo colectivo del grupo. Este tipo de líder canaliza las distintas tendencias y opiniones, no impone las soluciones sino que ofrece varias alternativas que el grupo debate hasta que finalmente elige una de ellas por acuerdo.
- Líder laissez-faire: se caracteriza por que no hace valer en absoluto su autoridad. Aunque proporciona cualquier información necesaria para la toma de decisiones. El grupo tiene libertad para decidir sobre cuestiones de planificación, organización y ejecución. El líder no interviene, ni supervisa, ni evalúa la actividad del grupo y permite que éste tome las medidas que considere oportunas. .

“Líder” es la condición de que éste se prepare para el recambio, la alternativa. Los líderes públicos tienen que ejercer pedagogía. A un líder también se le pide que presente desafíos nuevos y que, en un momento dado, sepa manejar y gestionar la soledad. Aquél que sólo busca el apoyo de la masa es un oportunista, por eso el líder debe ser constante y también optimista, como una opción vital.

Dimensión ética de los conceptos: *líder, liderazgo, líder transaccional y liderazgo servidor.*

DEFINICIÓN	CONCEPTOS	DIMENSIÓN ÉTICA CARACTERÍSTICA
Influye en el seguidor, en el sentido de recompensar, su adhesión.	Líder transaccional	La relación es de transacción justa, por tanto el seguidor, también actúa bajo un comportamiento ético.
Influye en el seguidor, promoviendo en éste un cambio en sus convicciones y actitudes, generando compromiso y adhesión.	Líder transformacional	La transformación del seguidor se da en el sentido de promover un cambio que le lleve a su desarrollo humano.
Éste arrastra a seguidores a través del servicio que les presta, logra la adhesión mediante la generación de confianza.	Líder servidor	La relación de servicio trasciende y se evidencia en el bien común.

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los que interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.

En fin así podríamos seguir enumerando más clases de líderes, ya que cada quien hace la diferencia; sin embargo, nos queda claro que para ser un buen líder se debe tener o cultivar características y cualidades muy particulares que lo hagan digno de ser la cabeza y guía de un grupo.

Características del Líder

Un líder no es cualquiera del grupo, no está por demás señalar que en esferas inferiores, como los animales también existen líderes; no obstante, en los seres racionales este liderazgo no solo es en fuerza o agudeza de instinto sino que se

marca por acciones que nos permite el raciocinio (Hessel, Goldsmith, & Beckhard, 2006).

Para que el liderazgo sea eficaz —esto es, que cree y desarrolle un clima en el que todos puedan expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos se han de tener en cuenta cuatro componentes,

- Un líder debe tener autoridad para actuar, de manera que estimule una respuesta positiva en sus seguidores.
- Debe tener capacidad para motivar.
- Ser flexible y reflexivo
- Debe inspirar confianza

Por otra parte, el análisis de líderes, perfectamente reconocidos como tales, ha demostrado la diversidad de sus características. Entretanto, los estudios realizados han revelado que para ser un buen líder es necesario que determinadas características estén presentes, pero esto no es verdad en el sentido contrario

Cualidades del Líder

Se consideró, inicialmente, que el liderazgo debía ser una cualidad innata, pero rápidamente se verificó que algunas personas eran excelentes líderes en determinadas tareas, mientras que en otras conseguían desempeños muy pobres. De acuerdo con Jesuino (1996), el modelo según el que existe un líder universal cuyas características personales lo vuelven eficaz en todas las situaciones, debería es, por el hecho de que una persona posea determinadas características que también poseen los líderes, no significa que deba serlo automáticamente.

De acuerdo con Martens (1987) las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que indicamos seguidamente:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás

6. Persistencia
7. Flexibilidad
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
10. Ser persistentes y responsables
11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales.

Las cualidades antes mencionadas y otras posemos resumirlas en lo siguiente:

Siete características de un líder exitoso

- a. Excelencia en las actividades básicas del día a día: actúa apasionadamente, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).
- b. Excelencia en relaciones personales: el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones interpersonales. El líder cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza, duraderas y genuinas.
- c. Adaptación al cambio: Heráclito dijo “Lo único constante en el universo es el cambio”, y eso es lo que pasa en el mundo de los negocios hoy. Los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.
- d. Eficacia personal: se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas, “para la pelota”, tiene momentos de reflexión solo o sola.
- e. Creatividad e innovación: las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Se debe crear e innovar pensando en la ejecución desde un principio.
- f. Ser el entrenador del equipo: aconseja, observa cosas que se pueden mejorar, comparte experiencias pasadas generosamente. ¿cómo te das cuenta que sos un buen coach? Si un miembro de tu equipo te pide que presencias una de sus

presentaciones al cliente para que le digas qué cosas se pueden mejorar, te está pidiendo que seas su coach.

g. Conciencia social: el proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad. Si esos tres elementos (proyecto, organización, sociedad) no están alineados, ¿para qué trabajas? Una empresa no es simplemente una entidad solitaria que interactúa con pares, sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte. Si tu proyecto no tiene valores que exceden al ámbito comercial, le falta algo. Es un orgullo generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad (bibliotecas.uvmnet, 2011).

Por lo general un líder es una persona excepcional no en lo físico sino en sus cualidades y su manera de actuar; lo que hace que los otros se animen a seguirlo. El maestro es guía de multitudes, por tanto estamos obligados a cultivar cualidades de un buen líder de modo que podamos llevar a los niños y jóvenes a la consecución de grandes objetivos.

El líder educativo, en particular debe cumplir con requisitos y cualidades que lo hacen único; basados en el documento de Correa Jaramillo (2009) y respecto de esto podemos resumir:

REQUISITOS	CUALIDADES	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Necesidad de cambios. ◆ Actuación incondicional. ◆ Diagnóstico pedagógico. ◆ Saber enmarcar los objetivos del colectivo. ◆ Portador de lo nuevo, creador incesante. ◆ Ser un apasionado por el cambio. ◆ Tener tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos. ◆ Saber intuir y prever problemas. ◆ Ser hábil en la toma de decisiones. ◆ Ser entusiasta y motivador. ◆ Inspirar a los otros con su visión de futuro. ◆ Diseñar y propiciar un entorno que facilita la acción conjunta e individual. ◆ Apremiar y transmitir energía y desbrozar el camino de la burocracia que hace lenta la acción. ◆ Debe verse a sí mismo y a los que le rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento. ◆ Resumir y transmitir historia. ◆ Comprender la misión y las funciones del proceso educativo. ◆ Defender la identidad cultural, el sentido de pertenencia y la cohesión social de la escuela. ◆ Promover la participación, la comunicación y la cooperación entre los estudiantes del grupo para superar los conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Audaz. ◆ Inteligente. ◆ Creativo. ◆ Justo. ◆ Económico. ◆ Decidido. ◆ Optimista. ◆ Dispuesto a correr riesgos. ◆ Vencedor de su desánimo y las ideas negativas. ◆ Paciente y consistente. ◆ Buen carácter. ◆ Apasionado por el cambio. ◆ Arrastra, no empuja. ◆ Tiene autoridad moral. ◆ Aprende constantemente. ◆ Aceptabilidad. ◆ Conciliador. ◆ Equilibrado. ◆ Busca siempre mejorar. ◆ Capacidad para comunicar su visión. ◆ Reparte 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Para aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran. ◆ Para lograr que su visión sea interiorizada por otros. ◆ Para acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del presente y no del pasado. ◆ Para confiar en otros, aún si el riesgo es grande. ◆ Para tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas. ◆ Para entender el entorno. Ser sensibles a lo que pasa, ◆ Habilidad para diseñar entornos de aprendizaje que consideren la utilización (contextualizada) los líderes son pensadores con visión a largo plazo, van más allá de los problemas del día y los informes. ◆ Los líderes se interesan por su organización. ◆ Enfatizan en la visión, los valores y la motivación. ◆ Tienen fuerte capacidad para enfrentar los conflictos presentes en la organización. ◆ Para enseñar, debe saber y conocer. Conocerse a sí mismo, sus temas, su gente y las necesidades que se presentan. ◆ Reflexiona sobre el futuro. ◆ Es buen observador. ◆ Establece metas y objetivos. ◆ Sabe tomar decisiones.

<p>internos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Preservar la integridad del grupo y de la escuela mediante el desarrollo de valores, el cumplimiento de las normas y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, públicas y sociales. ◆ Generar cambios de mentalidad y de actitud en los estudiantes, en función del desarrollo de la escuela y de su personalidad, tanto desde el punto de vista de su instrucción como de su educación. ◆ Consolidar los cambios logrados en los estudiantes mediante la creación de escenarios de interacción creativa, formativa y productiva, e las dimensiones curricular y extracurricular con un sentido extensionista, para su mejoramiento continuo y sostenido. ◆ Es importante tener en cuenta que el líder educativo a diferencia del profesor tradicional reconoce la necesidad del cambio, innova, crea en función de los estudiantes, inspira confianza, motiva y promueve la participación de los estudiantes en las diferentes tareas ejerciendo el control de las mismas, enfrenta con optimismo los desafíos del futuro, es disciplinado, promueve el saber, escucha, hace hablar, evalúa junto al grupo, estimula, en pocas palabras hace lo que hay que hacer. ◆ Del educador se espera, en su rol de profesor guía o de tutor, que sea capaz de orientar de un modo particular, personalizado al educando, permitiendo a su vez que, en concordancia con la etapa de desarrollo en que se encuentra, alcance mayor autonomía en el proceso educativo y de autoformación en general. 	<p>responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Delega tareas. ◆ Anima a las personas a que realicen su trabajo. ◆ Fija parámetros. ◆ Capacidad lógica. ◆ Se siente éticamente responsable del grupo. ◆ Genera credibilidad. ◆ Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. ◆ No pierde de vista el objetivo. ◆ Sabe proponerse metas alcanzables. ◆ Es leal. ◆ Innovador. ◆ Flexible. 	
---	---	--

Con un líder así, del educando se esperan, como resultado de estas influencias, una serie de transformaciones que se traduzcan en un ser humano enriquecido, con nuevas competencias y recursos personales lógicos que le permitan un mejor desempeño para asumir los retos que le esperan en el futuro y para convertirse en diseñador, hacedor de su propio proyecto de vida.

Es necesario que los educadores tengamos presente todos estos requisitos, cualidades y habilidades para que cada día nuestro trabajo surta los mejores frutos.

Seminario III

Se trabajará sobre los planes y programas establecidos para cada área y según las necesidades de los estudiantes, con la participación de éstos y de los representantes de los padres de familia.

8. BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

(1998). *Reforma curricular para la educación básica*. Quito: Eb/prodec.

Constitución Política de la República. (2008).

www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm. (2009). Recuperado el 4 de enero de 2011

escolar.google.es. (2011). Recuperado el 24 de Enero de 2012, de <http://www.pedagógica.edu.co>

mer 2011. (16 de julio de 2011). Recuperado el 22 de marzo de 2012, de www.bibliotecas.uvmnet.edu/libros

Casado, J. M. (2001). *El directivo del siglo XXI*. Madrid - España: Ediciones Gestión segunda edición.

Cevallos, C. R. (2011). *Tesis de grado*. Cuenca.

Chavarria, M. (2007). *Educación en un mundo globalizado*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc. Graw Hill. octava edición.

Correa Jaramillo, C. E. (2009). *Guía didáctica Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo*. Loja: UTPL.

García, J. (2010). *Educando con valores*. Lima: Mirbet.

Grinbert, J. (2006). *Enciclopedia pedagógica práctica*. Barcelona: Luxes.

Guillen, P. M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Guitela, G. E. (1998). *Planificación y administración. Un enfoque integrador*. Trillas.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Seite principios par el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid.

Hessel, B., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (2006). *El líder del futuro*. Barcelona: Deusto.

Ponce, C. V. (1999). *Gestión de recursos educativos*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Pozner, P. (2009). *Ser directivo escolar: Gestión y Liderzgo para avanzar. Novedades educativas*.

Quintana, M., & Moreno, C. (2007). *Organización y dirección de centros educativos. El centro educativo versátil*. Madrid: Mc. Graw Hill.

Velasco, M. (2003). *Planificación estratégica*. Quito - Ecuador: Editorial letras AH.

www.buenastareas.com. (s.f.). Recuperado el 13 de marzo de 2012

[www.buenastareas.com/ensayos/Gestión y tipos de gestión](http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestión_y_tipos_de_gestión). (s.f.). Recuperado el 12 de marzo de 2012

ANEXOS