

1. TEMA

VALIDACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO ESTUDIANTIL COMO FACTOR DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE NIÑ@S, MAESTR@S DE LA ESCUELA ANGEL POLIBIO CHAVEZ DE LA CIUDAD DE GUARANDA, PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2011.

2. ANTECEDENTES

El obligado y largo período de estancia en la institución escolar la convierte en un sitio idóneo desde el que enseñar a convivir a las nuevas generaciones en el centro escolar, a pesar de gozar de estas ventajas, no es el contexto más fácil para hacerlo; lo complejo de esta institución, unido a las características sociales de nuestra actualidad están haciendo de este entorno un lugar complicado para que los que acuden a ella no mantengan una buena convivencia. Además, la Escuela soporta una presión importante de los medios de comunicación y los cambios de políticas del Ministerio de Educación, a los que sólo parece interesarle sus problemas y fallos; igualmente, el profesorado no cuenta con el apoyo y el reconocimiento necesarios, lo que hace menos gratificante su trabajo y paraliza muchas actuaciones innovadoras (Liceras, 2006; Pareja, 2003, 2004, 2005b, 2006).

La falta de Liderazgo, es un problema complejo cuando se intenta establecer desde la perspectiva intercultural del consenso cada corriente o autor lo sitúa en sus propios parámetros, para sentar las bases conceptuales se identifica con “incompatibilidades percibidas entre los roles, metas, intenciones, intereses, entre otros, de uno o más individuos y/o grupos, por lo que empezaría cuando una parte detecta o percibe que la otra le afecta, o afectará, de forma negativa”.

Evidentemente existe la posibilidad real de que algunas situaciones conflictivas se cursen con agresividad desmedida cuando fallan los instrumentos con los que se gestiona (Pareja, 2002). Si las estrategias y procedimientos son democráticos, pacíficos y positivos, los episodios se desarrollarán de forma pacífica; por el contrario si esos procedimientos son demasiado agresivos y belicosos esto conlleva que el conflicto se curse en términos de agresión o violencia por la falta de gestión institucional y fortalecimiento en la formación integral de los niños y niñas.

Esta última consideración es fundamental para entender el nacimiento, y desarrollo, de los fenómenos de organización que conlleva a la agresividad, y violencia interpersonal, como respuesta a las experiencias de socialización que se van experimentando a lo largo de la vida de un individuo como estudiante. Se entraría en un círculo vicioso en el que las conductas agresivas, con las que se gestionan los conflictos, son la causa del aislamiento social y rechazo del individuo, lo que redundaría en la disminución del contacto social. Igualmente, y como consecuencia de esto, disminuyen las experiencias básicas de interacción necesarias para el desarrollo de la competencia social, el bagaje conductual del individuo queda mermado y se circunscribe a las conductas agresivas origen de la falta de liderazgo tanto en el docente y por ende en los niños de la escuela Angel Polibio Chávez y su exclusión social.

En este mismo sentido no puede olvidarse que los marcos de sociabilidad se caracterizan por los sistemas de comunicación y distribución de afectos, emociones y valores positivos, pero que tanto éstos como sus opuestos (la rivalidad, la insolidaridad, la enemistad y el desafecto) nacen y se desarrollan en el marco de la convivencia diaria. De este modo, esta convivencia, está sujeta a los sistemas de comunicación, reglas y valores propios de cada período histórico que son constitutivos de cada época y constituyen los contextos de desarrollo: crianza y cultura.

Tomando en cuenta que los sistemas sociales de nuestro país tienen normas, funciones imperativas, y fundamentales que los caracterizan, y que han de llevarse a efecto de la forma establecida, el individuo se ve obligado a ceder ciertas libertades a la hora de considerar sus apetencias (Bronfenbrenner y Morris, 1997). Tales roles, y la flexibilidad a la hora de ceder, dependerán de la posición y estatus que ocupen los miembros dentro de la organización; como en la escuela Angel Polibio Chavéz se ha observa que cada rol estudiantil lleva asignadas una serie de obligaciones, responsabilidades, compromisos, privilegios, y de forma concomitante, una serie de expectativas que recaen en él. Hay otra característica importante del rol que cumplen cada uno de los actores sociales en la escuela, su

complementariedad; es decir, un rol sólo puede ser definido en función de otro u otros. De este modo, los roles de profesor y alumno no pueden ser definidos el uno sin el otro y, en este, sentido la clase –como última concreción de la institución escolar- debe considerarse como una pequeña organización con sus roles y las consabidas expectativas que éstos conllevan. Sin embargo, pensar que - una vez expuestos los aspectos grupales y normativos de la institución- todas las que posean características semejantes tienen una conducta grupal también similar, es lo más alejado que existe de la realidad. Puesto que los roles son desempeñados por personas, el desarrollo del rol, en sí, es particular y propio de cada individuo. El desempeño está influido por las motivaciones, la personalidad, las inquietudes, los objetivos, expectativas, en definitiva, por el estilo personal de cada individuo de manera que aunque, por ejemplo, el rol de profesor tenga unas características definidas y propias, nunca podrá encontrarse a dos profesores iguales o estudiantes parecidos.

En la institución y en sus liderazgos, los miembros se pierden al creer que las personas con las que interaccionan diariamente son idénticas a uno mismo y no adaptan su vida a la mezcla de emociones y a esa ambivalencia que caracteriza al ser humano (Punset, 2005). Se comentan errores irreparables al juzgar a los demás, y a sí mismo, con el nivel del “todo o nada”, del “blanco o negro”, del indio o mestizo sin que exista un término medio; y se da de este modo un ejemplo de desinformación y desconocimiento importante de nuestra propia biología cada vez que se aprovechan algunas conversaciones en grupos para aseverar o desmentir actuaciones o epítetos a los demás miembros.

Por lo entendido, es necesario abordar el tema “Validación del Modelo de Liderazgo como factor de mejoramiento de la gestión institucional y fortalecimiento de la formación integral de niñ@s y maestr@s de la Escuela Angel Polibio Chavez de la ciudad de Guaranda- Provincia Bolívar en el Primer Semestre del Periodo 2011”.

3. PROBLEMA

¿COMO INFLUYE LA VALIDACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO ESTUDIANTIL EN EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE NIÑ@S, MAESTR@S DE LA ESCUELA ANGEL POLIBIO CHAVEZ DE LA CIUDAD DE GUARANDA PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2011?.

4. JUSTIFICACIÓN

El presente tema es muy **importante**, ya que señala transformaciones frente a la modernidad y al futuro, logrando avanzar hacia un mundo mejor, más humano, teniendo presente la gestión, la planificación, la cultura, los niveles de participación, los procesos de comunicación, las técnicas, las metodologías, y las características de educabilidad para lograr un modelo de liderazgo, flexible y abierto que se determina bajo la respuesta a un requerimiento institucional a través de la preparación de niñ@s líderes y de maestr@s con el mismo enfoque.

La investigación del tema es **necesario** dentro de la educación que se lo entiende como un proceso formativo que permite despertar las potencialidades del alumno, para hacerlo un ser integral comprometido con el conocimiento, identidad cultural la necesidad de desarrollar este trabajo se convierte en la respuesta a un pedido de la Escuela Angel Polibio Chavez.

Teniendo en cuenta la **oportunidad** en dicho proceso de interactuar y crear los protagonistas del acto educativo: niñ@s, Maestr@s y sociedad, trascendiendo los límites de lo cotidiano, superando lo utilitario, formando un ser humano responsable de su destino, que participa en las decisiones que lo afectan, autónomo, es decir, que orienta su propio comportamiento, entendido como un conducirse a sí mismo con otro o con otros en un contexto social determinado.

Si analizamos su importancia se puede determinar que es un tema **novedoso**, por ser entendida que la gestión académica en busca de un modelo de liderazgo con sustento intercultural es una reflexión acerca de la educación, del educando, de la sociedad y del acto comunicativo mismo de la que no existe mucho material de apoyo suficiente ni trabajos anteriormente realizados y se convierte en **novedad científica**.

El tema de investigación es **pertinente** porque se desarrollara con todas las ayudas pedagógicas y colaboración del personal, que nos permite procurar un orden sistemático del cumplimiento de su investigación, el proyecto es **factible** ya que contamos con recursos, materiales, económicos para el desarrollo del trabajo de investigación y por cuanto las autoridades de la institución nos da las facilidades para su desarrollo y aplicación en la Escuela Angel Polibio Chávez durante el año lectivo 2011.

El tema en investigación tiene su **Impacto** porque permite entender que es necesario que supera la antigua concepción de la participación del talento humano, que la ubicaba como transmisión de conocimiento, que los conocimientos adquiridos no son artículos de consumo sino participación de cada uno de los actores educativos lideres representativos en las diferentes actividades sociales y educativas con esto esperamos colaborar con un granito de arena para que la futuras generaciones tengan un apoyo bibliográfico.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL.

Determinar el Modelo de Liderazgo Estudiantil como factor de mejoramiento de la gestión institucional y el de fortalecimiento de la formación integral de las niñ@s y maestros de la Escuela Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda.

5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Identificar en base a un diagnóstico el nivel de liderazgo estudiantil en la gestión institucional y en el fortalecimiento integral de las niñ@s y maestr@s de la Escuela Ángel Polibio Chávez.
- Reconocer la importancia del liderazgo estudiantil en la gestión institucional y en el fortalecimiento de la gestión integral de las niñ@s de la Escuela Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda.
- Promover un modelo de liderazgo estudiantil para el mejoramiento de la gestión institucional y el fortalecimiento de la formación integral de las niñ@s.

6. HIPOTESIS

El Modelo de Liderazgo Estudiantil, como factor de mejoramiento de la gestión institucional incide en el fortalecimiento de la formación integral de las niñ@ y maestr@s de la Escuela Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda.

7. VARIABLES

7.1. Independiente

Modelo de liderazgo estudiantil

7.1. Dependiente

Gestión institucional y Fortalecimiento de la Formación integral.

8. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS PARA LOS INDICADORES	INSTRUMENTOS O REACTIVOS
El Modelo de Liderazgo Estudiantil con sustento intercultural, como factor de mejoramiento de la gestión institucional incide en el fortalecimiento de la formación integral de las niñ@s y maestr@s de la Escuela Ángel Polibio	Variable independiente: Liderazgo Estudiantil con sustento intercultural	Conducta dirigencial dada por aceptación e identidad personal voluntaria de los estudiantes seguidores con identidad cultural	Conducta Dirigencial Seguidores, Identidad Cultural	Liderazgo Estudiantil Características Fortalezas Desempeño Niveles Estrategias Formación Modelos Liderazgo y	1. Docentes lideran al grupo de estudiantes SI () NO () 2. Profesores brindan confianza y son entusiastas SI () NO () 3. Los docentes aceptan como líder a los estudiantes presidentes de grado	Encuesta Entrevista

<p>Chávez de la ciudad de Guaranda.</p>				<p>Motivación</p> <p>Gestión y liderazgo</p> <p>Tipos de liderazgo</p>	<p>SI () NO ()</p> <p>4. Profesores planifican actividades grupales en sus clases donde exista un líder.</p> <p>SI () NO ()</p>	
---	--	--	--	--	---	--

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS PARA LOS INDICADORES	INSTRUMENTOS O REACTIVOS
<p>El Modelo de Liderazgo Estudiantil con sustento intercultural, como factor de mejoramiento de la gestión institucional incide en el fortalecimiento de la formación integral de niñ@s y maestr@s y maestros de la Escuela Ángel Polibio Chávez de</p>	<p>Variable Dependiente: Gestión institucional y Fortalecimiento de la Formación integral</p>	<p>Administración de organizaciones, talentos humanos producción, bienes y servicios, completamente viable en las organizaciones educativas</p>	<p>Gestión Clases de Gestión. Principios</p>	<p>Administración de Organizaciones. Talentos Humanos Producción.</p>	<p>5. Gusta participar en los programas que la escuela planifica motivando a sus compañeros de clase. SI () NO ()</p> <p>6. Orientan los profesores y autoridades a sus estudiantes a representar al grupo dentro y fuera de clase.</p>	<p>Encuesta Entrevista</p>

<p>la ciudad de Guaranda.</p>			<p>Enfoques de gestión Académica</p> <p>Perfil del Gerente</p> <p>La Calidad de la Educación</p>	<p>Bienes y Servicios</p> <p>Organizaciones Educativas</p>	<p>SI () NO ()</p> <p>7. Los profesores les hacen participar en las diferentes actividades sin distinción de raza, idioma o religión? SI () NO ()</p> <p>8. A los profesores les hace falta practicar un liderazgo democrático como ejemplo para los estudiantes? SI () NO ()</p> <p>9. Sería posible fomentar en la</p>	
-----------------------------------	--	--	--	--	---	--

					Escuela Ángel Polibio Chaves otras actividades de tipo cultural y deportivo en la que participen autoridades, docentes, alumnos, padres de familia, y otros actores sociales SI () NO ()	
--	--	--	--	--	---	--

CAPITULO I.

MARCO TEORICO

1.1.MODELOS DE LIDERAZGO

Hemos de remontarnos a casi un centenar de años para encontrar las primeras propuestas de modelos de liderazgo. Tales modelos no deben ser entendidos como enfrentados sino como complementarios, hasta el punto de que los más recientes procuran abarcar a los precedentes, aunque no siempre lo logren. Por otra parte, la clasificación nos va a facilitar el análisis e identificación de las implicaciones éticas de cada uno de los modelos.

El liderazgo del rasgo o teoría del “Gran Hombre”

A principios de siglo, irrumpió con fuerza la teoría del “Gran Hombre”: ésta defiende que los líderes nacen, no se hacen; en definitiva, que son los rasgos de la personalidad, y no los valores, los que catapultan a los líderes a la grandeza. Esta teoría se ha articulado de diferentes maneras. Thomas Carlyle escribió sobre los rasgos de héroes como Napoleón. Carlyle creía que debemos buscar al hombre “más capaz” y someternos a él por nuestro propio bien. Maquiavelo describió la destreza estratégica de su “Príncipe”: éste no nace grande, pero posee el instinto, la destreza y las tácticas para ser eficaz en conseguir y mantener el poder. En estas teorías, las cualidades innatas de los líderes constituyen el factor primordial del liderazgo. Sin embargo, dista de estar claro por qué la gente desea seguir a los “grandes” hombres. Los investigadores de este siglo tampoco han sido capaces de discernir un modelo fiable y coherente de los rasgos de los líderes.

El liderazgo carismático

El liderazgo carismático es un pariente cercano de la teoría del Gran Hombre y una de las especies más generalizadas de la teoría del rasgo. Los líderes

carismáticos poseen personalidades poderosas. Sin embargo, la cualidad distintiva del liderazgo carismático es la relación emocional que los líderes establecen con sus seguidores. Como ejemplos de líderes carismáticos tenemos a personajes tan variados como puede ser el caso de John F. Kennedy, que inspiró a una generación para intentar construir un mundo mejor y al líder de una secta, Jim Jones. Jones fue el líder de la secta evangélica que dirigió a novecientos trece de sus seguidores a un suicidio colectivo en Guyana, en 1978.

Los líderes carismáticos son la clase más fascinante, pero a veces dejan a la posteridad más buen recuerdo de ellos mismos que contribuciones tangibles a la organización o a la sociedad.

El liderazgo situacional

En este grupo de teorías se engloban todas aquéllas que se centran en las circunstancias o el contexto del liderazgo. Tuvieron su apogeo a lo largo de la década de los setenta, a raíz de la aportación de Hersey y Blanchard (1969)7.

Estas teorías subrayan la naturaleza de la tarea, el ambiente externo –que incluye factores históricos, económicos y culturales- , así como las características de los seguidores. Quien quiera ejercer como líder debe ser capaz de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encuentre y seleccionar para cada una el estilo de mando más conveniente. Consiste, en definitiva, en tratar de manera diferente a personas distintas y en circunstancias variables.

Las teorías circunstanciales no dicen nada explícitamente sobre la ética, pero uno puede suponer que en algunas situaciones una persona con valores morales particularmente fuertes se alza como líder. Por ejemplo, Nelson Mandela y Vaclav Havel parecen haber sido los hombres apropiados en el momento adecuado; ambos exhibieron la clase de liderazgo moral requerida por las revoluciones pacíficas de Sudáfrica y de la República Checa, respectivamente.

El liderazgo relacional

Este modo de entender el liderazgo aparece como resultado de combinar las teorías del rasgo con los modelos circunstanciales, y centra su atención en la interacción entre líderes y seguidores. El papel del líder es guiar a la organización por caminos que acaban recompensando a todos los implicados.

Por la importancia creciente de esta teoría del liderazgo dedicaré más espacio que el que he dispensado a los anteriores modelos.

1.1.1. EL LIDERAZGO

Consideraciones Generales:

Liderazgo, es una conducta dirigencia dada por aceptación voluntaria de los seguidores de un líder.

El liderazgo es un tema que ha causado controversia desde hace años en la Escuela “Angel Polivio Chaves” y de manera visible en los estudiantes, que teniendo la capacidad de liderar muchos de ellos no tienen la oportunidad de brindar la suficiente confianza a sus compañeros en representación de la institución.

La mayor parte de los profesores están capacitados para ser líderes, sólo les hace falta conocer ciertas técnicas, dinámicas, estrategias para compartir con los estudiantes ya que nadie da lo que no tiene Así el liderazgo se convierte en un proceso de ejercer influencia sobre el grupo de educandos hasta lograr que estos también sean líderes, claro que ello depende del entusiasmo que pongan los profesores en su desempeño docente.

Definición de Líder:

“Se define como líder a la frecuencia con que un individuo dentro de un grupo puede ser identificado como quien influye o dirige las conductas de los otros miembros. Es decir, todos aquellos actos que contribuyan a que el grupo logre metas se refiere a liderazgo”¹

Partiendo de lo dicho, el liderazgo es el poder que tiene una persona o individuo que ha recibido el favor de que muchas personas crean en su acción realizada dentro de su trabajo, lo malo es que en ciertas ocasiones algunos miembros del grupo se dejan dirigir sin meditar.

Visto de otro modo el líder es considerado tomado en cuenta la función que cumple, así el liderazgo en función de una posición, hace referencia a que se adquiere con base en la posición que el individuo tiene en su grupo. La conducta del individuo resulta influida por su posición y también por la forma en que los demás la perciben.

El líder que tiene autoridad por nombramiento toma decisiones y lleva adelante acciones para alcanzar los objetivos y metas.

En determinadas circunstancias se nombra un líder y las condiciones que determinan su eficacia dependen de la situación, las tareas, las destrezas y expectativas de los subordinados, el ambiente, las experiencias del líder y de los subordinados, sin dejar de lado las experiencias del que asume el liderazgo ejerciendo influencia en el grupo por sus características y atributos personales.

Liderazgo estudiantil consciente

El liderazgo observado en los dirigentes estudiantiles entrega indicios que la forma de liderar tiene nuevas esperanzas para la sociedad y las organizaciones en Chile. ¿Por qué tanto optimismo? Examinemos alguna evidencia.

¹ SALVADOR, Mercado H. **Administración Aplicada II** 1994, pág. 574

Los dirigentes estudiantiles han mostrado un liderazgo rotativo, con vocerías alternadas para evitar la personalización de la causa en sólo una persona, y diluir la descalificación y el ataque tan propio de la gente que no acepta la diferencia y resiste el cambio del status quo. Cuando Jackson y Vallejo han adquirido protagonismo, aparece Ballesteros de la Usach, el vice-presidente de la FECH u otro vocero de la Confech para mostrar la unidad del movimiento. Aprendizaje 1: la generosidad, altura de miras y fidelidad al objetivo superior son los que permiten el liderazgo rotativo eficaz, poniendo el nosotros por sobre el yo, a diferencia de un liderazgo personalista y egocéntrico.

Ante cada propuesta del gobierno son sistemáticos en consultar a sus representados. Ponen la escucha y el diálogo como base del movimiento, entendiendo que los mecanismos de coordinación de un grupo pivotan en la escucha activa, la conversación múltiple y la búsqueda de acuerdos mayoritarios. Aprendizaje 2: es esencial saber dialogar, co-construir, no imponer mis puntos de vista y buscar el consenso de soluciones mirando las inquietudes e intereses de fondo. La minoría discrepante debe asumir los resultados de la conversación mayoritariamente compartida.

Se sienten representantes, por lo que entienden que su poder es transitorio y dado por sus bases, sus representados. Se deben a los “poderdantes”, a quienes les dieron el poder. De ahí la permanente escucha y consulta a sus comunidades de base. No hacen un uso personalista del poder, sino que se desprende un uso del poder como instrumento de servicio para el logro de los sueños y metas de sus representados. Trabajan por la búsqueda deliberada de la transversalidad en su representación, más allá de la militancia política de algunos dirigentes. Aprendizaje 3: La representatividad inclusiva y transversal deriva de mantener la conciencia del poder transitorio e impedir que el ego se sienta poderoso por sí mismo.

De ahí que tanta gente se pliegue al movimiento, por su inspiración social transversal y republicana de derechos más extendidos para la mayoría. Eso es representatividad. Que tomen nota los políticos de todos los colores, que en

términos generales hacen todo lo contrario. Se embeben del poder, se alejan de sus electores y dejan de dialogar con ellos. Es mucho más que escucharlos. Es dialogar para construir miradas y soluciones conjuntas.

Han mantenido la inspiración del movimiento, a pesar de la apuesta del gobierno que sería un fenómeno pasajero y que se desinflaría con rapidez, y de los burdos ataques de algunos medios de comunicación a los dirigentes más visibles. La mantención de la inspiración deriva de dos fenómenos: sostener el sueño de una educación más ecuánime e igualitaria como condición de acceso para una vida de mayor bienestar y conservar las prácticas de liderazgo que hemos señalado: escucha activa, conversación generativa y búsqueda de acuerdos mayoritarios con fidelidad a los representados. Aprendizaje 4: la inspiración, la energía y la permanencia en el tiempo de las causas emanan de construir un sentido compartido significativo, relevante y de alcance social, cuyos beneficios lleguen a muchos y no sólo a mí, los míos o mi grupo.

El liderazgo estudiantil ha crecido y cuenta con muy alto apoyo ciudadano, porque convoca la emoción y las necesidades sentidas de las personas. Se ha usado como explicación para el movimiento la lógica de los indignados. En la base emocional podrá estar la rabia por la exclusión, la indignación por las dificultades de acceso de la clase media y los más vulnerables a los derechos sociales básicos, y la vulneración por parte de algunos grupos de poder. Hablar de indignados impide mirar la principal fuente de energía emocional del movimiento: la esperanza. Llamaría a este movimiento “Esperanzados en Acción”, pues pone el foco en lo positivo, en la realidad que es necesario crear, en el cambio, en las oportunidades que se abren para un gran número de personas y en el futuro.

Los “Esperanzados en Acción” nos han dado lecciones de alegría, creatividad en sus formas de manifestación, coraje, tranquilidad y ponderación mayoritarias. Han mostrado un liderazgo sin miedo, lúcido en sus relatos y argumentos, con alto autocontrol emocional, que no se deja presionar, que genera tensión con sus demandas y exigencias de garantías (postura intransigente inicial), y que sabe flexibilizarse hacia la postura negociadora, pues saben que un movimiento sin

concreción y acción efectiva sólo sería un recuerdo épico sin resultados relevantes, como los pingüinos en 2006.

Resulta interesante constatar que esta conducción estudiantil muestra un balance de liderazgo femenino y masculino, pues se pone lo mejor de las habilidades de cada género al servicio del objetivo final. Se avanza hacia la integración de capacidades, más que hacia la polarización y los extremos.

El liderazgo cuestionador del modelo imperante y la masividad del movimiento modificaron los estándares mínimos del establishment en Chile y definieron un nuevo contexto. Lo que era aceptado y obvio hace 6 meses, hoy ya no podrá volver atrás. Han creado espacios de posibilidad impensados hace un año, forzando a una nueva forma de conversar, articular y gobernar. Queda por ver si el movimiento tendrá la capacidad de lograr acuerdos que se plasmen en leyes concretas que mejoren la educación en Chile y nivelen la cancha de las oportunidades.

88% de la gente apoya al movimiento con un gobierno con 22% de aprobación. Pareciera que hay un abierto choque de paradigmas en la forma de mirar el mundo y concebir las soluciones. Lo reveló con claridad Camila Vallejo cuando dijo “para nosotros la educación es un derecho social básico, mientras para el gobierno es un bien de consumo”.

Esta tensión de paradigmas está produciendo en la mayoría una creciente conciencia de que el modelo socio-político chileno ha generado algunos beneficios y bastantes excluidos, lo que se refuerza con casos como La Polar o la creciente inequidad en la distribución de la riqueza. Tiene que emerger un nuevo paradigma más amplio, inclusivo, comunitario y sabio, algo nuevo que se debe construir entre los actores con poder. Es la esperanza de una forma de relación gobierno-representantes-ciudadanos que sea más inclusiva, ecuánime y justa.

No hay que tropezarse en los flecos: los destrozos post-marchas (lamentables, censurables por donde se lo mire, con esfuerzos de control por parte de los

estudiantes, minoritarios e inevitables por la mala educación que algunos han recibido), las declaraciones torpes como las de Labbé, los temerosos y miopes análisis de personas que siguen pensando que todos están manejados por el partido comunista o cualquier volador de luces destructivo.

El liderazgo de los estudiantes es consciente y reflexivo. Han operado como articuladores de sueños y esperanzas, sosteniéndose en la fidelidad de la escucha y la conversación con sus representados, sin tropiezos egocéntricos, generando y soportando tensión, y con alto foco en lograr un resultado final que beneficie a muchos. Un liderazgo de comunidades.

Este tipo de liderazgo nos fuerza a un nuevo nivel de conciencia que llegó para quedarse y transformar la realidad presente, construyendo nuevos paradigmas, nuevas visiones, nuevos diálogos, una nueva representatividad, nuevas soluciones, más oportunidades y un mejor futuro. Como todo lo nuevo, genera incertidumbre y miedo. Más allá de eso late la esperanza de una vida mejor para la mayoría.

La historia nos ofrece ejemplos extraordinarios de líderes que supieron responder a las necesidades de su época y proponer los grandes retos que hicieron trascendente la misión de sus países o de sus generaciones. En los grandes momentos de crisis nacieron estos hombres que fueron los guías en la oscuridad, los maestros de sus generaciones, los héroes que arriesgaron la vida.

Nunca como en este momento se ha necesitado el liderazgo de hombres y mujeres capaces de proponer estrategias globales y totalizadoras, no sólo en los niveles macro; también en este mundo multidisciplinario, y multiforme se requiere el liderazgo micro para los diversos intereses, grupos y organizaciones que integran este mundo por nacer al nuevo milenio.

Por lo general, uno asiste a la universidad a adquirir nuevos conocimientos, escogiendo para ello un área específica. Con el tiempo y el conocimiento acumulado se obtiene un título profesional que certifica nuestras habilidades en dicha área y nos da la oportunidad de encontrar trabajo mucho más especializado.

Sin embargo la universidad no solamente sirve para adquirir conocimiento, por lo general y de forma optativa, se pueden realizar actividades culturales, deportivas, de esparcimiento y liderazgo que ayudan a fortalecer el carácter y a la adquisición de nuevas habilidades.

Y es precisamente del liderazgo estudiantil de lo que en esta ocasión toca reflexionar: ¿Por qué trabajar tanto en actividades de liderazgo? ¿Vale la pena realizarlas? ¿Qué ventajas nos proporcionan dichas actividades?

La mayoría de las universidades tanto públicas como privadas cuentan con asociaciones estudiantiles que se encargan de representar a los alumnos con las autoridades universitarias y el exterior. Llamándose Consejeros Universitarios, Presidentes, Coordinadores, Representantes, etc., la tarea fundamental e ideal sería el buscar el bien común para las personas representadas, aprender de las actividades que se organicen, desarrollar capacidades de liderazgo y aplicarlas en un futuro en cargos empresariales o públicos.

Éstas actividades son desde mi perspectiva en extremo importantes para el desarrollo tanto personal como colectivo, sin embargo nos podemos encontrar con muchos representantes estudiantiles que desde el momento de tener un cargo que les proporciona cierta posición y les otorga determinados privilegios, trasgiversan el propósito de su cargo y caen en la prepotencia, el conformismo, la falta de compromiso, y en casos más graves, la corrupción, el robo y la extorsión.

¿Por qué se da esta situación? Se da sin duda porque no se entiende que la obtención de un cargo de representación estudiantil acarrea grandes responsabilidades y muchos compromisos; y sin duda hay dos caminos para desarrollar estas funciones: el camino fácil que se encarga de organizar únicamente eventos sociales que generen fondos y diviertan al “pueblo universitario” y el camino difícil y en mi opinión el correcto: El de crear programas que trasciendan, el de entender las necesidades de las personas a las que se representa y diseñar estrategias para cubrirlas.

Desafortunadamente en su mayoría los líderes estudiantiles eligen el camino fácil, ese camino que implica quedar bien con las autoridades universitarias para buscar prebendas, sin importar que en el camino queden atropellados los derechos de los universitarios; ese camino fácil que busca únicamente presumir un cargo por el que no se trabaja; ese camino fácil que implica otorgar beneficios a los amigos en lugar de a las personas que de verdad lo necesitan con la intención de cobrar ese favor más adelante.

No es fácil ser un buen líder, se debe conciliar, negociar, ser paciente, tener empatía, demostrar determinación y perseverancia. Para serlo hay que tener poder de convencimiento y encaminarlo hacia la consecución de buenos objetivos; no se debe confundir el poder de convencimiento con la manipulación, y nunca debe darse pie a la duda acerca de la integridad y la calidad moral. Nunca caer en el autoritarismo, la imposición y mucho menos la indiferencia.

Desgraciadamente es triste ver el potencial que México tiene en sus líderes estudiantiles y que se encuentra francamente desperdiciado, y se encuentra así por la falta de iniciativa, de ganas de trabajar de la mayoría, y es además preocupante porque son seguridad muchos son los líderes políticos del mañana. Esos líderes que en un futuro tomarán decisiones que nos afecten a todos y no nada más a su comunidad universitaria y en muchos nos encontramos un actuar cargado de las ya tradicionales costumbres políticas de nuestro país: cabildeos en lo “obscuro”, corrupción, venta de oportunidades, traiciones, deslealtades, desentendimiento.

El nuevo liderazgo estudiantil tiene que ser impulsado sin duda por los mismos estudiantes, tiene que ser encaminado hacia la construcción de un México mejor y no nada más de una posición personal. El nuevo liderazgo estudiantil es inquisitivo, proactivo, es el que ve los problemas, los critica abiertamente y sin miedo y se pone inmediatamente a trabajar en la construcción de soluciones. Es tiempo de ver un nuevo liderazgo consiente de los rezagos sociales y dispuesto a actuar para combatirlos, un nuevo liderazgo que entienda que se necesita ser incluyente, que se necesita la participación de todos los actores sociales, políticos y empresariales para crear soluciones eficientes.

Es por esto que los invito a que cada que conozcamos a un joven que dentro de sus actividades universitarias realice actividades de liderazgo, lo cuestionemos: ¿Qué acciones has realizado para beneficio de la gente que representas? ¿Eres un verdadero agente de cambio o solamente presumes una posición?

Cuestionemos y presionemos a nuestros estudiantes para que podamos convertirlos en un futuro en líderes preocupados por el desarrollo de su país y no solamente preocupados por el desarrollo personal. Hagámosles entender que siempre que se busca el bien común se obtiene el desarrollo personal.

1.1.2. LÍDER

No existe una comprensión clara de lo que distingue a un líder de alguien que no lo es, y acaso lo que es más importante, que distingue a un líder eficiente de uno ineficiente. En una época se creían que las condiciones para ser líder eran innatas; los líderes nacían, no se hacían, y eran llamados a sus destinos por medio de algún proceso arcano. Podría llamarse a ésta la teoría del Gran Hombre, ahora tenemos una nueva oportunidad de evaluar a nuestros líderes y de meditar sobre la esencia del poder que ellos poseen.

Líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para logra un propósito que todos juntos pretenden, alcanzar un objetivo común. Un verdadero Líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa o del grupo. Resulta importante entonces el protagonismo y la vigencia de la democracia participativa.

Líder, es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar y ayudar a su evolución. (Casares Arrangoiz, David 1996: 23).

El líder para la institución es como una brújula pues marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido,

1.1.3. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Atributos

- Integro
- Motivador
- Creativo
- Trasciende a los demás
- Original, auténtico
- Inspira y organiza
- Busca el bien común
- Trabaja en equipo
- Comprometido, Responsable
- Ejemplar, carismático
- Trabaja a largo plazo
- Emprendedor
- Agente de cambio: Busca la mejora continua
- Alta vocación de servicio
- Excelente comunicador.

Fortalezas de un Líder

Las actitudes de un Líder (formas de enfrentar la vida), constituyen armas estratégicas muy importantes para enfrentar los retos y problemas y ampliar las

satisfacciones adecuadamente. Con ellas se adquiere un poder transformador y altamente creativo.

Las actitudes requeridas son:

- Autoestima Positiva.
- Auto-concepto claro de "quién soy".
- Actitud positiva frente a la vida.
- Libertad: sólo los libres se comprometen.

Reflexiones de un Líder

- Busca permanentemente mejorar la Calidad de Vida
- No espera a que las cosas sucedan, las provoca.
- Hace las cosas, no se justifica por no hacerlas.
- Es más fácil echarle la culpa a los demás que a nuestra propia mediocridad.
- El Líder asume un Reto y Compromiso que le permite encontrar su sentido Existencial.

1.1.4. LIDERAZGO Y SU DESEMPEÑO

Habilidad de inspirar a la seguridad y apoyo entre hombres y mujeres de quienes depende la idoneidad, el buen desempeño de una empresa o un área.

Es el proceso de mover a un grupo o grupos de personas hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos. (Casares Arrangoiz, David 1996: 27).

Liderazgo es:

- Eventual, porque ocurre en momentos específicos no predecibles.
- Ubicuo, porque cualquier persona en cualquier posición jerárquica puede ejercerlo.
- Evanescente, porque una vez ocurrido, desaparece.
- Colectivo, porque se encuentra en las relaciones entre las personas y no está dentro de las características de alguien específico. (Agro Enfoque 2003: 54).

1.1.5. NIVELES DE LIDERAZGO

Liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles:

1. **Personal:** Mi relación conmigo mismo.
2. **Interpersonal:** Mis relaciones e interrelaciones con los demás.
3. **Gerencial:** Mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.
4. **Organizacional:** Mi necesidad de organizar a las personas, agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello.

Cada uno de estos niveles es "necesario pero no suficiente", lo cual significa que debemos trabajar en todos ellos sobre la base de ciertos principios básicos:

Confiabilidad en el nivel **Personal**. La confiabilidad está basada en el carácter, en lo que uno es como personas, y en la capacidad de lo que uno puede hacer.

Confianza en el nivel **interpersonal**. La confiabilidad en el cimiento de la confianza. La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo yo gano / tu ganas para seguir adelante.

Estrategias para el manejo de un buen Liderazgo

1. Sentido mediante la comunicación : El éxito requiere de la capacidad de proyectar la imagen apremiante de un estado deseado de cosas, la imagen de clase de imagen que les produce a otros entusiasmo y sentido de compromiso, es inseparable de un liderazgo eficaz.
2. Confianza mediante posicionamiento: Liderazgo es lanzarse al aire con tal conocimiento de uno mismo, y con tal energía de colaboración que pueda mover a otras personas a desear seguir adelante.
3. El despliegue del yo mediante la autoconsideración positiva: Consta en tres componentes principales: Conocimiento de fortalezas y capacidad para discernir el ajuste entre las fortalezas o debilidades propias y las necesidades de la organización.

1.1.6. BASE DEL LIDERAZGO

Atención mediante la visión: Los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados, y los resultados llaman la atención. Sus visiones o intenciones imponen respeto y atraen a la gente hacia ellos. Pero el Liderazgo, es además, una transacción entre líderes y los seguidores. Los unos no podrían existir sin los otros.

Autoestima Positiva: La autoestima supone ser consciente de nuestros actos, implica conocerse a sí mismo. Sin autoestima Positiva, será muy difícil que una persona tome el camino del Liderazgo.

Para elevar la autoestima de forma real se requiere de un profundo autoanálisis o de una terapia psicológica seria que permita a la persona, tomar conciencia de su conducta e ir construyendo poco a poco, las bases de seguridad y valoración.

Perspectivas de un Liderazgo equilibrado y con medidas justas

Los líderes tambalean antes no pueden esperar que su gente los sostenga todo el tiempo. La responsabilidad de su posición debe manifestar un alto grado de equilibrio estable, ante los movimientos externos. El camino hacia la excelencia que transitamos, tiene algunos tramos cuesta arriba y otros hacia abajo. Quien acepta la autoridad, recibe la vara que debe utilizar para avanzar, debe tener un equilibrio dinámico. Significa que debe dejar de apoyarse en el pasado si quiere de verdad construir un futuro. Nadie es llamado a una posición de autoridad para luego escucharlo lamentándose por falta de apoyo. Para eso se le ha entregado una vara y la gente espera que sepa usarla. El equilibrio estático es muy fácil de lograr. El equilibrio dinámico requiere mayor habilidad. Si el líder es desequilibrado e inestable, su liderazgo también será inestable.

Se espera que el líder tenga la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos, sin privilegios de ningún tipo. Todo se debe medir con la misma vara, con aquella que representa la justicia. Que un líder pierda su imparcialidad, es vergonzoso. Cuando un líder pierde la vergüenza la gente le pierde el respeto y se divide buscando su propia conveniencia. (Warren G. Venís).

Liderazgo Empresarial educativo

Liderazgo Empresarial es la actividad directiva en las agrupaciones industriales, cámaras u organizaciones representativas ante el sector gobierno. Esta función es ejercida, normalmente por dirigentes que tienen intereses de influir, no sólo en sus propias empresas, sino en el desarrollo y crecimiento social, político y de negocio más amplio en nuestra sociedad.

a. El Líder que hace EMPOWERMENT (dar poder), entrega el poder paulatinamente. Su meta es lograr que sus subordinados actúen de manera independiente. Por ello traza una estrategia de desarrollo y crecimiento para cada uno. Está orientado a sus subordinados, les entrega información necesaria, facilita el trabajo y elimina obstáculos. Comparte su visión y define claramente los objetivos y los límites del poder.

b. El Líder que hace LAISSEZ – FAIRE (deja hacer), posterga las formas de decisiones, está ausente y tiene poca comunicación. Nunca tiene tiempo para desarrollar labores de liderazgo con seguidores. Con este tipo de liderazgo, si hay logros es gracias al esfuerzo de algunos subordinados automotivados que trabajan solos. Es el estilo de Liderazgo menos efectivo.

Formación de Líderes fundamentado en cuatro áreas

- Valoración para determinar y desarrollar las capacidades que posee cada persona, por ejemplo en la toma de decisiones: enfrentar riesgos calculados, en capacidad de comunicación, en capacidad de elaborar una visión.
- Clarificación de conceptos.
- Generación de capacidad de trabajo en equipo.
- Experimentar los simulacros de riesgos.

Estas cuatro áreas se pueden desarrollar y promover en varios de los estratos de una empresa.

Programas de Potenciación de Cualidades de Alta Dirección

En la Alta Dirección de empresas líderes, ya existen programas (6 en total), que buscan desarrollar la potenciación de las cualidades requeridas por la Alta

Dirección para los líderes del futuro, que los capaciten para "llevar el timón" en medio de fuertes tormentas competitivas.

Cualidades a consecuencia del Desarrollo del Mercado

- Estrategias oportunistas
- Conciencia de la Globalización del Mercado en el que compiten.
- Capacidad de Gestionar Organizaciones Altamente Descentralizadas.

Cualidades producidas en la Fuerza Laboral

- Sensibilidad ante cuestiones que plantea la diversificación.
- Competencia en las relaciones interpersonales.
- Capacidad de crear " Un sentido de comunidad ".

Ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI

Esos líderes serán los buenos directivos, los que sepan dirigir bien, en el plano económico, en el sociopolítico y en el moral, sin fisuras ni soluciones de continuidad.

Todo empresario se encuentra en un entorno en el que hay personas con necesidades, personas con capacidades y recursos. Esos son los ingredientes de la empresa. Primero debe definir cuáles son las necesidades que va a tratar de satisfacer y las personas de cuyas necesidades se va a ocupar. Esas necesidades deben ser satisfechas de forma eficiente, para que sus clientes estén dispuestos a seguir confiando en él, día a día. Esto define su misión.

Luego, debe reunir a las personas cuyas capacidades va a emplear para producir los bienes y servicios, y debe comunicarles aquella misión, de manera que ellos consideren que vale la pena participar en esa empresa.

La tarea del Líder 1 ,consistirá de un lado, en ofrecer a sus subordinados los medios para satisfacer sus motivaciones (el sueldo, las oportunidades de carrera profesional, el desarrollo de conocimientos, capacidades y virtudes, la satisfacción de participar en una misión que los llene), y, de otro, en conseguir que todos participen con eficiencia en la producción de los bienes y servicios en los que se concreta la misión de la empresa. Y esto no una sola vez, sino cada día.

Finalmente, el empresario deberá conseguir los recursos -dinero, equipos, tecnología, etc., necesarios para la producción, de modo que los propietarios de esos recursos se sientan también satisfechos por su colaboración en la misión de la empresa.

Los líderes de la organización del siglo XXI, deberán conducir a sus empresas e instituciones hacia un mayor desarrollo tecnológico exigido por la competitividad y hacia un mayor desarrollo humano requerido por sus miembros, la sociedad y la misma tecnología.

Si no logramos generar este tipo de hombres y mujeres, corremos el riesgo de crear un mundo altamente tecnificado y productivo, pero no solidario de los demás: de su comunidad, de su ciudad, de su país y del mundo de todos. Tendremos a un mundo tan productivo que desplazará la mayoría de los puestos de trabajo y crearemos un mundo supra capitalista de desempleados sin una verdadera ética y corresponsabilidad social, lo que generaría un mundo altamente peligroso y explosivo. Para la formación de estos nuevos líderes corresponsables se deberá insistir en su formación psicológica y filosófica de tal manera que se conviertan en verdaderos especialistas en la conducción del espíritu y del potencial Humano.

1.1.7. LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

No se puede hablar de una empresa exitosa, sin que al frente de ella haya un líder.

Líder.

Ser líder, significa tener la habilidad de conjuntar las acciones que se ejercen sobre las personas para lograr de ellas que afloren sus sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, aptitudes y en general todo tipo de reacciones humanas.

Un líder debe participar como administrador en la etapa de control de las actividades propias del entorno de su organización, ya que el buen líder no sólo inicia el movimiento sino que debe dirigirlo o cuando menos orientarlo.

Una organización efectiva es aquella que logra que todas las personas que forman parte de ella, conozcan los objetivos que ésta persigue así como lo que no es bueno para ella; en esta forma, pueden tomar las decisiones más adecuadas en el nivel que les corresponde sin necesidad de recurrir a niveles superiores de dicha organización.

Para ser líder es necesario saber administrar y ejercer la autoridad y el poder sobre las demás personas.

Un líder es aquel que tiene la capacidad de resolver problemas, satisfacer necesidades y enseña a dar significado a la vida teniendo la facultad de convertir a gente ordinaria en gente extraordinaria.

1.1.8. TODO ES CUESTIÓN DE LIDERAZGO

Todo cambio dentro de la empresa tiene una relación directa con la calidad del liderazgo ejercido. Aunque se piensa que un líder tiene que ser una persona emocionalmente expresiva, es más efectivo cuando estructura una organización inteligente. Se analizan las habilidades personales que tiene que tener un líder para este tipo de organizaciones como son: el poder de estructurar una visión y compartirla con el resto de la organización, capacidad para formar seguidores,

habilidad de negociación y el empuje necesario para promover los cambios dentro de la organización. Una vez más, todo es cuestión de liderazgo.

LIDERAZGO - SUPERVISIÓN.

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

La productividad del personal para lograr los objetivos.

La observancia de la comunicación.

La relación entre jefe-subordinado.

La corrección de errores.

La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

TODO LO QUE UNA ORGANIZACIÓN DEBE TENER EN CUENTA

Todo equipo para funcionar eficientemente debe poseer:

- **Metas claras:** Lo más importante es saber cuál es el objetivo para poderlo superar; si poseemos las metas claras y las herramientas adecuadas para enfrentarlas entonces tendremos todo a nuestro favor y con voluntad y compromiso podremos cumplirlas.
- **Soporte de parte de la Gerencia:** El compromiso de la gerencia debe partir por romper el paradigma de las organizaciones verticales esto podría ser un buen inicio para buscar el desarrollo de equipos. Muchas veces hemos estado acostumbrados a recibir órdenes, aceptar cambios y actuar; sin embargo los equipos son estructuras que trabajan en forma horizontal de esta forma se obtendrá un compromiso de todas las partes; el ejemplo de los superiores motivará el mejor desempeño y eficiencia de la organización; es indispensable el apoyo de la gerencia hacia la formación de equipos.
- **Liderazgo efectivo de equipos:** Esto se logra con el tiempo, el líder primero debe conocer a su equipo en vista que también lo conforman líderes, de tal forma de organizarse y buscar las cualidades y virtudes de cada uno para beneficio de la organización; el trabajo en equipo consiste en aportar lo mejor de cada uno y es allí donde el líder logrará la Interacción para alcanzar metas y objetivos.
- **Descartar las individualidades:** Debemos trabajar pensando que no somos los únicos; que las cosas no se hacen a nuestra manera porque queremos destacar, David Fischman en su libro El Espejo del Líder menciona que todos los miembros del equipo deben voluntariamente subordinar parte de su libertad a un objetivo máximo.

- Apertura: Ser abierto equivale a ser honesto, expresar con la verdad lo que se siente y piensa. En los equipos esto se manifiesta como la posibilidad de intimar entre sus miembros y de tener confianza mutua; cuando entre los componentes de un equipo no se habla con la verdad o no se expresan las opiniones, las reclamaciones, las insatisfacciones, alegrías, reconocimientos que experimentan cada uno de ellos, existe una muestra clara de que no reina la suficiente confianza en el grupo en otras palabras falta apertura.

Liderazgo estudiantil

Diversos estudios nacionales e internacionales han demostrado la importancia de la gestión escolar, y del liderazgo en particular, en los resultados de aprendizaje de los alumnos y en la calidad educativa de los centros. El liderazgo escolar se ha constituido en una prioridad dentro de la política pública diseñada desde el Ministerio de Educación, lo que se ha traducido en potenciar el liderazgo en el sistema educativo, para impulsar el trabajo en equipo y la generación de ambientes de trabajo profesional que permita avanzar en materia de calidad y equidad de la educación. Asimismo, la Fundación Chile (2003) en colaboración con La Pontificia Universidad Católica, instalan un modelo denominado procesual para evaluar y certificar la calidad de la gestión escolar, donde la variable liderazgo es uno de los componentes principales en la explicación de los procesos de calidad.

Coronel (2008), sostiene que el liderazgo es un tema que sigue recibiendo una atención destacada y abundante en trabajos empíricos, reflexiones académicas y publicaciones. No se puede discutir ni poner en duda que estamos frente a un fenómeno real y de gran importancia para el análisis organizativo y el funcionamiento de la vida social. En las organizaciones educativas hablamos de liderazgo pedagógico que nos hace distinguirnos de otros acercamientos y abordajes.

Para Maureira (2008), el estudio del liderazgo aporta un sinnúmero de enfoques y reflexiones en torno a este fenómeno, haciéndose notar como un tema

ampliamente estudiado, sin embargo, algunos autores, lo califican como el peor comprendido, dada la complejidad del tema a nivel de la organización escolar, donde el énfasis del trabajo se fundamenta esencialmente en la interacción de distintos agentes educativos: alumnos, profesores, directivos y otros.

Gestión y calidad

El concepto de calidad está presente en todos los ámbitos de la vida. Aparece asociado a aquello que queremos destacar como atractivo o valioso, a la excelencia, al trabajo bien hecho o a aquello que se quiere reconocer, Marchesi y Martin (1998) la conciben como “un anhelo, un deseo de perfección, un objetivo al cual aproximarse pero que nunca se consigue del todo” (p. 10). Ambas definiciones parecen subrayar los elementos objetivos del concepto, olvidando que éste tiene además un elemento subjetivo: se fundamenta en las necesidades del beneficiario, por lo que los parámetros para medir calidad no están asociados sólo con las características intrínsecas de un producto o servicio.

El concepto ha evolucionado desde un enfoque centrado en las características objetivas del producto o servicio a un enfoque que incorpora elementos de subjetividad, lo cual hace al concepto de calidad alejarse de la consideración del costo como su fundamento y lo convierte en un concepto dinámico, llegando en la actualidad a referirnos permanentemente a gestión de calidad o gestión bien hecha.

La gestión de calidad se basa en un modelo que hace uso intensivo de las personas y no en el capital físico o financiero de una organización, de tal manera que interesa por sobremanera la calidad de las personas que pertenecen a la organización, su integridad, así como la de quienes lideran los procesos. Esta perspectiva obliga a enfatizar la necesidad de las organizaciones no sólo de lanzar un buen producto al exterior, sino además funcionar bien internamente, es decir, no es posible que una organización orientada hacia el beneficiario no esté orientada hacia las personas. Si se logra un buen funcionamiento interno y que los trabajadores se sientan bien tratados y a gusto en la organización, éstos querrán

agradar a los benefactores. Albrecht (1995), señala que “Los empleados descontentos son terroristas. Se lo propongan o no, destruyen la calidad del servicio desde la base” (p. 90).

El concepto de calidad ha evolucionado, desde una visión tradicional como plantea Cantón; Gaziel; Warnet (2000), a una visión transformadora. En la primera de ellas la organización actuaba sobre los efectos, con un control de calidad a posteriori, el campo de acción estaba limitado a la calidad del producto y se pensaba que era normal que algunos productos fuesen defectuosos, porque la calidad era costosa. La organización estaba centrada en los problemas, no en los beneficiarios a quienes se les intentaba justificar los defectos en el servicio o producto.

La visión transformadora de la calidad, que la acerca al concepto de gestión de calidad, se centra en un control a priori para evitar o prevenir defectos. Su campo de acción es en toda la organización y su gestión está basada en una investigación permanente del usuario, lo que lleva a la organización a estar centrada en la satisfacción del beneficiario, en conocer sus necesidades. La gestión de calidad se basa en principios que incluyen su consideración no como un problema aislado, sino abarcando toda la organización y orientando la gestión hacia el beneficiario externo, el cual es estimado como lo más importante, sin dejar de lado al usuario interno cuyo bienestar es determinante en los resultados de la gestión de calidad.

Bajo esta conceptualización la calidad está modelando la gestión organizacional en todos sus ámbitos constituyendo un marco regulatorio del quehacer institucional que al igual que los conceptos de liderazgo, planificación y visión imprimen direccionalidad a la gestión, enmarcan la acción de los componentes de la organización y constituyen partes de un engranaje donde la gestión juega un rol articulador de estos elementos que moviliza a la organización hacia el cumplimiento de su propósito.

Gestión y liderazgo

Necesariamente el liderazgo está vinculado al desarrollo de una estrategia para el logro de una visión y la gestión persigue ejecutar esta estrategia lo más eficientemente posible, de tal manera apoyar el proceso de logro de la visión organizacional. Ambos conceptos por lo tanto se asocian estrechamente. Beckhard y Pritchard (2000), sostienen que la visión constituye, un marco en el cual se desarrolla la gestión de la organización, Un cuadro de un estado futuro para la organización, una descripción de lo que podría ser dentro de algunos años. Es un cuadro dinámico de la organización en el futuro, tal como la ven los directivos. Es más que un sueño o un conjunto de esperanzas, porque la alta administración está evidentemente comprometida a realizarla: es un compromiso. (p. 27).

Para Senge (1992), el compromiso que se deriva de una visión compartida impacta en toda la organización y genera una fuerza de cambio en su interior que obliga a definir un conjunto de procesos para avanzar en su consecución. En definitiva produce una presión sobre la gestión para que ésta sea lo suficientemente efectiva para alcanzarla.

Una visión compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. (p. 261).

Desde esta perspectiva, podemos concluir que la visión es uno de los determinantes básicos de la gestión organizacional, ya que no sólo le imprime dirección, sino que además modela los procesos que se requiera ejecutar para su logro, los determina y valida como efectivos en la medida que sirven a sus propósitos. El rol del liderazgo en este proceso es fundamental. Lepeley (2001), concibe el liderazgo como “la ciencia de conducir a una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las

personas son el principal factor de cambio” (p. 23), se relaciona así ampliamente con el concepto de gestión, no obstante la diferencia entre ambos conceptos.

El liderazgo, como hecho social y como concepto científico, sigue navegando en un mar de imprecisiones, no sólo por la amplitud.

En toda institución educativa, especialmente en las universidades, existen estudiantes que son elegidos democráticamente por sus compañeros(as), como delegados de aula u otros cargos similares y la idea que tienen los docentes es que éstos influyen mucho en la toma de decisiones de su grupo.

Esta influencia es aprovechada, en algunas ocasiones, por malos elementos, que muchas veces, quieren fomentar conflictos en el interior o exterior de sus claustros, ya sea con fines políticos o de otro tipo.

Es muy importante, por ello, que en toda universidad exista una Dirección de Asuntos Estudiantiles o con otro nombre, que dedique parte de su tiempo a la investigación para observar y analizar quienes son los líderes estudiantiles y determinar a tiempo, si influyen positivamente en sus compañeros, caso contrario, reorientarlos y encaminarlos, con paciencia y buen ejemplo.

En la universidad, se debe fomentar y alentar actitudes de liderazgo, en bien de la ciencia, la investigación, la tecnología y la cultura, etc. , dentro de un marco de libertad de pensamiento y expresión, pero no de libertinaje, para ello debe existir estímulos (becas de estudios u otros), para aquellos estudiantes que lideren proyectos en bien del desarrollo de su pueblo, región o país.

Docentes universitarios: ¿Cómo podemos contribuir desde nuestra cátedra en la formación de nuevos líderes estudiantiles?

La respuesta es, fomentando el trabajo en equipo, asumiendo nuestro rol y no transfiriendo nuestras responsabilidades a los delegados estudiantiles, reclamando nuestros derechos ante quien se tenga que reclamar,

pero sin manipular las mentes de nuestros educandos para nuestros propios intereses personales y siendo éticos en el ejercicio de nuestra función y profesión.

El **liderazgo escolar** es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas—así como a los padres y madres de familia—ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores y directoras de escuela. Por otra parte, el efecto del liderazgo de los directores y directoras de escuela en la calidad educativa y el aprendizaje (UNESCO, 2005; Uribe, 2005 y Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstron, 2004) ha colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual.

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. Según Unesco (2005), entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo” (énfasis en el original, p. 193). Asimismo, Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Para Unesco (2005: 195), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos—como en muchas partes de América Latina—la motivación e incentivos para ser un director/a innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

1.1.9. TIPOS DE LÍDERES:

En el argot popular, se escucha decir que un líder se hace, más no nace, pero de acuerdo a ciertas investigaciones las características de un líder están basadas en esquemas y modelos mentales. De allí que Eloy Anello y Juanita de Hernández en su obra Liderazgo Moral clasifican al liderazgo en cinco categorías las mismas que son:

- **Autoritario**

- **Paternalista**

- **Sabelotodo**

- **Democrático**

- **Transformacional**

LIDERAZGO AUTORITARIO

“Este tipo de líder es renuente al trabajo, evita responsabilidades y es carente de ambición, dirige a los subordinados y los supervisa estrechamente para cerciorarse de que la tarea sea ejecutada a su entera satisfacción”².

Dicho de otro modo el líder autoritario es aceptado por los subordinados siempre y cuando estos últimos tengan bajas necesidades de independencia, desea que otra persona decida y solucione los problemas, adoptando de esta manera una actitud dependiente y pasiva dentro del grupo. Pero, cuando los subordinados no aceptan el autoritarismo sienten resentimiento, el cual puede ser expresado de manera abierta o indirecta.

² ANELLO, Eloy, Juanita De Hernández: **Liderazgo Moral**, Convenio UTA, Universidad NUR-EB PRODEC MEC Ecuador, 1998.

Cuando el resentimiento se manifiesta de manera abierta eventualmente puede llegar a la rebeldía o a la sublevación. En tanto que si el resentimiento.

Un líder autoritario, hace que los subordinados no tengan iniciativa, por cuanto obstaculiza el desarrollo de sus potencialidades y estos consecuentemente son esquivos al trabajo, permitiendo que quien ejerce el liderazgo adopte un comportamiento impositivo y rígido. En Ciencias Exactas el líder autoritario es poco comunicativo y con un poder de convencimiento, lo cual hace que sus súbditos asuman una actitud pasiva y sumisa sin que aflore la creatividad, iniciativa y reflexión.

El docente que practica el liderazgo autoritario especialmente en ciencias exactas le gusta dar órdenes y espera una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamientos a su autoridad. Evita el diálogo y no permite que ningún estudiante le pida explicación a cerca de sus órdenes, creando de esta forma un resentimiento general en el grupo de educandos.

Características del líder autoritario:

- Impositivo.
- Prepotente.
- Inflexible.
- Sancionador.
- Verbalista.
- Disciplinador

LIDERAZGO PATERNALISTA

*El Diccionario Océano Uno; define al paternalismo como;...
“Formas de autoridad, protección y control parecidas a las que ejerce el padre en el seno de la familia tradicional.”³*

³ DICCIONARIO OCÉANO UNO, Edit. Grupo Océano, Barcelona-España, 1996.Pág. 1219

Para nuestro criterio, el líder paternalista trata de proteger a los súbditos, sintiéndose en la obligación de conseguir logros para los miembros del grupo.

“El líder paternalista es sobreprotector, manifiesta sentimientos de cariño como un padre trataría a su hijo, de ahí su nombre de líder paternalista; considera que la mejor manera de dirigir a su grupo y conseguir las metas propuestas es disminuyendo los obstáculos en el camino de los subordinados, y si es necesario darles haciendo todo, siendo el que finalmente toma las decisiones, las mismas que son aceptadas por los miembros del grupo debido a que éste hace lo que piensa que es mejor para ellos”.⁴

Es decir este tipo de líder probablemente piensa que los subordinados no tienen la capacidad para ejecutar tareas por sí solos y provoca en los miembros del grupo conductas de dependencia, de irresponsabilidad al esperar que todo el trabajo se les facilite, esperan como obligación del líder que siempre los cuide, los proteja y les facilite las cosas.

El líder docente paternalista en Ciencias Exactas acostumbra a los alumnos a darles haciendo el trabajo por lo tanto si falta el líder el estudiante es incapaz de resolver un ejercicio sin la ayuda del profesor, ya que ninguno de los educandos está en capacidad de asumir el liderazgo, sencillamente porque nadie ha logrado desarrollar sus capacidades y tener conocimiento de cómo ejecutar tal o cual actividad, es decir les falta experiencia e iniciativa a la hora de actuar.

LÍDER SABELOTODO

El sabelotodo, a menudo se cita a una persona de un grupo que por su experiencia o conocimientos domina a los demás y que en ciertas ocasiones incluso para mantener el liderazgo trata de ridiculizar a los súbditos.

⁴ ANDRADE SANCHEZ, Marcelo; **Liderazgo Educativo**, Edit. UTE – LVT. Esmeraldas – Ecuador 2004.

“El líder sabelotodo generalmente aparece en aquellos grupos en los cuales existe un individuo que tiene marcada diferencia en su grado de conocimientos y de experiencia. El líder tiene complejo de superioridad, a la mínima oportunidad se jacta de sus habilidades, conocimiento y experiencia fruto de los círculos académicos”.⁵

En Ciencias Exactas el profesor que practica el liderazgo sabelotodo con frecuencia trata de minimizar las potencialidades e iniciativa del grupo de estudiantes y cuando éstos no pueden resolver los ejercicios en ocasiones los ridiculizan, hace de menos al grupo con su actitud prepotente, haciéndolo apático; dando como resultado el desinterés total y la baja productividad en el trabajo debido al temor de expresar sus pocos conocimientos ante el caudal de los mismos que por su formación académica posee el profesor.

El docente líder sabelotodo en Ciencias Exactas aparece o se forja cuando en el grupo de estudiantes hay sentimientos de inferioridad o inseguridad, debido a lo cual se inhiben de dar sus opiniones por el temor a equivocarse y aceptan sin meditación como última palabra la opinión del profesor. Esto ocurre con frecuencia en las aulas escolares porque el profesor es dueño de la materia y de los conocimientos académicos, y el estudiante sumisamente debe aceptar sus opiniones.

LIDERAZGO MANIPULADOR.

El Diccionario Océano Uno, define al término manipulador como;... “Maneja los asuntos a su modo”.⁶

“El líder manipulador manifiesta un aparente interés por el bienestar del grupo pero sus verdaderas intenciones son las de satisfacer sus necesidades personales”.⁷

⁵ ANDRADE SÁNCHEZ, Marcelo; **Liderazgo Educativo**, Edit. UTE – LVT. Esmeraldas –Ecuador 2004.

⁶ ANDRADE SÁNCHEZ, Marcelo; **Liderazgo Educativo**, Edit. UTE – LVT. Esmeraldas – Ecuador 2004.

Este tipo de líder tiene un especial don de palabra y persuasión, lo que le sirve para la mentira y la demagogia, lo que a la larga le resta credibilidad.

Con esta actitud genera una reacción en el grupo de desconfianza, decepción, pérdida del espíritu de cooperación, se tornan incrédulos y les resulta difícil volver a confiar en alguien, ya que se encuentran frustrados porque no se ha cumplido sus expectativas como estudiante.

En Ciencias Exactas muchos profesores se inclina por este tipo de liderazgo cuando frente a los educandos dan sus clases magistrales y persuaden a que el resultado de un ejercicio se lo saque siguiendo una única fórmula, esto es caer en la demagogia generando una reacción en el estudiante de no cooperación porque a veces ellos descubren otra fórmula o método para resolver un ejercicio y comienzan a desconfiar de lo que dice el profesor.

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO.

Como se trata del modelo de líder que se desea exista en los docentes de Ciencias Exactas del Colegio investigado es conveniente partir del principio que democracia significa “participación ciudadana”, el líder democrático es aquel que tiene el compromiso de hacer la voluntad popular y tomar las decisiones basadas en la soberanía de un pueblo.

El líder democrático *“Se caracteriza por su compromiso con el proceso de elecciones y con los procesos participativos en la toma de decisiones”*.⁸

El liderazgo democrático docente se ejerce por investidura recibida con el nombramiento, en tanto que la autoridad por aceptación del grupo de estudiantes porque el profesor se ha ganado ese espacio de confianza con su humildad, esfuerzo y sobre todo levantando el autoestima del educando.

⁷ ANDRADE SANCHEZ, Marcelo; **Liderazgo Educativo**, Edit. UTE – LVT. Esmeraldas –Ecuador 2004

⁸ SALVADOR, Mercado H. **Administración Aplicada II** 1994 Pág. 582

Todo liderazgo tiene un espíritu de contingencia, *“La creencia de que cierto estilo de liderazgo siempre será eficaz sin importar la situación, puede no ser verdadera. El liderazgo puede no siempre ser importante. Información de numerosos estudios demuestra de forma colectiva que, en muchas situaciones, cualquier comportamiento que el líder exhiba es irrelevante. Ciertas variables individuales, de puesto y organizacionales puede actuar como “sustitutos de liderazgo” niega la habilidad del líder formal para ejercer ya sus influencias positivas o negativas sobre las actitudes de los subordinados y la eficacia”.*⁹

En Ciencias Exactas se requiere con urgencia de líderes democráticos y como tal el liderazgo docente requiere de un cambio en su forma de actuar precedido de una transformación de cómo se piense y se siente.

*“El liderazgo requiere de un reenfoque mental. El liderazgo significa una forma única y a menudo nueva de percepción, es un cambio radical. El líder demuestra una profunda apreciación por la libertad humana. Un líder entiende el milagro, el misterio y necesidad de transformación”.*¹⁰

Un líder democrático en Ciencias Exactas sabe que su desempeño marca la verdadera transformación para eso requiere un acto de voluntad con decisión de convertirse en un pionero de la educación.

Liderazgo democrático significa GRANDEZA, que a su vez significa RENUNCIAR A LA MEDIOCRIDAD para SIEMPRE. La verdadera motivación resulta del sentido de orgullo, honor, autoestima y valor propio que pone un profesor de Ciencias Exactas.

Bajo su dirección el estudiante desarrollará su potencial y disfrutará realizando sus tareas porque el mejor premio serán sus logros.

⁹ León C. Megginson en Dr. Aníbal Jara; **Módulo de Gerencia Educativa**. 2001Pág. 72.

¹⁰ www.español.com/liderazgo

Un liderazgo democrático docente es lo que hace falta principalmente en el sector educativo para forjar ciudadanos y líderes capaces de transformar la sociedad.

En la actualidad este tipo de liderazgo ha surgido notablemente en oposición a los anteriores ya que presenta una nueva forma, alternativa para dirigir el grupo. Pese a ser aparentemente idóneo por sus aspectos positivos también presenta aspectos negativos.

a. Los aspectos positivos de un líder docente democrático en Ciencias Exactas son:

Es elegido al gozar de la aceptación del grupo de estudiantes y representa las ideas e interés de los mismos.

- Las opiniones de los miembros del grupo son tan importantes como las suyas.

Porque da paso al consenso buscan el bienestar del grupo.

- Trata de enriquecer los conocimientos de los miembros del grupo de estudiantes y desarrolla sus potencialidades.

Este tipo de liderazgo da confianza y valora a cada uno de los miembros del grupo de educandos para que se deleiten en el trabajo cooperativo.

- Es coordinador y facilitador de las tareas que tienen que realizar los discentes.

b. Los aspectos negativos del líder democrático son:

“Al estar este tipo de liderazgo en auge muchos líderes dirán que son democráticos pero en su aparente democracia pueden esconder manifestaciones de otros tipos de liderazgo cayendo de esta manera en una seudodemocracia. Permitir la intervención de los miembros del grupo e incluso escuchar sus

opiniones pero no considerarlas a la hora de tomar decisiones. No desempeñar a cabalidad su papel de coordinadores y facilitadores”.¹¹

Para nuestro modo de ver también son aspectos negativos los siguientes:

Tomar en cuenta sólo a los estudiantes que resuelven los ejercicios difíciles y no así a todos por igual.

No esforzarse por crear en el grupo confianza, consenso, participación, estabilidad, entusiasmo, trabajo, solidez y unidad.

Que su liderazgo se base principalmente en los valores y orientado al servicio para conseguir el progreso del grupo de estudiantes.

1.1.10. LIDERAZGO EN EDUCACIÓN

Al centrarnos en el liderazgo “educativo” no puede olvidarse cómo las escuelas poseen una vida propia, e idiosincrásica, cuyo desarrollo está jalonado por etapas que se desplazan en un *continuo* “nacimiento-madurez” de la institución, ergo son una *construcción cultural, social e histórica*. De este modo, el liderazgo que en ellas se experimente es el que imprime un carácter específico a las distintas fases de desarrollo, cada líder -y estilo de liderazgo- marcan una imagen de la institución y un funcionamiento particular. Así, ya no tiene sentido hablar de “líder” sino de “liderazgo” en las organizaciones -con las consecuencias que esto supone; es mucha la bibliografía y los estudios al respecto- A la par, tampoco puede verse, el liderazgo, como instrumento vehiculador de la “manipulación” de las masas en función de intereses particulares; ha dejado de ser ese “chamán” visionario, y salvador, capaz de extasiar. Ahora puede observarse, con alegría, que el líder de un centro educativo no es necesariamente su director, puede ser un simple profesor. Un tutor de grupo puede ejercer, entre sus compañeros y

¹¹ ANELLO, Eloy, Juanita De Hernández: **Liderazgo Moral**, Convenio UTA, Universidad NUR-EB PRODEC MEC Ecuador, 1998

alumnado, una importante función de liderazgo más allá de la que pudiera realizar ese director “tradicional”. Tampoco es en la actualidad, ni mucho menos, saber gestionar con eficacia los recursos materiales que tiene la *organización*, esto ya no tiene sentido.

Como se apuntaba, si hay algo indiscutible es que “organización y liderazgo utilizan las mismas alforjas para este viaje”, por lo que el dilema conceptual se plantea al identificar qué prácticas de liderazgo son las adecuadas en un contexto dado y, en consecuencia, prescribir una lista de atributos y roles propios del ejercicio de éste. Por tanto, las propuestas para conceptualizarlo que se han venido presentando se han situado entre concebirlo como un *gestor eficiente* –ya se ha aclarado que en la actualidad no tiene sentido-, identificable con la posición formal ocupada por una única persona y como la *distribución cualitativa* de las funciones en una organización dinámica y comunitaria. La cuestión, entonces, es si el liderazgo es un rol con determinadas funciones o, más bien, (Firestone, 1995) las funciones superan su asunción por un rol específico del liderazgo.¹²

En este sentido el “nuevo liderazgo”, sobre todo por los tiempos que corren, se sitúa en una organización no burocrática -al menos, no tanto como hace años- que debe capacitar e involucrar a sus miembros. Cuando Peter Senge utilizaba la metáfora del héroe solitario eran otros tiempos, eso ha dejado de ser creíble y legítimo; ni siquiera sus nuevas formas remodeladas en líderes “visionarios”, “carismáticos” o –más modernamente-, “éticos”, parece que sean aceptables en la medida en que se convierten en disfuncionales porque bloquean⁷ el desarrollo de la organización. El liderazgo debe entenderse como una tarea más democrática, distribuida en el conjunto de la organización. No podemos olvidar que si algo caracteriza al postmodernismo, y a las escuelas que en él están inmersas (Hargreaves, 1994; Pérez, 1994), es la convivencia -no siempre pacífica- de

¹² Entre las corrientes teóricas recientes sobre liderazgo puede encontrarse la del líder *visionario* (Nanus, 1994) o *carismático* (Conger, 1991), sin embargo hay un conjunto de supuestos, más que discutibles, en las afirmaciones de que el líder deba cambiar la cultura de una organización en función de su “visión” o su “carisma”; ni un posible control ideológico de los miembros, ni la manipulación de la variable cultural, ni la imposición de la “visión” del director, son “éticamente” defendibles. De igual modo es criticable el líder *narcisista* propuesto por Maccoby (2004).

“varias razones” frente a la “única” del modernismo.¹³ En estos momentos, coincidentes quizás con un cambio de paradigma o con un cambio generacional - no está del todo claro aún- parece que ha comenzado un cierto “tira y afloja” en el que se nos presenta un nuevo diseño organizativo de los centros, donde se espera que la mejora de la enseñanza en el aula provenga del compromiso activo del profesorado, más que del control y la gestión. No obstante, esto conlleva unos cambios hacia la descentralización que pueden ser, digamos, malinterpretados dado lo reacia que es la especie humana a éstos; en palabras de Eisner (1998, 25):

“cuando la estructura de la escuela entra en conflicto con nuestras aspiraciones o con las innovaciones que tenemos la esperanza de introducir, es muy probable que la estructura altere la innovación o modifique la aspiración, y no lo contrario. La escuela cambia el mensaje que ingresa más de lo que el mensaje nuevo puede cambiar a la escuela”.

Para seguir ilustrando esta última idea, también, pueden traerse a colación las palabras del paleontólogo Yves Coppens, codescubridor junto a Donald Johanson y Maurice Taieb del fósil del *Australopithecus Afarensis* cuando se refería a cómo casi siempre se repite el mismo proceso: se identifican, en primer lugar, cambios biológicos en el esqueleto para poco después –en términos antropológicos- descubrir el impacto técnico (una mejora de herramientas, por ejemplo) pero cómo, sin embargo, el cambio cultural que cristaliza en nuevos esquemas organizativos o representaciones del mundo exterior puede tardar miles de años.

El rechazo a aceptar que algo ha cambiado de modo contundente, que ya no bastan las convicciones queridas y heredadas para definir una situación, se explica a veces por los rasgos que compartimos con el resto de animales –el poder del rito y la liturgia- y otras por algo que nos diferencia netamente –el principio de desatención ciega- No se está hablando de un rasgo de obcecación vinculado al

¹³ . Recordemos el sarcasmo de Maurice Thorez (dirigente comunista francés) cuando aludía a la necesidad de colocarse por delante de las masas, pero no demasiado adelantado para no encontrarse solo y gesticulando. ¿Qué “visionario” no se ha encontrado gesticulando en alguna ocasión solo para, posteriormente, perecer por enfrentarse a la organización a la que pertenecía?

dogmatismo ideológico sino de algo más profundo y fisiológico: el ser humano, a diferencia del resto de los animales, posee un sistema de percepción visual que sólo se activa con lo que está acostumbrado a ver -hecho que deja patente, por ejemplo, Daniel Simon (Director del laboratorio de Visión Cognitiva de la Universidad de Illinois) con su famoso *experimento del gorila* o bien Daniel Gilbert (Universidad de Harvard) al describir lo observado en el contexto de la *vida en pareja*-

La solución, de acuerdo con la teoría del funcionamiento de los sistemas complejos, requiere trascender las apariencias y eso es, justamente, lo que no acostumbramos a hacer los humanos. De modo que para su consecución se exige ampliar el mapa de interconexiones con puntos tradicionalmente irrelevantes o nada corrientes; y es que, en poco tiempo, se ha pasado de una situación en la que las emociones no formaban parte del mecanismo de toma de decisiones (apenas merecían más que rechazo) a otra, en la que se agolpan tanto en el inicio de los proyectos que se pretenden llevar a buen puerto, como en la decisión final con la que suelen culminar una reflexión. Son muchas las situaciones en las que se ha podido constatar el fracaso invariable de todos los proyectos que se ciñen al cumplimiento estricto de los intereses materiales y/o personales a corto plazo.

Habrás percibido el lector cómo, hasta aquí, no se está haciendo sino referencia – eso sí, de un modo más informal- a lo que Leithwood (2000) llamaba *organización que aprende*, o bien, a la organización *mosaical* que Hargreaves (1994) metafORIZABA hace años preconizando el cambio.

Resumiendo, los principales aspectos que han caracterizado la evolución en el liderazgo pueden englobarse en torno a tres grandes ejes (Lorenzo, 2005; Lorenzo y Pareja, 2006):

a) Una primera vertiente interpretativa recoge aquellas tendencias que se centran en las *cualidades intrínsecas del individuo* para explicar el liderazgo. De este modo, un líder sería la persona que tiene características y cualidades que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana –profesional o

personal- No se trata exclusivamente de describir los rasgos del sujeto pues, en este tipo de teorías individualistas, se integran también otras características que centran su análisis en la acción de los líderes estableciendo comportamientos más o menos estables como propios de cada tipo de líder. Pero esto no es de ahora, hace ya más de sesenta años que autores como Lewin, Lippitt y White (1939) discernían entre los modos de comportamiento de los líderes como *autoritario*, *democrático* y *laissez-faire* o bien las tipologías como las de Blake y Mouton (1964) de *líderes orientados a la tarea* y *orientados a las personas*.

b) Una segunda opción ha sido centrarse en la *naturaleza humana*. Las teorías contingenciales evidencian como imposible el hecho de que una misma persona - por muchas cualidades que posea- sea capaz de dinamizar y sacar al grupo de los atolladeros siempre. Esta corriente interpretativa pone en la picota a la anterior y ha obligado a buscar explicaciones del liderazgo más allá de las dimensiones personales. De este modo se apunta al *contexto*: para cada situación, problema o incertidumbre puede surgir dentro de un grupo el líder adecuado -no siempre el mismo- que actúe de catalizador y lo saque adelante. Este cambio de perspectiva podría resumirse en que es la situación la que hace al líder y que, por tanto, existirá más de uno en las organizaciones.

c) La apuesta más reciente trasciende lo anterior sin desdeñarlo.

El liderazgo es un fenómeno que eclosiona a partir de ciertos rasgos de la persona que resultan idóneos, en función de que la situación sea una u otra, para dinamizar a un grupo, colectivo o institución concreta y no a otra cualquiera, en la construcción de un “proyecto compartido” (Lorenzo, M. 2005: 370).

La evolución lógica del concepto llega, así, a integrar las variables innatas y ambientales (individuo y contexto) al grupo a través de una “misión común”⁸. Cada ámbito de trabajo (departamentos, ciclos, padres, madres, etc.) ha de asumir los roles de liderazgo en las áreas en las que son competentes o están preparados (Elmore, 2000). El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y

más como de una comunidad, asumido con su consentimiento, por distintas personas según los momentos. En definitiva, las necesidades de liderazgo de cada escuela deben ser redistribuidas de modo que las responsabilidades sean compartidas por toda la comunidad y prevalezcan valores de cooperación en la toma de decisiones. Revisando lo que ha sido el planteamiento de dirección de las escuelas, Sergiovanni (1998, 38) propone una dirección propiamente *pedagógica*, “que invierte en la creación de capacidades desarrollando el capital social y académico para los alumnos, y el capital profesional e intelectual de los profesores. Esta dirección se apoya gestionando el capital para mejorar el aprendizaje y desarrollo de los alumnos, el aprendizaje de los maestros y la efectividad del aula”.

Los líderes exitosos han aprendido a ver el ambiente de su organización desde un punto de vista holístico. Este enfoque amplio es lo que el concepto de cultura escolar le ofrece a rectores y otros líderes. Les da un marco más amplio en el cual trabajar para comprender problemas difíciles y relaciones complejas dentro de la escuela. Al profundizar su comprensión de la cultura escolar estos líderes estarán mejor preparados para formar los valores, las creencias, y las actitudes necesarias para promover un ambiente de aprendizaje estable y beneficioso.

1.1.11. CULTURA ESCOLAR

El campo de la educación no tiene una definición clara y consistente de cultura escolar. El término se ha usado junto con una gran cantidad de conceptos, tales como “clima”, “ethos”, y “saga” (Deal 1993). El concepto de cultura en educación proviene del área corporativa, con la idea de que brindaría orientación para un ambiente de aprendizaje más eficiente y estable.

Los académicos han estado discutiendo el significado de la palabra cultura por siglos. El destacado antropólogo Clifford Geertz (1973) ha efectuado una gran contribución a nuestra comprensión actual del término. Para Geertz la cultura representa “un patrón de significado transmitido históricamente”. Esos patrones

de significado se expresan tanto (explícitamente) a través de símbolos como implícitamente en nuestras creencias dadas por sentadas.

Una revisión de la literatura sobre la cultura escolar nos dice mucho sobre la perspectiva de Geertz. Terrence E. Deal y Kent D. Peterson (1990) dicen que la definición de cultura incluye “profundos patrones de valores, creencias, y tradiciones que se han formadas a lo largo de la historia (de la escuela)”. Paul E. Heckman (1993) nos recuerda que la cultura de la escuela yace en “las creencias compartidas por profesores, estudiantes y directores”. Estas definiciones van mas allá de la tarea de crear un ambiente de aprendizaje eficiente. Se enfocan más en los valores medulares que son necesarios para enseñar e influir en las mentes jóvenes.

Así, la cultura escolar se puede definir como los patrones de significado que son transmitidos históricamente, y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por los miembros de la comunidad escolar (Stolp y Smith 1994). Este sistema de significado generalmente forma lo que la gente piensa y la forma en que actúa.

1.1.12. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ESCOLAR

Los investigadores han recolectado una cantidad importante de pruebas sobre la cultura escolar. Culturas escolares sanas y solidas se correlacionan fuertemente con altos logros y motivación de los estudiantes, y con la productividad y satisfacción de los profesores.

En un proyecto dirigido a mejorar las calificaciones de los estudiantes de educación básica, Jerry L. Thacker y William D. McInerney (1992) estudiaron los efectos de la cultura escolar en los logros de los alumnos. El proyecto que ellos estudiaron se centró en crear una nueva conceptualización de misión, metas basadas en los logros de los estudiantes, arreglos del currículo en correspondencia con esas metas, perfeccionamiento de docentes, y un nivel de preparación para

tomas de decisiones. Los resultados fueron significativos; el número de estudiantes que no aprobaron una prueba anual para todo el estado bajo en un 10 por ciento.

Estos resultados son consistentes con otros hallazgos que sugieren que la implementación de una clara misión, visión compartida y metas que abarcan toda la escuela, promueven mejores logros por parte de los estudiantes.

La cultura escolar también se correlaciona con la actitud de los profesores hacia su trabajo. En un estudio que estableció el perfil de culturas efectivas y no efectivas, Ying Cheong Cheng (1993) halló que las culturas escolares más fuertes tenían profesores mejor motivados. En un ambiente con una ideología organizacional fuerte, participación compartida, liderazgo carismático e intimidad, los profesores experimentaron una mayor satisfacción en su labor y una productividad mejorada.

CUAL ES LA MEJOR FORMA DE CAMBIAR UNA CULTURA ESCOLAR

Los líderes que están interesados en cambiar la cultura de su escuela primero deberían tratar de comprender la cultura existente. Por definición el cambio cultural altera una gran variedad de relaciones. Estas relaciones están en el mismísimo núcleo de la estabilidad institucional. Las reformas deberían abordarse con diálogo, preocupación por los demás y un poco de duda.

Una estrategia fue esbozada por Willis J. Furtwengler y Anita Micich (1991). Durante un retiro, se estimuló a alumnos, profesores y administrativos de cinco escuelas para que dibujaran representaciones visibles de que sentían sobre su cultura escolar. La idea era hacer “el pensamiento visible” y destacar los aspectos positivos y negativos de sus culturas escolares respectivas. Los profesores, los padres y los administradores fueron capaces de identificar varias áreas que se beneficiarían con el cambio.

De la misma forma, procesos escolares tales como rutinas, ceremonias, rituales, tradiciones, mitos, o sutiles diferencias en el lenguaje escolar pueden brindar claves para saber cómo abordar los cambios culturales. Los procesos escolares cambian con el tiempo. Un director puede elegir acortar el tiempo entre clases, solo para descubrir más tarde que este tiempo era importante para la interacción de los profesores y para la unidad. El prestarle atención a tales rutinas, antes de cambiarlas, puede resultar en valiosas percepciones de cómo funciona una cultura escolar.

Un instrumento formal y probado para analizar el cambio cultural es la Detección Globalizada de Ambientes Escolares (Comprehensive Assessment of School Environments Information Management System; CASE-IMS) del NASSP. Este instrumento se enfoca en los estilos de liderazgo, en la estructura organizacional, en las creencias y valores, en la satisfacción en la sala de clases y en la productividad. CASE-IMS ofrece una evaluación de diagnóstico que se enfoca en el ambiente total de la escuela (Keefe 1993).

RELACION ENTRE VISION Y CAMBIO CULTURAL

Un enfoque o perspectiva coherente especifica los valores y creencias particulares que guiaran las políticas y prácticas dentro de la escuela. Idealmente, el consejo de la escuela y el superintendente definirán una amplia perspectiva para todas las escuelas en el distrito y, dentro de ese contexto, el director coordinara el proceso de llegar a una enfoque particular para cada escuela. La creación de un enfoque no es un hecho estático, puesto que ese enfoque tiene que cambiar a medida que la cultura cambia. Como señala Peter Senge (1990) “en cualquier punto habrá una imagen en particular del futuro que sea predominante, pero esa imagen evolucionara”. El director que es capaz de adaptar su enfoque a nuevos desafíos será más exitoso al crear culturas escolares fuertes.

Un método para crear una cultura escolar saludable será una actividad colaboradora entre **los profesores, los estudiantes, los padres, y el Director**, es

un enfoque más útil, crear una visión compartida que permite culturas escolares colaboradoras.

1.1.12. PAPEL DEL DIRECTOR

El cambio más efectivo en la cultura escolar pasa cuando rectores, profesores, y estudiantes desarrollan los valores y creencias que son importantes para la institución. Las acciones del director se advierten e interpretan por otros como “lo que es importante”. Un rector que actúa con cuidado y con preocupación por los demás, es más probable que formara una cultura escolar con valores similares. Del mismo modo, el rector que tiene poco tiempo para otros, da una aprobación implícita a las actitudes y comportamientos egoístas.

los Directores deberán trabajar para desarrollar perspectivas que sean compartidas arraigadas en la historia, en los valores, y las creencias de lo que debería ser la escuela, encarar los conflictos en lugar de evitarlos y utilizar ejemplos o casos para ilustrar los valores compartidos.

Por último y lo más importante, los Directores deben alimentar las tradiciones, las ceremonias, los rituales y los símbolos que expresan y refuerzan una cultura escolar positiva. Para favorecer el proceso de formación y autoformación de los participantes,

Por qué realizar la propuesta

- Porque el cambio de la sociedad comienza con la renovación interior de nuestros esquemas mentales y las formas de actuar en el mundo.
- Porque se necesitan soñadores que crean en un mundo justo y solidario.
- Porque el liderazgo se fortalece cuando ampliamos nuestra dimensión participativa en todos los niveles de nuestro quehacer diario.
- Porque es en comunidad como crecemos integralmente.
- Porque la institución educativa, donde nos formamos como personas necesita ser dinamizada y renovada desde dentro.

- Porque la disciplina social nos ofrece un enorme potencial de energía para enfrentar los grandes desafíos de hoy, en la construcción del proyecto personal de vida y de sociedad.

A dónde queremos llegar

A que cada miembro de la Escuela Fiscal Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda:

- Redescubra y consolide su vocación de líder.
- Tome la decisión de asumir su propio proceso de formación.
- Tome conciencia de los diversos procesos de participación dentro del ámbito estudiantil y la comunidad general.

1.1.13. GRUPOS DE NIÑOS LÍDERES

La creación de Liderazgo Juvenil, es una experiencia de formación integral, comunitaria, sistemática y pedagógicamente organizada; realizada en un clima de alegría, fraterno compartir, auto superación, discusión, y respeto. Los grupos de Liderazgo) -, es una experiencia orgánica de formación integral, en el liderazgo que combina la reflexión, la recreación, el deporte y el estudio ; suscitando la participación del joven en un clima de amistad, encuentro, consigo mismo ,con la naturaleza, y su comunidad

Justificación:

Es prepararse para ser los hombres y mujeres del futuro, responsables y activos en las estructuras sociales, culturales, para que, incorporados por ingenio en conseguir soluciones originales, contribuyan a lograr un desarrollo cada vez más humano.

La creación de Liderazgo, pretende ser una experiencia de formación que responda a los retos actuales de la juventud, y la sociedad, como son la

importancia de la participación activa del joven en el corazón de la sociedad, la formación de líderes calificados que sean jóvenes, la búsqueda de alternativas al actual momento de crisis que afecta profundamente a la juventud y el encuentro vivencial del joven con sus comunidades.

Es por esto, que La creación de grupos de Liderazgo se presenta como una experiencia que fortalece el liderazgo en el ámbito institucional

Objetivo:

Favorecer el proceso de formación integral de los niños participantes y potenciar su liderazgo (personal y comunitario) para que influyan positivamente en la construcción de una sociedad inspirada en los valores necesarios para una cultura ciudadana crítica y con una mejor disciplina social

- Brindar a los estudiantes de la escuela un proceso intensivo de formación integral en el liderazgo, que le permita asumir su compromiso en la transformación del mundo.
- Fortalecer el proceso de formación integral y su proyección en la comunidad
- Promover el compromiso sociopolítico para contribuir en la construcción de un mundo mejor.

Metodología:

La formación de líderes debe partir desde la base de la institución educativa como formadores de jóvenes íntegros. Capaces de responder ante los retos que surjan en la comunidad educativa y en su entorno en general. Para favorecer el proceso de formación y autoformación de los participantes, deben estar involucrados docentes, padres de familia, administrativos, rector, y comunidad en general.

El fin buscado es generar en los niños de la escuela: responsabilidad, capacidad de manejar proyectos productivos y mejor manejo de su tiempo.

Cómo se ha de llevar a cabo

1. Conformación de grupo.
2. Supervisión docente.
3. Monitor encargado de cada uno de las actividades.
4. Cronograma de aquellas actividades que no sean de forma continúa.

1.2. GESTION INSTITUCIONAL

1.2.1 GESTIÓN

QUISHPE, Cristóbal, en su obra: Elementos Básicos para la Gestión Educativa, menciona algunos conceptos sobre la gestión.: " Gestión es la acción, un encargo, un mandato, para que realice una diligencia, la realización de actividades o manejo de trámites. Gestión es la administración de organizaciones de producción de bienes y servicios, lo que es completamente viable en las organizaciones educativas, para buscar niveles de eficiencia y eficacia en la administración de una institución".(Pag. 30)

Por lo tanto, la Gestión se constituye en un factor definitivamente contribuyente a la consecución de las "tres e" eficiencia, eficacia, efectividad, pertinencia, productividad y equidad de la educación.

GESTIÓN ACADEMICA

La educación en nuestro país aún sigue centralizada en algunos aspectos, es que el Ministerio de Educación y Cultura viene funcionando con una estructura

orgánica burocrática, lo que hace que las demás instituciones reflejen esta dura realidad.

Es así que a los planteles educativos les corresponden cumplir disposiciones, ejecuta acciones que en muchas de las veces son rutinarias, masificadoras y uniformes. Si emiten resoluciones que en la mayoría de los casos son repetitivas; la segunda y la tercera, porque las disposiciones generales para todos los regímenes educativos. No se repara en analizar si es para el urbano o rural. Consecuentemente los resultados no son los esperados por la sociedad ecuatoriana.

A esta realidad se suma los esquemas tradicionales de que a los maestros les compete únicamente la Pedagogía, Didáctica y lo administrativo exclusivo de gerentes, administradores. Divorciado así, docentes desprovistos de técnicas administrativas y Gerentes educativos de la Pedagogía y Didáctica hace que la Institución educativa se detenga, retrase sus acciones. Genera en sí problemas en el desarrollo de la gestión educativa a nivel de la institución como también del aula.

Veamos algunos problemas que se derivan de lo mencionado y que afectan al desarrollo de la calidad de la educación:

1. Predominancia de la administración centralizada, burocrática y con rasgos autoritarios y una visión de corto plazo en la elaboración de planes, mismos que son ejecutados por los directivos y/o del mismo gerente educativo.
- 2 Ofertas educativas homogéneas para las poblaciones heterogéneas.- los gerentes no se vinculan con la comunidad ni sociedad.
- 3 Procesos educativos que se interesan más en la "enseñanza" que en el aprendizaje.
- 4 El docente carece de formación administrativa y el administrativo en

muchas de las veces en el desarrollo pedagógico.

5. Restringida comunicación entre estudiantes, docentes y comunidad.
6. Existen asignaturas atomizadas que impiden el desarrollo armónico de habilidades y destrezas.
7. Manejo de métodos memorísticos y repetitivos.
8. El gerente educativo (rector, director supervisor institucional) carece de planificación y estrategias. No domina las funciones que deben manejar (planeación, organización, dirección y control).

Los aspectos de la organización hace referencia, como dijimos, a los aspectos de la estructuración de la forma institucional. El campo de la gestión es el campo de la "gerencia", es decir, aquel que se ocupa de poner en práctica/os mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la institución y controlar su cumplimiento.

La gestión educativa ha sido tradicionalmente considerada un aspecto residual del quehacer institucional, en la medida que se ha limitado a los aspectos administrativos.

Los modelos de administración en instituciones educativas, dado la intensidad de la interacción interpersonal, se desarrollaron basados en las relaciones personales. Esto derivó en un estilo de gestión que se caracterizó por la no profesionalización de sus miembros.

El crecimiento y la expansión de la modalidad nos presenta no sólo un problema de escala sino que nos plantea desafíos cualitativos que suponen volver a pensar hacia donde debemos ir y cómo organizamos y conducimos.

Al hablar de Gestión Académica estamos haciendo alusión a la parte interna y externa, con proyección local, regional y hasta nacional. Deducimos también que es un análisis de la realidad, la toma de decisiones y la realización de planes y

proyectos. Por lo tanto la Gestión Educativa para que tenga eco es necesaria la participación de la comunidad educativa, en general.

QUISHPE, Cristóbal, en su obra: Elementos Básicos para la Gestión Educativa, menciona algunos conceptos sobre este importante tema: " La Gestión Educativa es nada más que la conducción racional de las actividades de una institución, en nuestro caso, la institución educativa". (pág. 30-31)

La Gestión Educativa es el desarrollo de las actividades planteadas en el proyecto educativo con el concurso de todos los actores de la comunidad educativa tanto a nivel institucional como del aula.

En este contexto tienen gran relevancia la planificación y la gestión. La planificación en la medida que permite "fundamentar acciones racionales previsibles para la decisión y ejecución de las mismas permitiendo así la consecución de objetivos claramente definidos" (Villanueva M., 1975).

Técnicamente se le entiende como el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines).

Todos los gerentes educativos hoy en la actualidad deben estar capacitado para gerencia adecuadamente las instituciones, dado que, de él depende el éxito o fracaso de la de la educación en la práctica. Deben dominar entre otras gestiones las siguientes:

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Debe ser un gestor de la planificación estratégica, allí está la diferencia entre el administrador educativo y el gerente educativo, el primero se encarga de administrar lo que tiene, en cambio el segundo está dotado de capacidad y habilidades para buscar estrategias y de esa manera mejorar lo que realmente tiene. Estas destrezas les permite identificar eficientemente las fortalezas (potencialidades) y debilidades (problemas o nudos críticos) que debe tener o tiene una organización educativa.

GESTIÓN OPERATIVA

Esta gestión pone de manifiesto a todo un conjunto de actividades u operaciones que deben ejecutarse en el presente para materializar los objetivos o propósitos establecidos para el futuro y para concretar el sentido de la organización. Dichas actividades se consideran como sistemas de gestión por que tiene que a su cargo toda la responsabilidad: financiera, insumos, recursos, mercado, tecnología, evaluación, etc.;

El gerente educativo debe tomar decisiones en bien obviamente de la organización educativa, de no hacerlo podría revertirse en contra de la institución. La toma de decisiones es una actividad cotidiana, esta es, el corazón del desarrollo de la organización.

GESTIÓN DE PROCESO ACADÉMICO

Refiere a las actividades de elaboración de programas y del proceso enseñanza-aprendizaje (diagnóstico educativo, definición de objetivos y metas, elección de métodos, preparación de material educativo), las acciones de enseñar, el trabajo del docente y de los estudiantes la evaluación de las actividades.

Enfocado de otra manera diremos que, el gerente educativo debe dominar la didáctica general con un apego a las metodologías, procesos, técnicas y recursos que viabilicen el correcto enfoque de la enseñanza- aprendizaje.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Encaminada a la consecución de los objetivos de la institución. Estos objetivos está orientada al desarrollo de las obras de infraestructura. Son conocidas también como un conjunto de acciones de movilización de recursos financieros y bienestar total.

GESTIÓN DE RECURSOS

Conducción de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de tiempo, que constituye medios para lograr los propósitos establecidos.

GESTIÓN PEDAGÓGICA

Conjunto de acciones y procesos curriculares, de planificación, desarrollo de los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación curricular, organización académica y todo lo que corresponda la función de educar.

GESTIÓN INSTITUCIONAL.

Se refiere al conjunto de operaciones, actividades de conducción de las funciones administrativas (planificación, organización, dirección y control) que sirven de apoyo a la gestión pedagógica. Tiene que ver con las funciones que tiene la organización; en nuestro caso; docencia, investigación y la misma gestión administrativa

1.2.2. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN ACADEMICA

Son bases sólidas sobre la cual se construye las orientaciones de la práctica cotidiana en el área organización y de conducción, en coherencia con el ideario y la propuesta pedagógica.

- Principio de la misión educativa
- Principio de unidad
- Principio de competencia o especialización funcional
- Principio de jerarquía o de autoridad
- Principio de coordinación control eficaz.

PRINCIPIO DE LA MISIÓN ACADEMICA

Se encamina a la búsqueda de potenciar y privilegiar el aprendizaje de los estudiantes, dado que para ellos es el fin de la organización educativa.

PRINCIPIO DE UNIDAD

Este principio determina que la unidad de esfuerzos y propósitos deben converger al desarrollo de la institución educativa, satisface los fines comunes.

PRINCIPIO DE COMPETENCIA O ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL

Es necesario tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona en virtud de la especialización del criterio de gestión más eficiente, para aplicarle en el lugar en que tendrá mayor rendimiento y realización, lo cual contribuirá el funcionamiento de la organización.

Este principio es de fundamental importancia y que los gerentes educativos deben reparar para que no se cometa imprudencias en miras a beneficiar a sus "amigos" . En muchos de los casos se ha visto que existen docentes que no están ejerciendo sus funciones de acuerdo a su capacidad, experiencia y título, la respuesta, " así fue la decisión de las autoridades". Debemos aprovechar el potencial humano que posee el docente para que la acción que realice vaya en beneficio de los estudiantes.

PRINCIPIO DE JERARQUÍA O DE AUTORIDAD

En toda organización debe haber un orden jerárquico, autoridad y subordinados, pero que esa división no sea en forma vertical, al contrario la relación que se aspira es la horizontal, de tal manera que el trabajo que lo hagan sea más productivo y no sientan que son ordenados. Se debe dirigir, impulsar, ordenar, sin disminuir las competencias propias de cada instancia, garantizando la unidad de acción.

PRINCIPIO DE COORDINACIÓN

La sincronización de las acciones es el elemento clave, indispensable para que haya una coordinación ágil y oportuna con la finalidad de obtener resultados positivos y de modo más eficaz y con la mejor economía de medios; pero para que surta efecto esta coordinación se hace necesario mantener una vinculación en la comunicación.

PRINCIPIO DE LIDERAZGO EFICAZ

Todas las organizaciones necesitan de líderes, que no sólo motiven a los subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también a la realización de los objetivos deseados por la institución. En el medio educativo, su actuar es fundamental para superar las restricciones que caracterizan a las escuelas.

Liderazgo y la Comunicación

El liderazgo es el instrumento de Gestión de la Alta Gerencia Educativa, para llevar a toda la institución esa filosofía mediante la comunicación profesional. El liderazgo educacional no es otra cosa que un grupo de características que le son peculiares en donde aparecen relaciones que en muchos casos generan conflictos como los siguientes:

- Las relaciones entre la masividad y la calidad.
- Nivel de financiamiento y las necesidades de la institución
- Relación entre el progreso tecnológico y la estabilidad de la institución
- Necesidad de desarrollar claustros de alto nivel y la movilidad de los docentes
- Autonomía - intervención - estatal., entre otros.

DEL ESTABLECIMIENTO.

El líder debe conocer la filosofía y misión de la institución, sus objetivos, políticas, en Base a ello se predispone a realizar acciones conjuntas e individuales para alcanzar los resultados que se espera para mejorar cualitativamente la educación.

Características del Líder

- Persona con capacidad para iniciar, apoyar y recompensar actividades.
- Persona que conoce los procesos técnicos del trabajo que se va a desarrollar.
- Persona que confía y genera confianza.
- Desarrollar destrezas interpersonales para tomar decisiones y regular conflictos.

PRINCIPIO DE PARTICIPACIÓN

Busca promover la participación de todos los miembros del ente educativo en las decisiones, donde cada uno debe conocer la forma, el momento y la contribución que debe tener la relación a los objetivos institucionales. Por ello se debe elaborar programas de capacitación tendientes a lograr el grado de participación.

PRINCIPIOS DE TOMA DE DECISIONES ACADEMICA

Es el centro de las funciones en el proceso administrativo; pues administrar, es saber tomar decisiones y ponerlas en acción. Esto implica establecer atribuciones y responsabilidades bien definidas, en la ejecución de las acciones y sus resultados.

PRINCIPIO DE PLANEACION ESTRATÉGICA

Es el proceso de seleccionar metas, determinar las políticas y programas necesarios para lograr objetivos deseados por la organización. Debe abarcar todos los niveles y ser adaptables a las condiciones cambiantes.

PRINCIPIO DE CONTROL EFICAZ

Debe haber una evaluación permanente que proporciona información, a fin de orientar de manera oportuna las decisiones y asegurar la conducción de las tareas en función a lo planeado.

PRINCIPIOS DE LA SUPERVISIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

La finalidad de la supervisión no debe ser la búsqueda de errores sino de detectar las causas que los provocan, motivo por el cual el rector debe estar ampliamente informado sobre todos los aspectos del quehacer docente, obteniendo un panorama general que le ayudara a tener siempre presente la sugerencia, la palabra y la idea que tranquiliza y orienta, como asimismo la solución que a título de propuesta aporta. Llega así la supervisión a tomar el carácter de operación constructivista.

Por último señalaremos que el moderno concepto de supervisión se ajusta a principios de la pedagogía científica; por lo que implica mayor libertad y responsabilidad basados en principios como:

- La supervisión es científica
- La supervisión es orientadora.
- La supervisión es un instrumento de colaboración
- La supervisión es el centro de mejoramiento de la educación

1.2.3. ENFOQUES DE GESTIÓN ACADÉMICA

Al hablar de la gestión educativa, en particular de sus enfoques habremos de señalar que existen tres maneras de abordarlos la acción educativa a saber:

1. El enfoque burocrático o tradicional: El sistema hace que los reglamentos defiendan el centralismo y como tal la autoridad y el autoritarismo. Estos mecanismos de acceso son basados en el empirismo y la exigencia de canonjías políticas. Es evidente los trámites extensos e improductivos, el papeleo que conlleva al desgano, deshonestidad, inexperiencia, etc. Es cuestionables su aplicación, pero aún continúa vigente en muchos centros educativos.

2. El enfoque sistémico: Se mantiene también en plena vigencia y se caracteriza porque los diversos elementos (profesores, alumnos, materiales, currículo, etc.), se integran y organizan para interactuar armónica y coordinadamente par el logro de los objetivos educacionales.

3. El enfoque general: Se caracteriza porque amplía, actualiza e innova los aspectos técnico-prácticos inherentes a las funciones de planificación, organización, dirección y control, que constituyen las funciones básicas para conducir una entidad educativa y obtener óptimos resultados

1.2.4. PERFIL DEL GERENTE ACADEMICO

La Gerencia educativa es una actividad permanente en busca de la eficiencia y calidad en todo proceso con carácter de dirección académica, considerando lo más importante el soporte humano a través del razonamiento persuasivo, sus ideas sean aceptadas por consenso, después del análisis crítico y autocrítico, respondiendo a la realidad del entorno.

Quien hace gerencia educativa vive la realidad tal como es, traía de tener una sonrisa en sus labios cuando recibe a un miembro del colectivo, actúa de manera franca, abierta, considerando que la persona que acude a él necesita ayuda, desea resolver algún problema y saber decir no, de la manera más agradable, así no creará resentimientos, más bien se entienda y se actúe por la institución y el bienestar de todos.

Es tener una actitud positiva y contagiar a todos de alegría, buen humor, energía, fuerza de convicciones, amabilidad, deseos de trabajar, ser empalico y responsable en la organización.

Está dispuesto al cambio que exige la ciencia, técnica y la misma sociedad: ser flexible, estar apto para el mañana consolidando el presente y contrastando cualquier influencia negativa o dañina del momento.

Debe tener un pensamiento estratégico en cada decisión, juega un papel importante en los logros de metas propuestas, creando una estructura que se consolida en cada momento, dar un mejor servicio a la comunidad.

Se actualiza permanente en sus conocimientos de las diferentes ramas del saber, de esa manera afronta cualquier dificultad inmediata o mediata que se le presenta y lo que es más enseña con el ejemplo. Debe manejar eficientemente la investigación así como los proyectos.

Dominar los valores humanos de primera, tener una visión personal, profesional e institucional, siguiendo el camino de la ciencia, pedagogía e investigación para proyectarse hacia el futuro. Debe anticiparse a cualquier circunstancia, actuar en el momento preciso.

Debe involucrar a todos a participar de manera mancomunada a las tareas institucionales, tener un éxito compartido a través de la motivación, persistencia y coraje, en un ambiente de armonía, despertando así la creatividad e imaginación.

Debe buscar nuevas rutas, por lo tanto llegar si es necesario a romper esquemas o paradigmas tradicionales.

El Gerente Educativo se va formando en base a las necesidades de la institución educativa; por lo tanto es un verdadero líder con suficiente carisma, agilidad mental, poder de persistencia capacidad de trabajo hacer suyo el ideal de una causa institucional, conoce el mercado de empleos donde pueden desenvolverse

quienes egresan de la institución, o los planteles donde pueden continuar sus estudios.

Encasillando de otra manera tendremos:

1. Función de representación legal, técnica y moral del centro educativo.
2. Función de planeamiento estratégico.
3. Función de obtención de recursos financieros.
4. Función de Organización de los elementos personales y materiales. 5
Función de programación del proceso enseñanza-aprendizaje.
6. Función de dirección y liderazgo.
7. Función de información y comunicación.
8. Función de relaciones del Centro Educativo. Función de control y evaluación de resultados.

GERENTE ACADEMICO SINÓNIMO DE EFICACIA

El gerente educativo no es aquel, que dirige todas sus acciones desde el escritorio, al contrario debe estar pendiente de lo que pasa en el interior de su institución para lo cual debe, entre otras cosas hacer:

- Recorrer el establecimiento
- Inspeccionar la planta física
- Enviar notas de acuerdo y desacuerdo
- Solicitar sugerencias
- Comunicación con los estudiantes.

- Información hacia los superiores, padres de familia, docentes y comunidad toda.

1.2.5. OBJETIVOS FUNDAMENTALES DEL GERENTE ACADEMICO CON TÓNICA DE EFICACIA

Los objetivos entre otros son:

1. Anticiparse.
2. Renovarse
3. Eficiencia
4. Eficacia
5. Efectividad
6. Pertinente
7. Productivo
8. Relevancia.

ESTILOS ADMINISTRATIVOS

- Estilo de alta comunicación.
- Estilo de alta discusión
- Estilo de gran aceptación hacia las sugerencias
- Estilo de alto análisis
- Estilo con muchas relaciones
- Estilo de gran organización del trabajo

- Estilo de orientación hacia la escuela
- Estilo de trabajos dirigidos

LO QUE DEBE EVITAR EL GERENTE ACADEMICA

- Improvisar
- Negarse al diálogo y entrevistas.
- Atender después de una noche de fiesta.
- Malhumor ad-a.
- Cuando ha tenido problemas familiares.
- Cuando está estresado.
- Cuando está enfermo.
- No estar debidamente vestido.
- Oír rumores.
- Propiciar la división del personal.
- Dar decisiones de interés personal.
- Usar la violencia.
- Dictador.
- Corrupto.

ELEMENTOS CLAVES EN LA GERENCIA EDUCATIVA

Los directores, rectores, es decir los gerentes educativos deben considerar los siguientes elementos que te permitan moldear su estudio administrativo.

- Estar familiarizado consigo mismo
- Entender el trabajo que va a realizar y poseer las habilidades para ello.
- Entender la situación interna de la comunidad en la cual va a actuar.
- Entender los aspectos externos de su comunidad y de la sociedad como factores presentes.

AUTORIDAD PARA ACTUAR

1. Delegar, la clave del éxito
2. Autoridad, no autoritarismo.
3. Relación entre delegación y autoridad.
4. Por qué hacerlo usted mismo?.
5. Errar es humano.
6. Se siente desplazado?,
7. Qué se delega?
8. Temores a delegar
9. Delegar para una gestión exitosa

QUE ES CALIDAD

Por definición la calidad es una característica o conjunto de características a algo que se produce, si lo que se produce son recursos humanos, que es la misión de las instituciones educativas, entonces la aproximación entre las características de los resultados y el perfil previsto para los egresados determinará la calidad del producto formado.

La calidad por lo visto es el producto de un esfuerzo por hacer las cosas bien, en el transcurso de la aplicación de nuevas tecnologías, para el logro de la excelencia.

La calidad es una búsqueda constante de la perfección; y, en gerencia, es el logro de diferencias competitivas al más bajo costo posible, pero la perfección

absoluta de un profesional o recurso humano formado es imposible de lograr, sea cual fuere el costo de producción.

Obviamente la misión de toda organización educacional ha de ser el logro de la calidad, en los estudiantes, calidad en sus docentes, calidad en su personal obrero, calidad en sus funcionarios administrativos, pero inexplicablemente esto no parece ser así. La calidad es un valor inherente al ser de la cosa, en educación se suele usar como sinónimo de calidad la cualidad. Pero, como vemos no son idénticos: la calidad es sustantiva y la cualidad adjetiva. Por tal razón elevar la calidad de educación se ha convertido en un reto para todos los maestros de nuestro país.

De acuerdo a lo anterior entonces, elevar la calidad de educación no consistiría en transformarla sino en perfeccionarla; es decir, reformar los procesos educativos.

1.2.6. LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Y LA GESTION EDUCATIVA Y FORTALECIMIENTO DE LA FORMACION INTEGRAL.

Las instituciones educativas hoy en día van desarrollándose en todos sus aspectos (académico, administrativamente, obras de infraestructura), gracias a la creatividad e imaginación, entonces se dice que hay calidad de la educación, hay servicio social para atender a un grupo de estudiantes y padres de familia. Estudiosos señalan que la calidad de la educación se consigue con esfuerzo permanente, con entrega, se llega por medio de la gerencia estratégica (estilo de supervisión de las autoridades)

Hablar de la calidad de la educación resulta hoy en día abrir una discusión; por ello abordaremos las diferentes posturas a fin de poner las bases generales para tener una idea clara de lo pretendemos alcanzar.

La calidad de la educación es la estimación y el buen aprecio general o de prestigio social de una cosa o de un hecho.

El conjunto de esfuerzos de una organización, que hacen posible la consecución de los objetivos propuestos, es Calidad de la Institución.

El conjunto de esfuerzos implica algunos términos: Comunidad, organismos, unión y propósitos para alcanzar algo. No es posible alcanzar calidad en forma aislada- la calidad implica pluralidad.

La consecución de los objetivos propuestos por las personas como seres dotados de inteligencia, nos proponemos metas, tanto mejor y con mejor claridad. Los objetivos propuestos para que lleguen a ser realidad y con calidad, deben ser claros, posibles y evaluables. Que al finalizar un proyecto educativo con clave de calidad, se obtenga los resultados que queremos.

La Real Academia de la Lengua señala que: " Es el conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual- mejor o peor que las restantes de su especie

Para Edward Deming: "' La calidad no implica lograr la perfección, implica la

Producción eficiente de la calidad que el mercado demanda "

SILVIO, José. " La calidad no es otra cosa que la adecuación de un objeto (material e inmaterial (a una norma o modelo ideal, que permite evaluar v determinar el grado de adecuación, a las características de ese objeto a esta norma ".

Para este autor, a la calidad le relaciona estrechamiento con los conceptos de efectividad. Eficiencia, productividad v pertinencia, como instrumentos metodológicos de evaluación.

La efectividad.- son parámetros del grado en el cual se logra los objetivos.

La eficiencia.- se refiere a la medición de las metas; pero. En ella interviene el factor tiempo, el gasto de energía \ recursos empleados en el proceso. Kmplear menos tiempo y optimizar recursos implica hablar de eficiencia

La productividad.- es una medida de la calidad de unidades de un producto o servicio que se obtiene al utilizar una determinada cantidad de insumes v recursos la productividad implica producir al máximo de unidades con una mínima cantidad de insumos.

La pertinencia.- Según el Ministerio de Educación y Cultura. DÍNAMEP. Modulo de Administración 1 educativa. 19% aduce que: " la pertinencia se refiere al grado con el que un objeto que se adapta a los requerimientos del sistema económico social Se puede alcanzar un objetivo con un alto grado de efectividad y eficiencia: pero el resultado puede ser inadecuado o no pertinente para el ambiente al que este destinado”

LARA. Lidia. Docente de la Universidad de Cienfuegos, Cuba determina que: " Una educación tiene calidad en la medida que es completa, coherente y eficaz "La educación superior en el siglo XXI. Visión \ acción. UNHSCO. París 1978 señala la calidad es inseparable de la pertinencia social, es decir, que es una búsqueda de soluciones a las necesidades y problemas de la sociedad y más especialmente a los relacionados con la construcción de una cultura de paz. v un desarrollo sostenible. Nos lleva también a decir que la calidad no se centra exclusivamente en los productos, sino también en los procesos llevados acabo por el sistema, que funciona como un todo coherente para garantizar esta pertinencia social”.

LÓPEZ, María Lourdes, en varias separatas de la UNACH, sostiene que: " Existen distintos conceptos de calidad subyacentes en las principales concepciones curriculares que regulan las prácticas educativas. Estas concepciones constituyen una de las principales mediciones entre las

definiciones de políticas educativas y el proceso mismo e la educación, lugar en donde la calidad se logra o se frustra ".

En sí podemos determinar que la calidad es un conjunto de propiedades y características de un proceso, producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades expresadas o implícitas.

Los gobernadores de los países y los mismos individuos van señalando la verdadera importancia que tienen las instituciones educativas no solo en el plano académico sino en el plano social; es que la educación es un proceso social que permite formar la capacidad a los futuros hacedores de la patria, toda vez que dentro de éstos irradia el cambio que necesitan las sociedades.

Esta es una verdad en la que vivimos; sin embargo esta concepción no logran captar los educadores, específicamente quienes administran los planteles educativos, más bien opinan lo contrario: que las instituciones escolares deben ser manejadas por acciones mecánicas oficializadas por el ejercicio de la rutina, la repetición e improvisación. Esto demuestra en algunas casos papeleos engorrosos e innecesarios, demoras inauditas, ausencia de información, organización, control, maltrato a los usuarios (estudiantes) desgano de maestros y el trabajar con programas, metodologías que necesitan ser organizados utilizando la racionalidad administrativa.

Esto nos ha puesto a meditar a todos quienes estamos involucrados en el quehacer educativo ha determinar orientaciones a fin de facilitar la labor de quienes tienen la responsabilidad de dirigir los establecimientos educativos.

Se necesita transformar la gestión educativa, para su mejoramiento se debe tener muy en cuenta aspectos pedagógicos y se deben incorporar técnicas de racionalidad administrativa, de sistemas de información, contabilidad, normas jurídicas e investigaciones operativas.: es decir necesitamos de cambios de actitudes y aptitudes de las personas, en la tecnificación de los procesos.

Por lo anteriormente mencionado, si queremos obtener calidad, el camino no debe ser la imitación; eso nos lleva a ser malas copias, confiemos en nuestras potencialidades e irrumpamos en el camino de la innovación, permitiéndonos ser nosotros mismos, maestros capaces de encontrar respuestas educativas y soluciones a problemas reales de nuestras instituciones creando verdaderas teorías educativas- administrativas fruto de nuestra práctica.

Gestión y liderazgo

Necesariamente el liderazgo está vinculado al desarrollo de una estrategia para el logro de una visión y la gestión persigue ejecutar esta estrategia lo más eficientemente posible, de tal manera apoyar el proceso de logro de la visión organizacional. Ambos conceptos por lo tanto se asocian estrechamente. Beckhard y Pritchard (2000), sostienen que la visión constituye, un marco en el cual se desarrolla la gestión de la organización, Un cuadro de un estado futuro para la organización, una descripción de lo que podría ser dentro de algunos años. Es un cuadro dinámico de la organización en el futuro, tal como la ven los directivos. Es más que un sueño o un conjunto de esperanzas, porque la alta administración está evidentemente comprometida a realizarla: es un compromiso. (p. 27).

Para Senge (1992), el compromiso que se deriva de una visión compartida impacta en toda la organización y genera una fuerza de cambio en su interior que obliga a definir un conjunto de procesos para avanzar en su consecución. En definitiva produce una presión sobre la gestión para que ésta sea lo suficientemente efectiva para alcanzarla.

Una visión compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. (p. 261).

Desde esta perspectiva, podemos concluir que la visión es uno de los determinantes básicos de la gestión organizacional, ya que no sólo le imprime dirección, sino que además modela los procesos que se requiera ejecutar para su logro, los determina y valida como efectivos en la medida que sirven a sus propósitos. El rol del liderazgo en este proceso es fundamental. Lepeley (2001), concibe el liderazgo como “la ciencia de conducir a una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio” (p. 23), se relaciona así ampliamente con el concepto de gestión, no obstante la diferencia entre ambos conceptos.

El liderazgo, como hecho social y como concepto científico, sigue navegando en un mar de imprecisiones, no sólo por la amplitud de su

En toda institución educativa, especialmente en las universidades, existen estudiantes que son elegidos democráticamente por sus compañeros(as), como delegados de aula u otros cargos similares y la idea que tienen los docentes es que éstos influyen mucho en la toma de decisiones de su grupo.

Esta influencia es aprovechada, en algunas ocasiones, por malos elementos, que muchas veces, quieren fomentar conflictos en el interior o exterior de sus claustros, ya sea con fines políticos o de otro tipo.

Es muy importante, por ello, que en toda universidad exista una Dirección de Asuntos Estudiantiles o con otro nombre, que dedique parte de su tiempo a la investigación para observar y analizar quienes son los líderes estudiantiles y determinar a tiempo, si influyen positivamente en sus compañeros, caso contrario, reorientarlos y encaminarlos, con paciencia y buen ejemplo.

En la universidad, se debe fomentar y alentar actitudes de liderazgo, en bien de la ciencia, la investigación, la tecnología y la cultura, etc. , dentro de un marco de libertad de pensamiento y expresión, pero no de libertinaje, para ello debe existir estímulos (becas de estudios u otros), para aquellos estudiantes que lideren proyectos en bien del desarrollo de su pueblo, región o país.

Docentes universitarios: ¿Cómo podemos contribuir desde nuestra cátedra en la formación de nuevos líderes estudiantiles?

La respuesta es, fomentando el trabajo en equipo, asumiendo nuestro rol y no transfiriendo nuestras responsabilidades a los delegados estudiantiles, reclamando nuestros derechos ante quien se tenga que reclamar, pero sin manipular las mentes de nuestros educandos para nuestros propios intereses personales y siendo éticos en el ejercicio de nuestra función y profesión.

El **liderazgo escolar** es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas—así como a los padres y madres de familia—ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores y directoras de escuela. Por otra parte, el efecto del liderazgo de los directores y directoras de escuela en la calidad educativa y el aprendizaje (UNESCO, 2005; Uribe, 2005 y Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstron, 2004) ha colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual.

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. Según Unesco (2005), entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo” (énfasis en el original, p. 193). Asimismo, Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

Para Unesco (2005: 195), un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.” A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos—como en muchas partes de América Latina—la motivación e incentivos para ser un director/a innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

SECCIÓN QUINTA

DE LA EDUCACIÓN

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir.

Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

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

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

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

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

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

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

Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL

TITULO II

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES

CAPITULO PRIMERO

DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN

Art. 4.- Derecho a la educación.- La educación es un derecho humano fundamental garantizado en la Constitución de la República y condición necesaria para la realización de los otros derechos humanos.

Son titulares del derecho a la educación de calidad, laica, libre y gratuita en los niveles inicial, básico y bachillerato, así como a una educación permanente a lo largo de la vida, formal y no formal, todos los y las habitantes del Ecuador. El Sistema Nacional de Educación profundizará y garantizará el pleno ejercicio de los derechos y garantías constitucionales.

CAPÍTULO SEGUNDO

DE LAS OBLIGACIONES DEL ESTADO RESPECTO

DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN

Art. 5.- La educación como obligación de Estado.- El Estado tiene la obligación ineludible e inexcusable de garantizar el derecho a la educación, a los habitantes del territorio ecuatoriano y su acceso universal a lo largo de la vida, para lo cual generará las condiciones que garanticen la igualdad de oportunidades para acceder, permanecer, movilizarse y egresar de los servicios educativos. El Estado ejerce la rectoría sobre el Sistema Educativo a través de la Autoridad Nacional de Educación de conformidad con la Constitución de la República y la Ley.

El Estado garantizará una educación pública de calidad, gratuita y laica.

CAPÍTULO TERCERO

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS ESTUDIANTES

Art. 7.- Derechos.- Las y los estudiantes tienen los siguientes derechos:

a. Ser actores fundamentales en el proceso educativo;

b. Recibir una formación integral y científica, que contribuya al pleno desarrollo de su personalidad, capacidades y potencialidades, respetando sus derechos, libertades fundamentales y promoviendo la igualdad de género, la no discriminación, la valoración de las diversidades, la participación, autonomía y cooperación;

c. Ser tratado con justicia, dignidad, sin discriminación, con respeto a su diversidad individual, cultural, sexual y lingüística, a sus convicciones ideológicas, políticas y religiosas, y a sus derechos y libertades fundamentales garantizados en la Constitución de la República, tratados e instrumentos internacionales vigentes y la Ley;

d. Intervenir en el proceso de evaluación interna y externa como parte y finalidad de su proceso educativo, sin discriminación de ninguna naturaleza;

g. Ejercer activamente su libertad de organización y expresión garantizada en la Constitución de la República, a participar activamente en el proceso educativo, a ser escuchados y escuchadas, a que su opinión sea considerada como parte de las decisiones que se adopten; a expresar libre y respetuosamente su opinión y a hacer uso de la objeción de conciencia debidamente fundamentada;

h. Participar en los procesos electorarios de las directivas de grado, de los consejos de curso, del consejo estudiantil y de los demás órganos de participación de la comunidad educativa, bajo principios democráticos garantizando una representación paritaria entre mujeres y hombres; y, en caso de ser electos, a ejercer la dignidad de manera activa y responsable, a participar con absoluta libertad en procesos electorarios democráticos de gobierno estudiantil, a participar, con voz y voto, en los gobiernos escolares, en aquellas decisiones que no impliquen responsabilidades civiles, administrativas y/o penales;

i. Ser protegidos contra todo tipo de violencia en las instituciones educativas, así como a denunciar ante las autoridades e instituciones competentes cualquier violación a sus derechos fundamentales o garantías constitucionales, cualquier

acción u omisión que atente contra la dignidad e integridad física, psicológica o sexual de la persona; a ejercer su derecho a la protección;

j. Recibir becas y apoyo económico que les permitan acceder en igualdad de condiciones al servicio educativo;

k. Recibir becas, permisos especiales, auspicios y apoyos para sus representaciones nacionales o internacionales, quienes se destaquen en méritos, logros y aportes relevantes de naturaleza académica, intelectual, deportiva y ciudadana;

m. Ejercer su derecho constitucional al debido proceso, en toda acción orientada a establecer la responsabilidad de las y los estudiantes por un acto de indisciplina o violatorio de las normas de convivencia del establecimiento;

n. Disponer de facilidades que le permitan la práctica de actividades deportivas, sociales, culturales, científicas en representación de su centro de estudios, de su comunidad, su provincia o del País, a nivel competitivo;

o. Contar con propuestas educacionales flexibles y alternativas que permitan la inclusión y permanencia de aquellas personas que requieran atención prioritaria, de manera particular personas con discapacidades, adolescentes y jóvenes embarazadas;

q. Aprender, en el idioma oficial e idiomas ancestrales, de ser el caso;

r. Disponer, al inicio del año escolar, del carné estudiantil, que le permita acceder a la tarifa preferencial, en los servicios de transporte público, y el acceso a eventos académicos, culturales, deportivos y otros durante el año calendario;

s. Implementar medidas de acción afirmativa para el acceso y permanencia en el sistema educativo de las niñas; y,

t. Recibir una formación en derechos humanos y mecanismos de exigibilidad durante la educación en todos sus niveles.

MARCO REFERENCIAL

ESCUELA ANGEL POLIBIO CHAVEZ.

Antecedentes.

Para poder escribir la historia de la Escuela Ángel Polibio Chávez, cuya creación data de hace 77 años en la ciudad de Guaranda, ha sido necesario recorrer varias fuentes de información , entre ellos testimonios de sus Directivos, Docentes y alumnos, he logrado recopilar la reseña histórica de esta importante Institución Educativa Primaria de la ciudad de Guaranda.

Siendo importante recordar la Biografía del Patrono de esta Escuela el Doctor Angel Polibio Chávez, quién nació en Guaranda el 22 de febrero de 1855, fueron sus padres: Don Benédicto Chávez y Doña Soledad del Pozo.

Se destacó, por su gran capacidad intelectual, en los campos de la Jurisprudencia, del periodismo, de la poesía, de la educación, de la milicia, de la actividad política y parlamentaria, en la cual sobresalió como magnifico orador.

Asistió en calidad de Diputado por la provincia de los Ríos, a la convención de 1883-84, habiendo conseguido, luego de duro batallar juntamente con el Dr. Gabriel Ignacio Veintimilla, la creación de la provincia de Bolívar el 23 de abril de 1884, con el nombre del Libertador de cinco naciones SIMOM BOLIVAR, pues fue el Fundador de la provincia Bolívar. Siendo de ella su primer Gobernador, a la fecha de la inauguración, como entidad político- administrativa-independiente, el 15 de mayo de 1884.

De la Fecunda pluma del Dr. Angel Polibio Chavez, vertieron en el ámbito del Periodismo: El Pichincha, La Nigua, El Ecuador en Colombia, La Voz del Sur,

El Telegrama, El Independiente, El Atalaya, La Mordaza, Diario El Orden, La Voz e Guaranda, El Retalio y el Pequeño, publicados en diferentes años y en diversos lugares como Quito, Lima Loja, Esmeraldas, Guaranda, Ambato, etc.

Es el iniciador del periodismo en Bolívar, con el Bolivarense, que apareció el 1 de enero de 1887, además publicó varias obras literarias más.

El Dr. Chávez falleció en la ciudad de su nacimiento, el 11 de septiembre de 1930.

HISTORIA DE LA ESCUELA.

La primera Directora de la Escuela Ángel Polibio Chávez fue la Sra. Luisa García de Cruz, la escuela inició con 6 grados, en el año de 1934, teniendo los siguientes docentes en cada uno de los grados:

- Sra. Colombia García. Primer Grado.
- Sra. Luz América Zapata Segundo Grado.
- Sra. Rafaela Acosta Tercer Grado.
- Sra. Hortencia Roby Cuarto Grado.
- Sra. Juana Silva Quito Grado.
- Sra. Luisa García Sexto Grado.
- Srta. Laura Arregui. Profesora de Labores y Manualidades.
- Sra. Libbia Aguirre Profesora de Labores y Manualidades.
- Sr. Evaristo García Profesor de Música.

La Escuela funcionaba en la Calle Olmedo y Sucre, en una casa arrendada. La Inauguración Oficial de la escuela se realiza en el año de 1960.

La escuela fue construida por el Municipio de Guaranda en un terreno donado, donde funciona actualmente.

La Escuela Ángel Polibio Chávez actualmente, tiene 340 estudiantes, 173 son hombres y 167 son mujeres, el personal docente actualmente esta conformado.

Cuadro N°. 1 Anexo

CAPITULO II

METODOLOGÍA DEL PROYECTO

2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de la investigación, se aplicó el tipo de investigación básica y aplicada, precisamente porque el tema de investigación involucra el descubrimiento de hechos reales, vivenciales y sus resultados serán difundidos y aplicados dentro del mejoramiento de la Gestión Institucional y fortalecimiento de la formación integral de los niños, niñas, maestros y maestras de la Escuela Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda.

2.1.1. Básica.

Este tipo de investigación, se utilizó para la formulación, ampliación y validación del Modelo del Liderazgo Estudiantil con sustento intercultural de los educandos de la escuela A.P.Ch.

2.1.2. Aplicada.

Se empleo la aplicada, ya que dentro de la conducción de la investigación contempla el estudio del modelo de liderazgo estudiantil con sustento intercultural como factor del mejoramiento de la formación integral de profesores y estudiantes de la escuela A.P. Ch.

2.1.3. Por el nivel de estudio.

En la conducción de la investigación, se empleó la explorativa, descriptiva y explicativa, por que se ajustan dentro de la aplicación de la validación del modelo de liderazgo estudiantil, como se menciona a continuación.

2.1.3.1. Explorativa.

Se aplicó este tipo de investigación, por tratarse de un tema nuevo e innovador, poco estudiado, involucrando la revisión de literatura actualizada y la verificación de las metodologías de aprendizaje que se utilizan al momento en las ciencias sociales.

2.1.3.2. Descriptiva.

La descriptiva, porque dentro del desarrollo de la investigación involucra el estudio de variables: independientes y dependientes, es decir la causa y el efecto, enmarcados dentro de la frecuencia de los fenómenos que los produce y como se presentan. En este caso, el descubrimiento de hechos reales dentro de los procesos o metodologías que se aplican en el proceso aplicación del modelo de liderazgo estudiantil como formación integral de los niños y niñas de la Escuela Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda.

2.1.3.3. Explicativa.

Esta estrategia permitió, la explicación de hechos reales visualizados dentro del desarrollo de la investigación, es decir la búsqueda de explicaciones del modelo de liderazgo estudiantil como factor de mejoramiento de la gestión institucional en la formación integral del niño y niña de de la escuela A.P.Ch.

2.1.3.4. Por el lugar:

El trabajo de investigación fue de campo, porque se realizó en el lugar en el cual ocurren los hechos, es decir en la Escuela Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda, obteniendo la información necesaria a través de las técnicas de encuesta. La investigación de campo fue de gran beneficio por que utilizó sus propios procedimientos e instrumentos para recolección de datos, con mecanismos específicos de control y validez de la información.

2.1.3.5. Por la dimensión temporal (transversal).

En el desarrollo de la investigación, se utilizó el diseño transversal, porque la información obtenida, se empleó dentro de las esferas de la escuela Ángel Polibio Chávez, con los estudiantes de todos los grados es decir de Primero a Séptimo año de Educación Básica, durante el año lectivo 2011, lo que permitió evidenciar la realidad.

2.2.3. Plan de procesamiento y análisis.

En la conducción de la investigación, se aplicó el siguiente plan de procesamiento y análisis de datos.

- Recolección de la información
- Plan de análisis e interpretación de resultados

La recolección de la información, se basó en las siguientes fases:

- Aplicación de la encuesta.
- Recopilación de los datos.
- Procesamiento de la información
- Tabulación de los datos
- Difusión de resultados

- Universo:
- El universo poblacional para esta investigación esta conformada por 340 estudiantes de la Escuela Ángel Polibio Chávez y 14 padres de familia, representantes en el Comité Central, 1 Directivo y 12 docentes.

- **Escuela Ángel Polibio Chávez.**

AÑOS DE BASICA	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Primero de Básica.	16	16	32
Segundo de Básica	22	14	36
Tercer año de Educación Básica.	19	25	44
Cuarto Año de Educación Básica.	29	28	57
Quinto Año de Educación Básica.	31	38	69
Sexto Año de Educación Básica.	20	23	43
Séptimo Año de Educación Básica.	36	23	59
TOTAL	173	167	340

- **Muestra:**

Para calcular el tamaño de la muestra en la presente investigación se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 N + Z^2 PQ}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra.

Z² =Nivel de Confianza

N= Tamaño de la Población.

E = Margen de error.

P = Probabilidad de Ocurrencia Favorable.

Q =Probabilidad de Ocurrencia No Favorable.

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(340)}{(0,05)^2(340) + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{3.8416(0,25)(340)}{0.0025(340) + 3.8416(0,25)}$$

$$n = \frac{326,54}{0,85 + 0.9604}$$

$$n = \frac{326,54}{1,8104}$$

$$n = 180,36 = 181$$

Se aplico la encuesta, utilizando el método aleatorio simple, de la siguiente manera:

GRADO		PARTICIPACION EN LA MUESTRA	PONDERACION
PRIMERO DE EDUCACION BASICA.	DE	0.094	17
SEGUNDO DE EDUCACION BASICA.	DE	0.106	19
TERCERO DE EDUCACION BASICA.	DE	0.129	23
CUARTO DE EDUCACION BASICA.	DE	0.168	30
QUINTO DE EDUCACION BASICA.	DE	0.203	37
SEXTO DE EDUCACION BASICA.	DE	0.126	23
SEPTIENO DE EDUCACION BASICA.	DE	0.174	32
TOTAL		1	181

La Entrevista:

Fue realizada al Director de la Institución, y me permitió precisar y elevar las alternativas o criterios para establecer la prioridad de los resultados del trabajo desarrollado.

TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS.

La encuesta me sirvió para aplicar a niños y sus respectivos padre o madre de familia, en forma indistinta, que me permitió recolectar la información y verificar las hipótesis planteadas, en este caso tabule la incidencia de las repuestas, la cual se valoró cuantitativamente con el manejo de porcentajes.

Con estos datos, organice la información en cuadros y gráficos, mediante un análisis cualitativo, para interpretar de mejor forma los resultados, esto lo realice a través del programa Microsoft Excel.

También fue necesaria para la recopilación de la información la utilización de un cuaderno de notas para realizar los apuntes necesarios del trabajo, así como también para investigar sobre la historia de la escuela.

Recursos Tecnológicos:

Word: Se utilizó el programa Word para el desarrollo y presentación escrita del trabajo de titulación y la elaboración de encuestas.

Excel: Se utilizó para el procesamiento de la información recolectada a través de las encuestas y entrevistas realizadas., así como también para presentar cuadros y gráficos de la información tabulada.

Power Point.- Qué será utilizada para la elaboración de diapositivas que servirán para sustentar la propuesta planteada a través de la presente investigación.

Internet.- Recurso que ha contribuido en la presente investigación para la recolección de información, para el diseño del marco teórico que respalda las variables y el objeto de estudio.

Impresora.- Fue utilizada para la impresión del presente trabajo de investigación.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A ESTUDIANTES

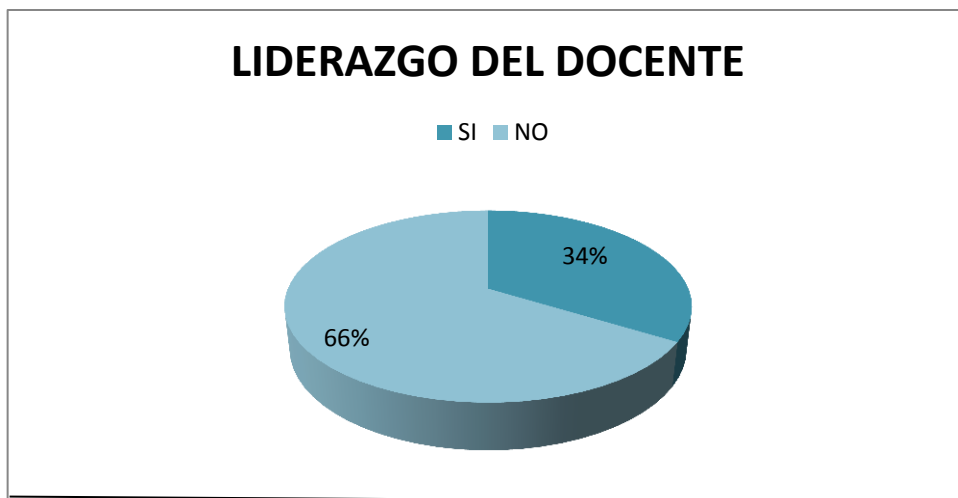
1. Docentes lideran al grupo de estudiantes

CUADRO N° 1.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	61	34%
NO	120	66%
Total	181	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los estudiantes de la Escuela Angel Polibio Chávez"
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N°. 1



ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos en base a las encuestas realizadas se determina que el 66% de estudiantes responden que los docentes de la escuela no lideran al grupo de estudiantes. Quizá por no estar determinado un liderazgo democrático que contribuya al desarrollo del grupo de estudiantes.

PREGUNTA 2

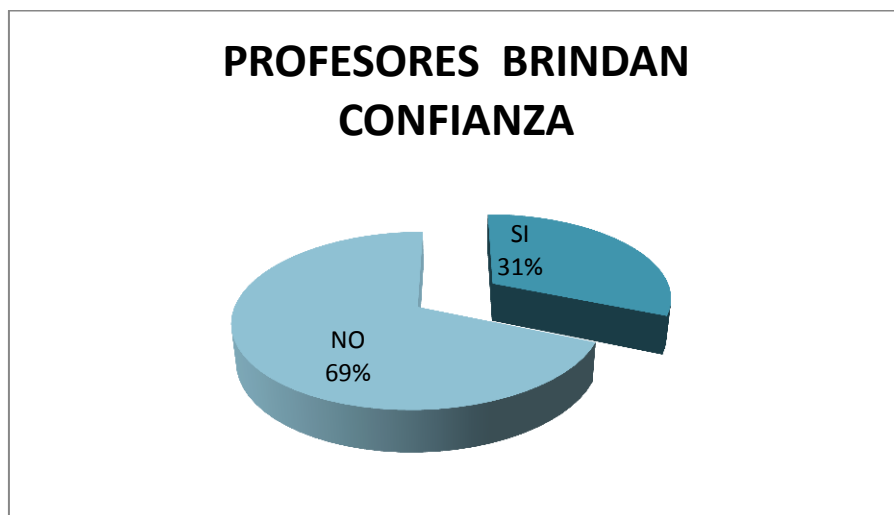
Profesores brindan confianza y son entusiastas

CUADRO N°. 2.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	76	31%
NO	105	69%
Total	181	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los estudiantes de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 2



ANÁLISIS

En los resultados podemos observar que el 69% de estudiantes encuestados manifiestan que los profesores de ciencias exactas, no brindan confianza a sus estudiantes, razón por la cual no existe liderazgo en los docentes ni tampoco interrelación entre los estudiantes y padres de familia.

PREGUNTA 3.

Los docentes aceptan como líder a los estudiantes presidentes de grado

CUADRO N° 3.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	88	49%
NO	93	51%
Total	181	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los estudiantes de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 3.



ANÁLISIS

El gráfico demuestra que el 51% de los estudiantes encuestados manifiestan que sus profesores No le aceptan como líder, lo que nos permite pensar que los docentes se creen que son las personas que ocupan un lugar superior a los estudiantes.

PREGUNTA 4.

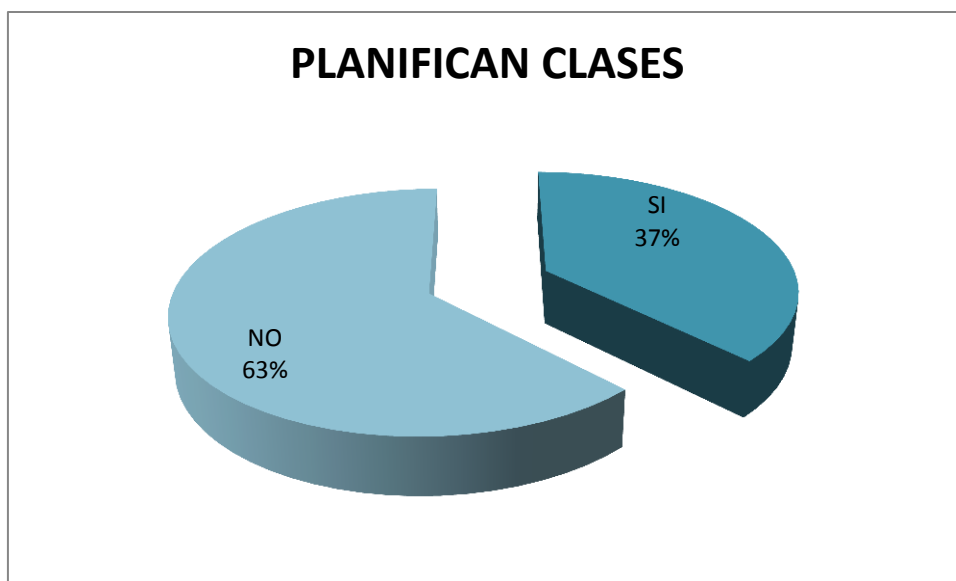
Profesores planifican actividades grupales en sus clases donde exista un líder.

CUADRO N° 4.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	69	37%
NO	112	63%
Total	181	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los estudiantes de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 4.



ANÁLISIS

Los resultados emitidos por los estudiantes encuestados responden el 63% que los profesores de la escuela no planifican actividades dentro de clases lo que impulse a la formación de líderes. Lo que demuestra que no existe preocupación por cumplir con el reglamento interno y código de la niñez y la adolescencia ni tampoco mantiene un liderazgo democrático, que le permite transmitir a sus estudiantes dentro de clases.

PREGUNTA 5.

Gusta participar en los programas que la escuela planifica motivando a sus compañeros de clase.

CUADRO N° 5.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	118	34%
NO	63	66%
Total	181	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los estudiantes de la Escuela Angel Polibio Chávez"
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 5.



ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados el 66% de los estudiantes encuestados manifiestan que SI les gusta participar en los programas que la escuela planifica lo que permite motivar a sus compañeros de clases, valorando la personalidad de sus compañeros de aula e incentivando a que todos sientan el éxito.

PREGUNTA 6.

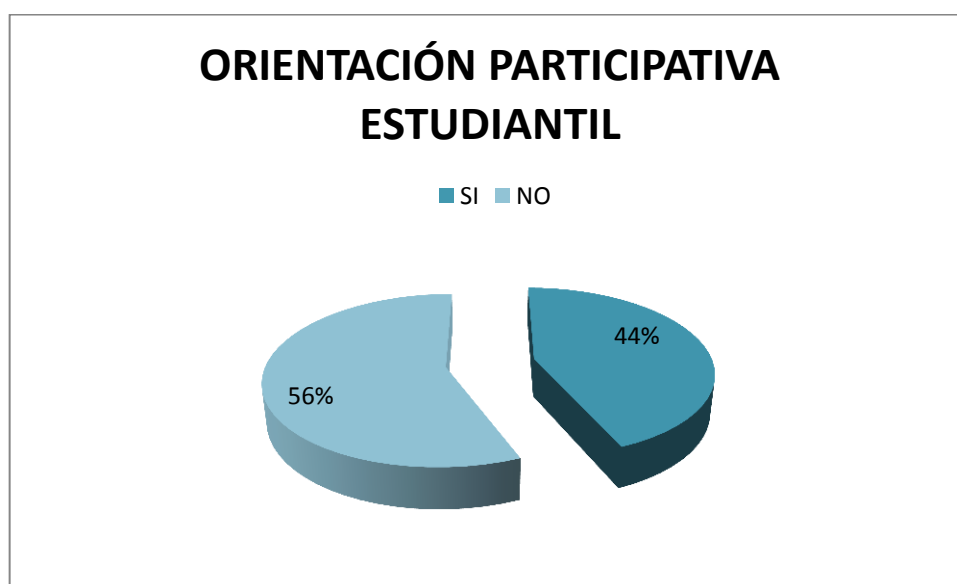
Orientan los profesores y autoridades a sus estudiantes a representar al grupo dentro y fuera de clase.

CUADRO N° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	79	44%
NO	102	56%
Total	181	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los estudiantes de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N°6.



ANÁLISIS

El 56% de estudiantes encuestados responden que los profesores y autoridades de la escuela No orientan a sus estudiantes para que representen al grupo dentro y fuera de clase. Esto sucede porque no mantiene un liderazgo que conduzca al desarrollo óptimo pedagógico.

PREGUNTA 7.

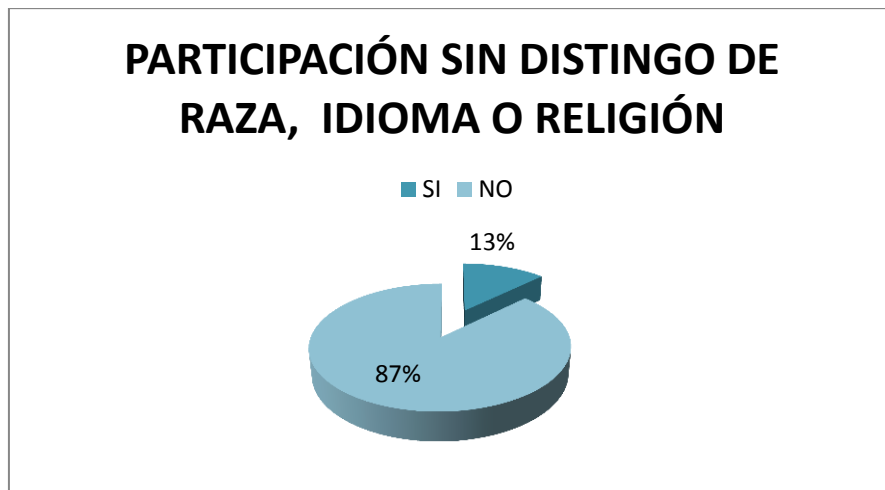
Los profesores les hacen participar en las diferentes actividades sin distinción de raza, idioma o religión?

CUADRO N° 7.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	13%
NO	158	87%
Total	181	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los estudiantes de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 7.



ANALISIS

El 87% de los estudiantes encuestados manifiestan que a los profesores de No le aceptan participar como líder ya que toman en cuenta la raza, idioma y religión toda vez que solamente da órdenes y no intercambia ideas ni acepta opiniones. Lo que demuestra que siempre existe un grupito de los niños privilegiados ya que no tiene carisma y se creen los jefes o dueño de la asignatura, esta forma de pensar y actuar aleja a sus estudiantes y demás compañeros.

PREGUNTA 8.

A los profesores les hace falta practicar un liderazgo democrático como ejemplo para los estudiantes?

CUADRO N° 8.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	175	97%
NO	6	3%
Total	181	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los estudiantes de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N°8.



ANALISIS

Si observamos los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los estudiantes el 97% responden que a los profesores de ciencias exactas les hace falta practicar un liderazgo democrático y así crear un ambiente de cordialidad entre el profesor y el estudiante.

ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE LA ESCUELA A.P.CH. “

PREGUNTA 1

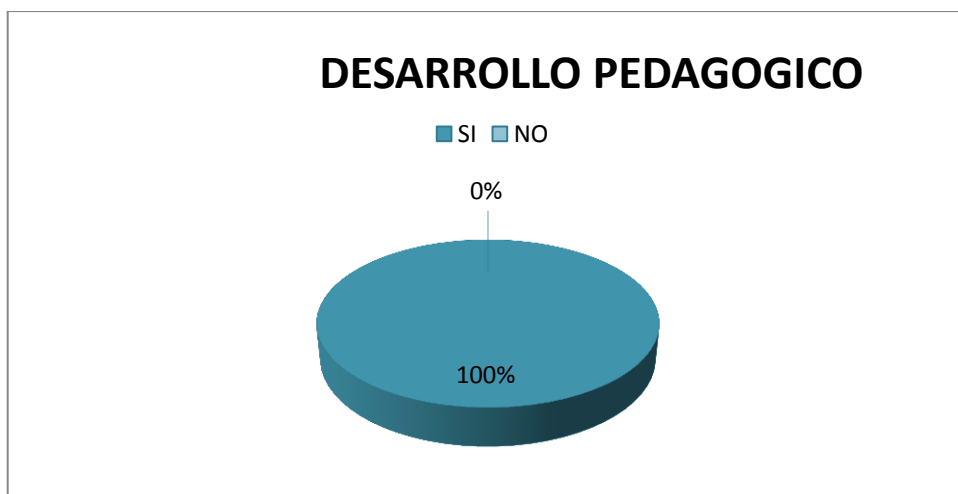
El desarrollo pedagógico es un proceso en el que interviene los la participación, conocimientos del estudiante, la experiencia y el profesionalismo del docente y la responsabilidad de los padres de familia, así como la gestión de las autoridades.

CUADRO N° 1.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los docentes de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 1.



ANALISIS

El 100% de los docentes encuestados manifiestan que el desarrollo pedagógico es un proceso en el que interviene la participación, los conocimientos del estudiante, la experiencia y el profesionalismo del docente y la responsabilidad de los padres de familia, así como la gestión de las autoridades, estrategias que conllevan a concretar una educación con representatividad de liderazgo democrático participativo, propositivo.

PREGUNTA 2

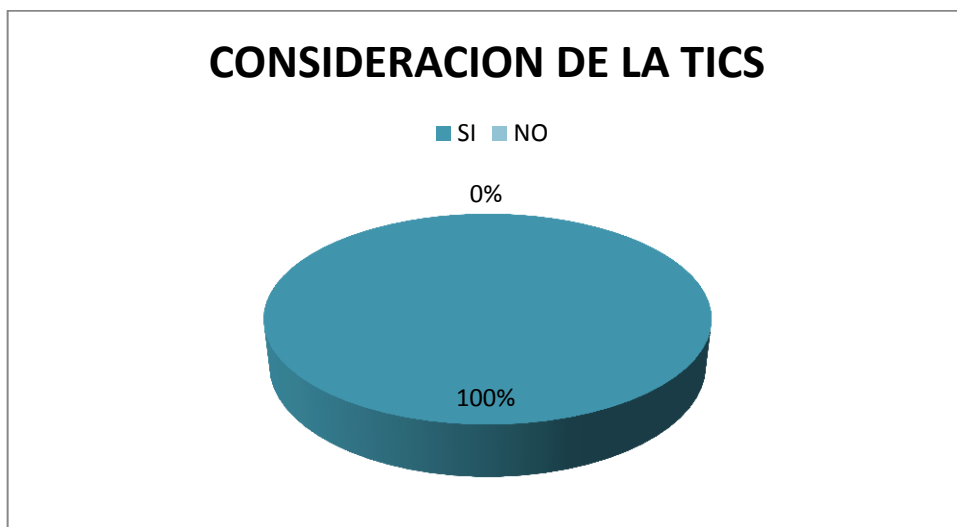
Cree usted de las TICs, Tecnología de la Información y la Comunicación, se considera parte fundamental del quehacer educativo y de la sociedad.

CUADRO N° 2.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los docentes de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 2.



ANALISIS

De igual manera en este ítem el 100% de los docentes encuestados creen que las TIC, Tecnología de la información y la comunicación, se considera parte fundamental del quehacer educativo y de la sociedad, pero se observa que no ponen en práctica con sus compañeros y estudiantes, debido a que no existe la práctica del liderazgo democrático.

PREGUNTA 3

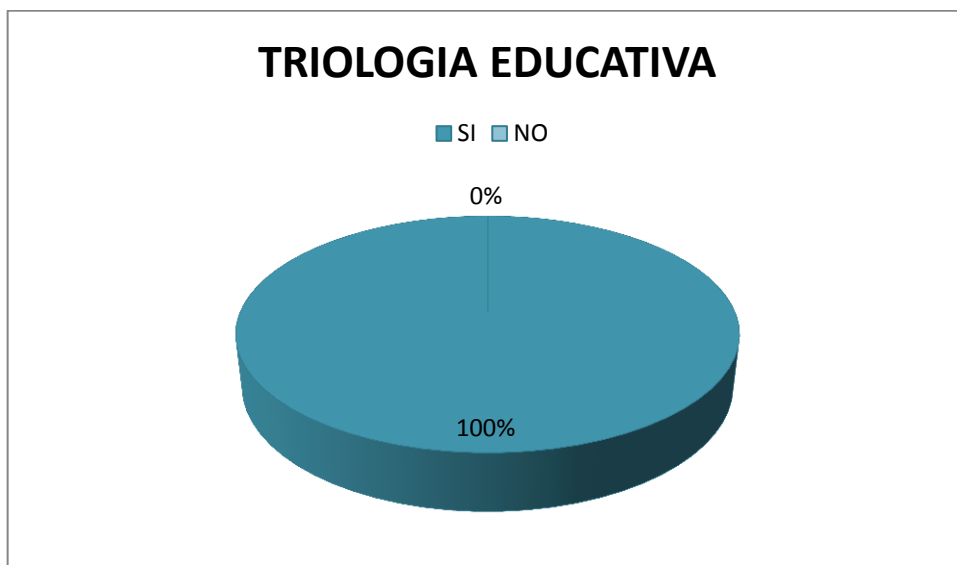
El resultado de una participación de calidad es la intervención de la trilogía educativa.

CUADRO N° 3.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los docentes de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 3.



ANALISIS

Los docentes encuestados, en este ítem responden el 100% que Si es verdad que el resultado de una educación de calidad es la participación de la triología educativa, de esta manera se logra obtener una educación donde se aplique el liderazgo democrático y así buscar la calidad dentro de nuestra institución.

PREGUNTA 4

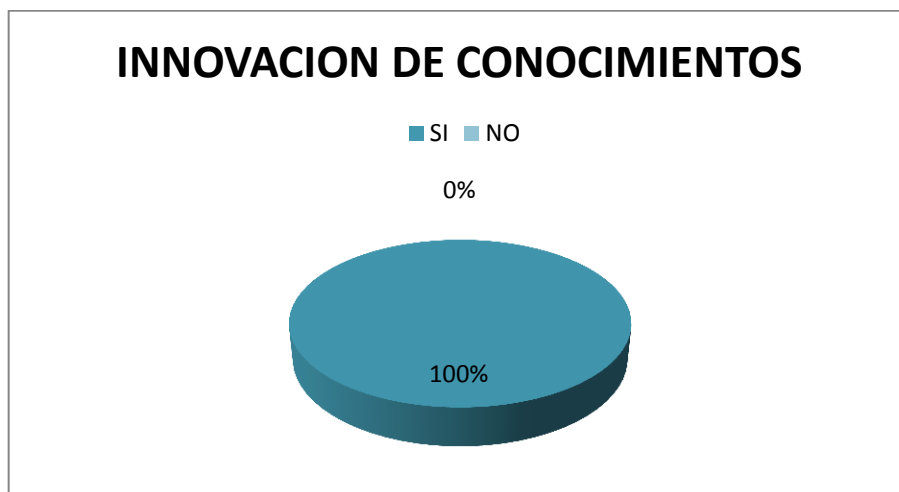
El docente para dirigir a un grupo de estudiantes y crear un líder en sus participaciones sociales, intervienen los estudiantes sin distingo de raza, idioma o religión.

CUADRO N° 4.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los docentes de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 4.



ANALISIS

El resultado de la investigación nos da a conocer que el 100% de los docentes manifiestan que: docente para poder dirigir a un grupo de estudiantes y entregar un profesional a la sociedad a carta cabal, intervienen sin distingo de raza, idioma o religión, toda vez que un profesional que tiene a cargo un grupo de estudiantes debe inculcar principios de participación y liderazgo y estar a la par con la cambios vertiginosos de la educación y la sociedad.

PREGUNTA 5.

Lo mejor del liderazgo es entregar sus conocimientos y mantener una guía de acción.

CUADRO N° 5.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los docentes de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 5.



ANÁLISIS

El 100% de docentes encuestados manifiestan que lo mejor del docente es la práctica del liderazgo democrático que desarrolla sus conocimientos y así mantener una guía de acción, tomando en cuenta que la educación no solo una persona hacen sino que es la interrelación de los actores sociales frente a una misión y visión de la institución que lideran sus integrantes.

**ENCUESTA APLICADA A PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA
“ANGEL POLIBIO CHAVEZ ”**

PREGUNTA 1

Considera al profesor un líder ante sus hijos

CUADRO N° 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	64%
NO	5	36%
Total	14	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Padres de Familia de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICON° 1



ANÁLISIS

El resultado de la encuesta aplicada a los padres de familia de la escuela Ángel Polibio Chaves, el 64%, manifiestan que no considera al profesor un líder ante sus hijos, porque siempre reniegan del comportamiento del profesor en las horas de clase, que solo hace participar a un solo grupo escogido, dando a conocer que la falta de liderazgo hace monótona la clase y desmotiva a los demás estudiantes.

PREGUNTA 2

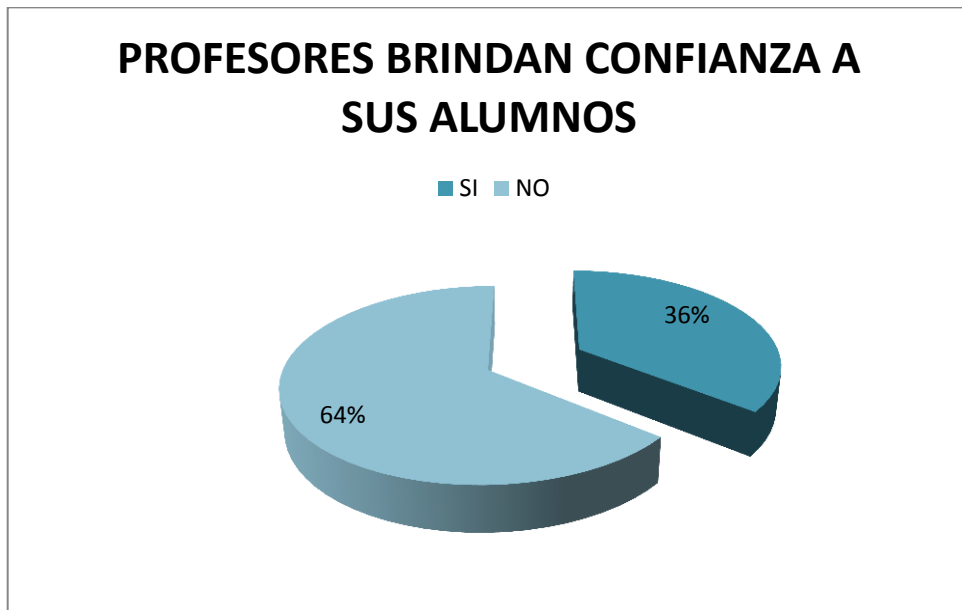
Para usted los profesores brindan confianza y son entusiastas

CUADRO N° 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	36%
NO	9	64%
Total	14	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Padres de Familia de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 2



ANÁLISIS

Que el 64% de padres de familia encuestados, manifiestan que los profesores NO brindan confianza y NO son entusiastas, eso no permite participar en las reuniones convocadas ya que no existe democracia y la palabra tienen solamente ellos, desconocen el pensamiento de los padres de familia es decir no existe liderazgo democrático.

PREGUNTA 3

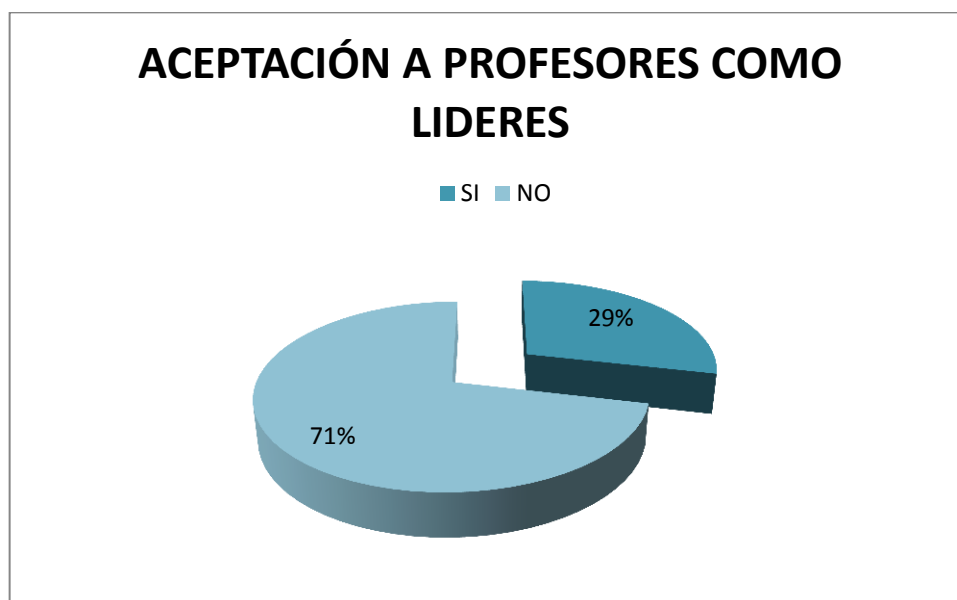
Sus hijos aceptan como líder sus profesores.

CUADRO N° 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	29%
NO	10	71%
Total	14	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Padres de Familia de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 3



ANÁLISIS

El 71% de Padres de Familia encuestados manifiestan que sus hijos no le aceptan como líderes, porque son exigentes, fríos, en las clases ya que aplican metodologías tradicionales, donde el estudiante se convierte en receptor, tímido sin propósitos ya que no existe un liderazgo que le permita superar el conocimiento.

PREGUNTA 4

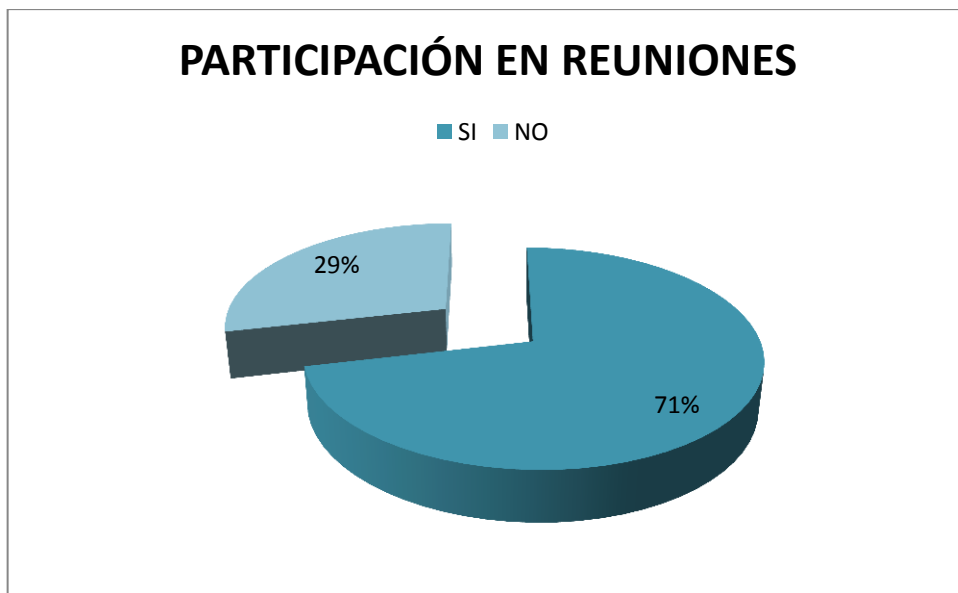
El Director de la escuela le ha convocado a reuniones participativas donde usted tiene oportunidad de dar conocer sus necesidades y reclamar sus intereses.

CUADRO N° 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	71%
NO	4	29%
Total	14	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Padres de Familia de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 4



ANÁLISIS

Las estadísticas nos dan a conocer que el 71% de Padres de Familia determinan que Si asisten a las reuniones convocadas por el Director de la escuela, pero que en la mayoría de oportunidades no permiten dar a conocer las inquietudes ni necesidades que tenemos los padres de familia toda vez que ellos tienen la palabra esto se da porque desconocen de los modelos de liderazgo intercultural y en especial del democrático.

PREGUNTA 5

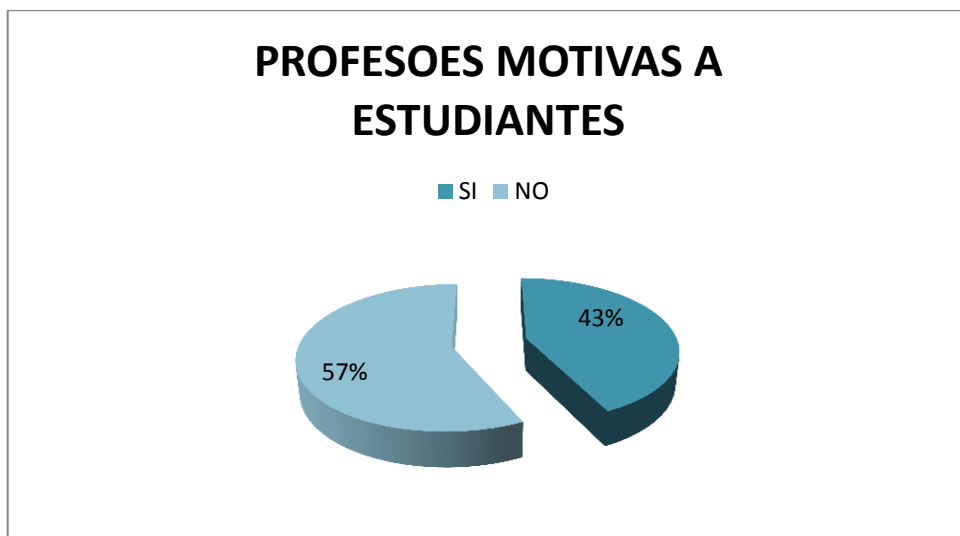
Según sus hijos los profesores en las aulas motivan a sus estudiantes a que participen con sus ideas y sentimientos en las diferentes actividades sociales planificadas.

CUADRO N° 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	43%
NO	8	57%
Total	14	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Padres de Familia de la Escuela Angel Polibio Chávez”

GRAFICO N° 5



ANÁLISIS

El 57% de Padres de Familia encuestados, manifiestan que según sus hijos en las clases de los profesores No motivan a sus estudiantes, a que participen con sus ideas y sentimientos en las diferentes actividades sociales, sino que se someten a dictar la asignatura con muchas prácticas que aburren y cansan en clases, es decir no aplican estrategias activas en donde determinen el liderazgo docente frente a los estudiantes.

PREGUNTA 6

Los profesores de ciencias exactas orientan a sus estudiantes para que participen socialmente dentro y fuera de la clase.

CUADRO N° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	14%
NO	12	86%
Total	14	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Padres de Familia de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 6



ANÁLISIS

De acuerdo a las respuestas emitidas se entiende que el 86% de los profesores de NO orientan a sus estudiantes a participar como líderes dentro y fuera de la clase, ya que solo se someten a ordenando a que cumplan la tarea por la calificación, notándose así la falta de liderazgo y la des consideración en lo personal de los estudiantes.

PREGUNTA 7

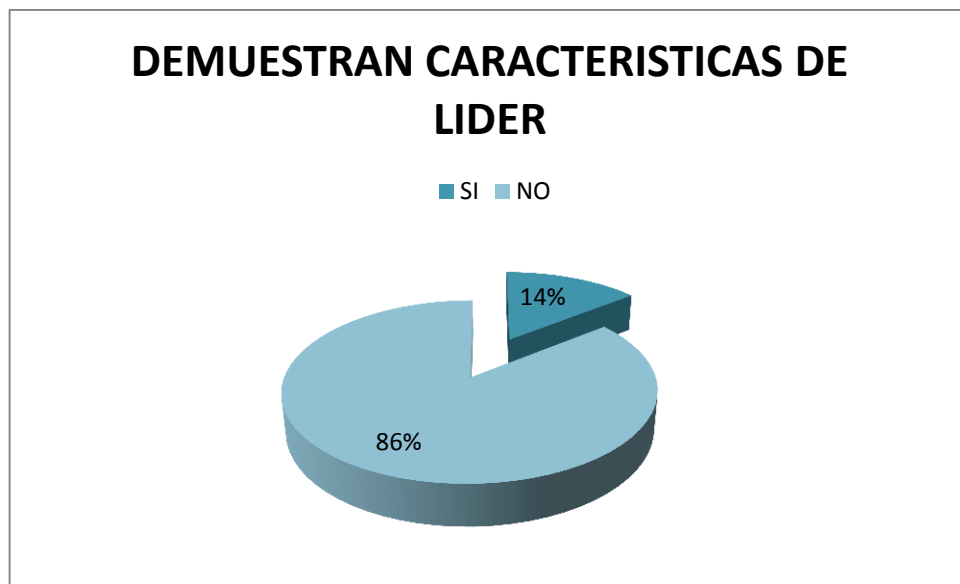
Los profesores demuestran características de un líder, cuando usted asiste al colegio de sus hijos.

CUADRO N° 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	14%
NO	12	86%
Total	14	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Padres de Familia de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 7



ANÁLISIS

El 86% de los padres de familia encuestados, manifiestan que cuando asiste al colegio de sus hijos los profesores no demuestran características de un líder por la forma de actuar y de atenderlos, entonces como los estudiantes pueden adoptar un liderazgo democrático participativo, propositivo que permita representar a sus compañeros estudiantes.

PREGUNTA 8

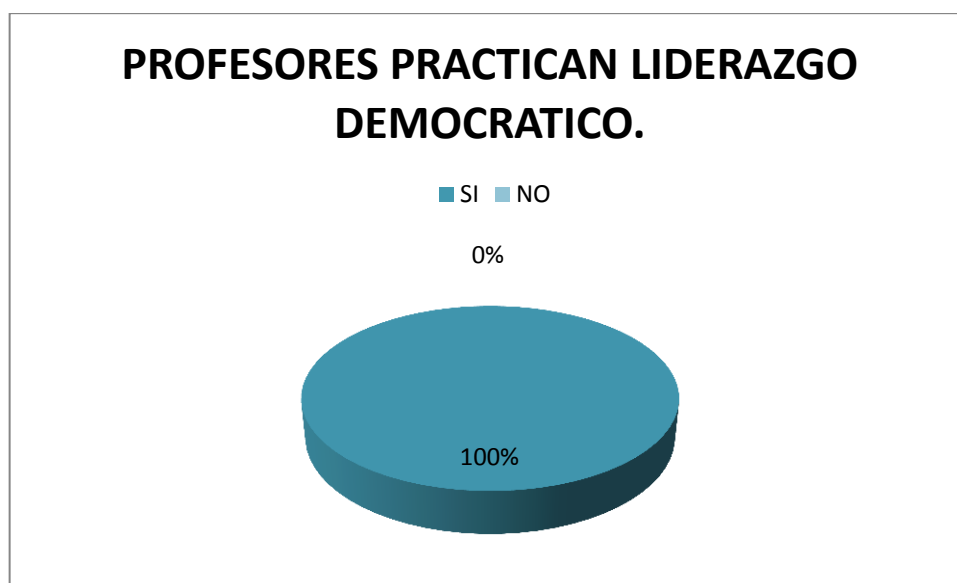
A los profesores les hace falta practicar un liderazgo democrático.

CUADRO N° 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	100%
NO	0	0%
Total	14	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Padres de Familia de la Escuela Angel Polibio Chávez”
Responsable: Regina Núñez

GRAFICO N° 8



ANALISIS

El 100 % de padres de familia encuestados responde que a los profesores de la escuela les hace falta practicar un liderazgo democrático, para ayudar a los estudiantes a resolver los problemas y representarles a sus compañeros.

ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR DE LA ESCUELA ANGEL POLIBIO CHAVEZ DE LA CIUDAD DE GUARANDA.

1. Considera que es necesario fomentar el liderazgo a nivel estudiantil?

Si es necesario, puesto que un Líder, es siempre importante a la hora de poder seguir patrones y reglas, y un buen líder puede llevar a su grupo por el camino correcto.

2. Es necesaria la participación de padres de familia para la formación y consolidación de líderes estudiantiles.

Considero muy necesaria la participación de padres de familia en todo el proceso educativo de sus hijos, puesto que los problemas que existen actualmente es precisamente por cuanto los padres se han alejado del proceso educativo de sus hijos.

3. Los docentes de esta Escuela tienen una buena relación con los padres de familia?

No hemos tenido ningún problema, pero si es necesario fomentar actividades en las que se involucren más los padres de familia y lograr el desarrollo integral de sus hijos.

4. Apoya a sus maestros frente a los problemas del aula con los padres de familia y niños?

Siempre estoy en permanente comunicación con los docentes, para resolver cualquier tipo de problema que exista a todo nivel, tratando siempre de ser justo con las decisiones tomadas.

5. Sería posible fomentar en la Escuela Ángel Polibio Chaves otras actividades de tipo cultural y deportivo en la que participen autoridades, docentes, alumnos, padres de familia, y otros actores sociales?

Si con voluntad, todo es posible y sobre todo con una buena comunicación a todo nivel, esto sin duda alguna mejoraría la calidad educativa de la enseñanza que imparte este centro educativo.

- 6. Como autoridad de la escuela estaría dispuesto a ejecutar una propuesta de liderazgo estudiantil con sustento intercultural que permita el mejoramiento de la gestión Institucional y fortalecimiento de la formación integral de niños, niñas, maestros y maestras de esta Escuela?**

Sin lugar a dudas, se ejecutará la propuesta presentada por cuánto esto mejorará la gestión Institucional y el fortalecimiento integral de los niños y niñas de esta escuela.

COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

Para la comprobación de la hipótesis nos sustentamos en la aplicación de las encuestas estructuradas y aplicadas a los niños/as estudiantes, señores profesores y profesoras, y la entrevista al señor Director de la escuela “Angel Polibio Chávez”, para luego de tabular las mismas, realizamos el análisis parcial de resultados pregunta tras pregunta.

La investigación es de tipo cualitativa descriptiva por lo que se utilizó el estadístico PORCENTAJES, vemos con claridad que después de los resultados obtenidos se aprecia que según criterios vertidos por los estudiantes, padres de familia y profesores así como del Sr. Director un 90% participantes no aplican estrategias dentro de la clase que conlleven a los estudiantes a ser líderes y participar en las diferentes actividades que la escuela ha programado y que lo expresado por los docentes contraponla a las expresiones de los estudiantes y padres de familia lo que se determina que no existe liderazgo democrático y que no cumplen con el Reglamento Interno, Ley de Educación y Código de la Niñez y Adolescencia tomando en cuenta que la educación es inclusiva es intercultural , no existe participación de todos los estudiantes solamente de un grupo de niños escogidos.

Por tanto no aplican liderazgo democrático participativo por parte de los profesores dentro de las clases y fuera de ellas haciendo del estudiante u seguidor del criterio ciertos o inciertos de los profesores y del grupo escogido.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.

Al haber concluido el trabajo de investigación cuyo tema es Validación del Modelo de Liderazgo Estudiantil con sustento intercultural como factor del fortalecimiento de la gestión Institucional y Fortalecimiento de la Formación integral de niños y niñas maestros y maestras de la Escuela Angel Polibio Chaves, luego del análisis de los resultados se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. A criterio de las autoridades de la escuela un considerable número de educadores en su desempeño en el aula practican un estilo de liderar dando órdenes a sus estudiantes y exigiendo una obediencia inmediata exacta y sin cuestionamientos a su autoridad, creando de esta manera una barrera que rompe el diálogo y genera desconfianza situación que se agrava por una escasa motivación y orientación en el desarrollo de actividades propias. En este sentido es necesario forjar un perfil de líder democrático que conlleve a la participación y representación de estudiantes y docentes..
2. Por su parte los profesores reconocen que se sienten a gusto y conformes cuando sus estudiantes aceptan con agrado sus ordenes y las tareas las ejecutan al pie de la letra de su mandato y sin opción a cuestionamientos ya que este es su estilo de liderazgo porque el dar confianza puede generar incumplimiento en los trabajos e indisciplina del grupo.
3. Los docentes están consientes de no cumplir a cabalidad su papel de planificador, motivador y orientador ya que aducen que el tiempo es corto para planificar dinámicas y motivaciones.

4. Los estudiantes por su parte argumentan que en clases la mayoría de docentes no brindan mucha apertura al diálogo cuando en una clase lo que reciben son órdenes y no sugerencias, de allí nace el distanciamiento que provoca una falta de entusiasmo en la participación social.

5. Que los docentes dan a conocer su conducta dirigencial al establecer trabajos individuales y no grupales donde se implante un modelo de liderazgo democrático que conlleve a los estudiantes a intercambiar ideas sin distingo de raza, idioma, religión.

RECOMENDACIONES.

De acuerdo a las conclusiones a las que se ha llegado, podemos hacer las siguientes recomendaciones.

1.-Que los directivos del establecimiento promuevan toda clase de acciones encaminadas a rescatar el verdadero liderazgo democrático en la mayoría de docentes, padres de familia y en especial del Estudiante ya que de acuerdo a su participación existirá interrelación entre los entes sociales.

2.-Que los docentes de la escuela Ange Polibio Chávez, tomen en cuenta que son los formadores de juventudes y como tal deben frecuentemente planificar, motivar y orientar y de esta forma lograr en los estudiantes aprendizajes permanentes y duraderos, así como la participación social en las diferentes esferas democráticas.

3.- Tomar en cuenta el tiempo para la planificación en donde permita motivar y orientar al estudiante a ser líder con identidad cultural y representativa ante los demás.

4. Que los encargados de liderar en este caso los docentes y autoridades se comprometan a conocer y aplicar una serie de estrategias a través de la creatividad e imaginación, y participación sin distinción de raza, idioma y religión sino que sea representante de nuestras inquietudes, sentimientos y necesidades ante los demás tomando en cuenta que debemos estar a la par en el avance de la ciencia y tecnología.

5.- Que mediante el desarrollo de los trabajos individuales y grupales de los talentos humanos se determine la identidad personal para representar a las organizaciones educativas en las diferentes escenas del contexto institucional.

ESTRATEGIAS DE CAMBIO

Las estrategias de cambio que se pronostica como resultado de la investigación, engloban el mejoramiento de actividades metodológicas para potencializar el Modelo de liderazgo más apropiado para el fortalecimiento de la información integral de niños y niñas, maestros y maestras de la Escuela Ángel Polibio Chaves, creando la motivación, responsabilidad y el mejoramiento en la gestión institucional. Asimismo, los estudiantes de manera competente puedan aplicar de manera solvente en el desarrollo profesional. En el cuadro a continuación, se resumen los impactos esperados:

Así vemos que el liderazgo ayuda a construir una sociedad con trabajo y responsabilidad. Más si algo hay que destacar es que según se observa y se escucha el diálogo de muchos estudiantes cuando dicen que un número considerable de estudiantes y profesores tienen poco carisma de líderes que no contagian motivación ni entusiasmo en el contexto. Se ha creído conveniente fundamentar en los siguientes:

Fundamentación Filosófica.

Desde el punto de vista filosófico, es necesario en pocas palabras plasmar el pensamiento de los alumnos de la escuela Ángel Polibio Chaves con respecto al desempeño de los profesores y estudiantes de la institución en el campo pedagógico-social e intercultural.

Un verdadero líder pedagógico por lo menos desempeña tres funciones como son: la de planificador, orientador y motivador para que sus estudiantes demuestren lo que pueden hacer con su imaginación e inteligencia, cuando el profesor ejerce influencia pedagógica creando un clima de confianza.

En el plantel investigado los estudiantes no son estimulados, antes de motivarles se los amenaza o asusta, lo que al educando no le permite estudiar con empeño entusiasmo y satisfacción.

Como podemos ver, el papel del líder pedagógico como orientador es dirigir el proceso pedagógico-social de los estudiantes, como motivador no permitir que sus discípulos se den por vencidos en el primer obstáculo que encuentren, como planificador preparar las clases dosificando contenidos y diseñando estrategias para promover un cambio de actitud y comportamiento en los educandos bajo su responsabilidad y al mismo tiempo aplicando el método crítico-propositivo.

Fundamentación Epistemológica

Juega un papel determinante en la investigación en vista en que mantiene una relación directa con la ciencia y con el proceso de construcción y producción de conocimientos en relación con el liderazgo estudiantil. En efecto, la epistemología permite establecer la relación del conocimiento con la realidad que se ha forjado en el interior de todas las actividades representativas dentro la escuela Angel Polibio Chavez”, y de la cual pretende dar cuenta. Para esto utiliza un conjunto estructurado de categorías a través de las cuales, el sujeto cognoscente construye su apropiación de lo real (Zemelman, 1991,71)

Fundamentación Ontológica.

La ontología se ocupa del ente en cuanto a existencia. Ahora bien, ¿cuándo, dónde y cómo, nos sale al encuentro este "ente en cuanto tal"?. No lo establecemos, más bien lo conocemos antes de todo establecimiento.

El ser del ente de lo real que nos circunda, el que somos nosotros mismos, no lo llegamos a conocer a posteriori, por experiencia; al contrario tenemos que conocerlo ya antes para poder "experimentar" cosas, animales, plantas, hombres, etc., como entes. Por tanto, la comprensión del ser (das Verstehen von Sein) es el

familiar saber *primigenio* en el cual ya estamos y permanecemos, es, por qué no, la luz original de nuestro espíritu. Y es, en esa luz original de nuestro espíritu, en esa comprensión del ser donde pensamos que hay que buscar el fundamento, no ya de toda ontología, sino sobre todo, es ahí donde hay que situar el fundamento de todo lo práctico.

Fundamentación Axiológica.

La axiología no sólo trata en su mayoría intelectual y moral de los valores positivos, sino también de los valores negativos, analizando los principios que permiten considerar que el liderazgo en los estudiantes es o no valioso, y considerando los fundamentos de tal juicio. La investigación de una teoría de los valores ha encontrado una aplicación especial en la ética y en la estética, ámbitos donde el concepto de valor posee una relevancia específica. Algunos filósofos como los alemanes Heinrich Rickert o Max Scheler han realizado diferentes propuestas para elaborar una jerarquía adecuada de los valores. En este sentido, puede hablarse de una 'ética axiológica', que fue desarrollada, principalmente, por el propio Scheler y Nicolai Hartmann.

Fundamentación Sociológica.

En una sociedad actual en vías de desarrollo como la nuestra, se desarrolla un conjunto de actividades mediante las cuales el ser humano asegura que sus miembros adquieran conciencia social, el profesor y estudiante como parte de este grupo, debe asegurar que su labor sea fructífera a través de un liderazgo democrático estudiantil.

Los seres humanos en el diario vivir, deben regirse a normas reglamentarias que regulan el comportamiento en los diferentes grupos sociales, e interculturales estas normas conducidas por un buen liderazgo docente ayudarán a mejorar su desempeño así como el del educando cada cual enmarcado en el respeto, la obediencia, responsabilidad, verdad, puntualidad, amistad, solidaridad,

perseverancia, por supuesto la autonomía como fruto del trabajo minucioso de un profesor líder democrático.

En la realidad que se vive al interior de la Escuela “Angel Polibio Chavez,” se considera que los maestros son el espejo en el que se miran los estudiantes y como tal su comportamiento social como parte del fortalecimiento de la formación integral debe regirse por un perfil de líder democrático, lo cual no se está dando principalmente en la totalidad de los Estudiantes.

Fundamentación Psicológica

El sentimiento de la mayoría de alumnos y padres de familia sobre el comportamiento de los profesores del colegio preocupa, a lo largo de los años la mayoría de docentes se consideran los únicos que tienen la palabra y no dan oportunidad de expresión a los estudiantes y como tal exigen actividades que muchas veces no son revisados, ni calificados, manteniendo sin criterio a los estudiantes quienes se limitan a reclamar ya que no mantiene un liderazgo democrático.

Si tomamos en cuenta que la psicología estudia el sentir del ser humano, por ser Directivos ni considerar un modelo de liderazgo que influya en la gestión institucional de la escuela, a menudo se escucha de estudiantes y padres de familia conversaciones donde dicen que algunos profesores no motivan sus clases ni actividades inherentes a los estudiantes, que hace falta orientación y planificación en actividades estudiantiles como fortalecimiento en la formación integral de niños, de esto se deduce que muy pocos docentes practican asumen el rol de líderes.

Fundamentación Evaluativa

El liderazgo implica también ciertos deberes básicos para con la organización, por ejemplo: conocer las normas de conducta que afectan a las relaciones

humanas de la institución, practicar y hacer cumplir todas las reglas establecidas; y, desarrollar la máxima integración entre sus miembros, (KOTTER1990

Fundamentación Pedagógica- Administrativa

El nuevo Diseño Curricular se sustenta en una concepción de la enseñanza y del aprendizaje que se alimenta de los aportes de diversas corrientes psicológicas, asociadas genéricamente a la Psicología Cognitiva, entre las cuales cabe destacar: la Teoría Genética de Jean Piaget, la Teoría del Aprendizaje Significativo de Ausubel, la Teoría Socio-cultural de los Procesos Superiores de Vigotsky, la Teoría del Procesamiento de la Información y otras teorías del desarrollo y del aprendizaje, todas comparten el principio de la importancia de la actividad construida del alumno en el desarrollo de los aprendizajes escolares. Que están en relación a la capacidad del Director y docentes de la Escuela Ángel Polibio Chávez, para compartir el liderazgo con sus estudiantes y, a la vez de integrar a estudiantes y padres de familia en ciertos procesos de toma de decisiones compartida.

Otra estrategia fundamental para lograr la ejecución del modelo propuesto es la creación de reflexión acerca de las estrategias, actividades educativas y seguimiento de los estudiantes. También llevar adelante procesos de evaluación del trabajo de los maestros, brindándoles apoyo y asistencia técnica, este proceso debe ser un proceso participativo, con estudiantes y padres de familia que son los actores directos, de esta institución educativa (Escuela Ángel Polibio Chávez).

Debe existir capacidad para imprimir una dinamización a los procesos escolares congruentes con los objetivos y metas de la Escuela Ángel Polibio Chávez, para esto, incluso, se debe asumir conductas firmes y rígidas, especialmente en la sustitución y reclutamiento de maestros, que son los principales protagonistas de cambio de los estudiantes, otra características de esta fuerza de propósitos es la de mediar los agentes de cambio negativos, como también de desafiar las estructuras normativas impuestas desde el exterior. Para poder apoyar acciones educativas, también se debe recurrir a buscar ayuda externa, posibilitando redes cooperativas

y contacto permanente y participativo con los padres de familia de los estudiantes de la escuela.

Liderazgo para la Cultura Escolar

La educación es un proceso que tiene sus inicios en los hogares, son los padres los llamados a guiar con mucho amor a sus hijos, disciplinándolos de manera constructiva, enseñarles a distinguir el bien del mal, cultivar principios y valores éticos como el respeto, la lealtad, solidaridad, escucharlos con atención, darles orientaciones en lugar de reprimirlos. Pero no son los únicos, los educadores también desempeñamos un papel muy importante en la formación de los niños estudiantes, de modo que padres y educadores perseguimos el mismo objetivo: educar a los niños y jóvenes para que lleguen a ser hombres y mujeres de bien, maduros que disfruten la vida y puedan hallar un lugar en la sociedad en la que viven.

En la educación primaria tenemos la responsabilidad de inculcar a todos los integrantes del proceso educativo, de que por cada estudiante que progresa y triunfa, hay un padre y maestro que le ayudo en la trayectoria de su vida.

Teniendo en cuenta que en el medio social se observa una pérdida de valores en la niñez, los cuales no les gustan limitantes en su quehacer diario. Reflejado en la violación de las reglas familiares, estudiantiles y policiales, lo que ha originado una descomposición social en todos los renglones de la sociedad.

Con la siguiente propuesta se busca ofrecer un espacio que les permita a los participantes el descubrimiento de sí, la aceptación del otro y su ubicación en el mundo; en un ambiente de total contacto con los miembros de la comunidad, vida de equipo y sano esparcimiento.

Al mismo tiempo que cambiamos la mentalidad de los niños y padres de familia, los cuales no se comprometen con su institución educativa por considerar que solo

están de paso sin importarles que lo que se jueguen allí es su futuro, si logramos cambiar la cultura que se tiene de que lo que sucede no es conmigo y como no es mío no importa. al mismo tiempo que desarrollamos en los jóvenes la capacidad crítica y de autoevaluación, se habrá alcanzado uno de los logros más importantes en el desarrollo del ser humano futuro .

Finalidad.

Con esta propuesta se coloca un pequeño grano desde la institución educativa para crear una cultura ciudadana con disciplina social. Al mismo tiempo que busca un mejor aprovechamiento del tiempo de los niños de la escuela Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda en horas extra clases, No quiere decir esto que se busca niños autómatas y obedientes sino por el contrario críticos y responsables ante sus actos.

EVALUACIÓN

“haz lo que quieras pero atente a las consecuencias”

Para esta innovación se ha dividido el trabajo en varios puntos que se consideran importantes en el logro de los objetivos propuestos en el desarrollo de dicha actividad por estar involucradas varias áreas del conocimiento cada actividad tiene sus propios contenidos de proyectos aunque todos comparten el mismo propósito:

1. Grupos de niños líderes.
 2. Reglamento interno de aula.
 3. Liderazgo de aula.
 4. Derechos humanos y convivencia.
 5. Aprovechamiento de tiempo libre.
 6. Convivencia y paz.
-
1. En el Grupo de niños líderes y de acuerdo a los derechos del estudiantes se ha creado el GOBIERNO ESTUDIANTIL, en donde se ha establecido el MODELO

DEL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO mismo que esta conformada de la siguiente manera:

PRESIDENTA: Daniela Yáñez

SECRETARIA: Santiago Jiménez

COORDINADOR: Luis Chávez

EDUCACIÓN Y CULTURA: Adrana Ocampo

SALUD Y MEDIO AMBIENTE: Alejandra Paredes

DEPORTE Y RECREACIÓN: Pedro Cevallos

SERVICIOS Y RECURSOS: Emely Montenegro

DERECHOS DE NIÑOS Y NIÑAS: Alex Montenegro

Que luego de las elecciones de otorgan un certificado de votación que firma la presidenta de la mesa

2. REGLAMENTO INTERNO DE AULA

JUSTIFICACION

La sana convivencia en LA INSTITUCION EDUCATIVA partirá del interior de los grupos de clase. El Director de Grupo promoverá junto con sus estudiantes y líderes de su clase un PACTO DE CONVIVENCIA de no agresión, respeto y colaboración, primando el sentido de pertenencia y amor por el grupo en primera instancia y en segunda por la institución. No implicará corrillo grupal en contra de otros grupos o clases de la Escuela, sino que contemplará la lealtad y alianza mutua de solidez en la formación y acompañamiento de curso. Tal pacto de convivencia se debe protocolizar ante la comunidad educativa, directivas o compañeros, según ellos mismos lo indiquen. Deberá contemplar procesos internos de conciliación, mutuo respeto y colaboración por el estudio y unión ante las dificultades. Deberá concentrar la organización interna de monitores, representantes, líderes y comités de apoyo, como aseo, vigilancia, cultura, deporte, por ejemplo. En la coordinación de convivencia y paz deberá reposar una copia del compromiso: “Pacto de convivencia”.

OBJETIVOS

GENERAL:

ORIENTAR UN PROCESO DE CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS NIÑOS EN EL AULA.

ESPECIFICOS:

- Desarrollo de habilidades y actitudes personales de liderazgo sobre la base de normas y valores definidos.
- Crear una cultura escolar saludable en el aula entre los profesores, los estudiantes, los padres, los administrativos y el rector.
- Creación de un grupo de monitores.(lideres) que promuevan el pacto de aula y velen por el eficaz cumplimiento del mismo.
- Propender por el mejoramiento de las situaciones conflictivas de los estudiantes por medio del pacto de convivencia.

ALGUNOS NORMAS DE EL PACTO DE DE AULA

1. Para aprovechar al máximo las clases —los compañeros y compañeras— deberás seguir las instrucciones del profesorado sobre las actividades, lugar que ocuparás en el aula, etc. Está obligado/a a comportarte con orden, silencio y atención. Evitar cualquier conducta que interrumpa el trabajo del profesor/a y de alguna compañera y el desarrollo de las clases, tales como hablar, jugar con los compañeros, hacer ruido, levantarse sin motivo.

2. No está permitido el uso de teléfonos móviles ni aparatos de música.

3. Cuando falta un profesor/a, no pueden salir al patio. Tienen que esperar en el aula al profesor de disciplina y deberán seguir sus instrucciones.

4. Al finalizar cada clase debe esperar en el aula hasta que se incorpore el profesor/a de la hora siguiente. Durante ese intervalo de tiempo no podrán alejarse, excepto para ir al servicio; evitarán carreras, gritos, algarabías o cualquier otro comportamiento que pueda ocasionar perjuicios a los compañeros tanto materiales como físicos.
5. Durante el tiempo de recreo no podrán quedarse en el aula.
6. Las personas tenemos derecho a la salud y a vivir en un entorno limpio: todos somos responsables de mantener la limpieza de la aula
7. No salir del aula, durante la hora de clase, sino en caso de absoluta necesidad.
8. Cualquier desperfecto causado en el salón deberá ser reparado por el responsable

EVALUACIÓN

El incumplimiento de éstas y de las restantes normas establecidas en el PACTO DE CONVIVENCIA DE AULA y, en general, cualquier conducta que perjudique los derechos de los miembros que integran el salón de clase educativa o dificulte el desarrollo normal de las clases o de las actividades complementarias y extraescolares, dará lugar a la imposición de medidas correctoras-disuasivas en los términos que establezcan todos los miembros que conforman el grado donde se oriente la marcha del pacto

EL DIRECTOR DE GRUPO

Para crear un verdadero pacto de convivencia en el aula debe estar incluido el director de grupo, que como orientador de aula participara activamente en el proceso.

3. LIDERAZGO DE AULA

JUSTIFICACIÓN

Con el fin de crear en los niños de la Escuela Fiscal Angel Polibio Chavez de la ciudad de Guaranda un espíritu de liderazgo, participación y a su vez reforzar los valores y la Guarandeñidad.

El consejo estudiantil deberá elaborar un cronograma de actividades que busquen lograr los siguientes objetivos.

OBJETIVOS

- Realizar actividades que permitan a los estudiantes liderar y ser participes de su propia enseñanza y educación.
- Implementar por medio de lúdicas y recreación la integración de toda la comunidad educativa de la escuela Fiscal, Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda
- Demostrar la importancia de la existencia del personero y el consejo estudiantil como ente democrático y representativo de la institución educativa.
- Despertar en todos los estudiantes la importancia del ideal político en beneficio de la comunidad.

METODOLOGIA

De forma directa: en donde el consejo estudiantil y los profesores puedan realizar actividades dirigidas por ellos para beneficio de todos los estudiantes en donde los docentes cumplan la función de observadores.

Talleres y foros: que permita a los jóvenes líderes del consejo y profesores, debatir problemas e inquietudes relacionadas con el funcionamiento de la institución educativa logrando darles solución.

Lúdicas: que vuelva más interesante, llamativa y entretenida todas las actividades integradoras a realizar. Por el consejo y los profesores (o) de los estudiantes.

RECURSOS

·Humanos: como es el grupo de trabajo y comités organizados en el consejo estudiantil.

·Económicos: estos serán aportados por la institución y actividades como rifas, etc., que permitirá subsidiar ciertas actividades culturales en donde también exista la participación directa de los padres de familia de los estudiantes de la Escuela Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda.

EVALUACIÓN

Esta se realizara cada mes en reunión plena del consejo estudiantil junto con el persona docente de la Institución.

Será supervisado por Comité de Padres de Familia

4. DERECHOS HUMANOS Y CONVIVENCIA

JUSTIFICACION

Teniendo en cuenta que la constitución política del Ecuador, la ley general de educación, y los diferentes acuerdos internacionales firmados por nuestro país, resaltan la importancia de los derechos humanos. Se busca con esta propuesta desarrollar en los alumnos y alumnas de la escuela Ángel Polibio Chávez la capacidad de defensa y promoción de los derechos fundamentales para

que estos no sigan siendo vulnerados al mismo tiempo que adquieren conocimientos y habilidades necesarias para una convivencia en paz.

OBJETIVOS

Promover en los niños de la escuela Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda los principios que fundamentan los derechos humanos

Implementar acciones que contribuyan a la convivencia cotidiana en mi Institución y comunidad educativa

METODOLOGIA

Conformación de un comité de niños y adultos con el propósito de divulgar entre los miembros de la comunidad educativa de la escuela Ángel Polibio Chávez los derechos humanos y las diferentes formas para lograr la convivencia y la solución pacífica e integral de los conflictos particulares o de comunidad. logrando que dicha comunidad educativa garantice los derechos de todas las partes el mecanismo multiplicador de la información se realizara por medio de panfletos, carteleras, charlas, creación de un boletín informativo entre otros.

RECURSOS

HUMANOS: Comité De Padres De Familia, Director, Consejo Estudiantil, Consejo Directivo, Ongs.

ECONOMICOS: Aportados Por La Institución, Rifas, Entes Privados Y Nacionales.

FISICOS: Institución Educativa, Centro Recreacional.

EVALUACION

Los responsables de dicho proyecto se reunirán cuando lo consideren necesario con el fin de realizar ajustes para un mejor desempeño de dicho proyecto no menor de dos veces en el transcurso del año lectivo.

Será supervisado por el Consejo Estudiantil, Representantes Del Comité, Y Docentes De La Escuela Angel Polibio Chávez De La Ciudad De Guaranda

6. APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto se crea con el fin de realizar una serie de actividades pedagógicas que incluye la participación e integración de la comunidad educativa de la Escuela Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda con mira a la formación integral, a la vez se representa una valiosa forma de esparcimiento en donde se pretende desarrollar la creatividad, lúdica, y el trabajo manual de los estudiantes de esta institución.

Todas las actividades poseen características de concurso, competencias, juegos de concurso, las cuales contribuye al mejoramiento de la salud física y mental, y el aprovechamiento del tiempo libre y mejor el desempeño en sus actividades diarias.

IDENTIFICACIÓN.

Estas actividades son un apoyo a la labor formativa de los educandos, y su especial importancia por cuanto fomenta la integración de las comunidades educativas, facilitando el conocimiento y desarrollo de sus habilidades.

OBJETIVOS.

GENERALES.

Realizar diferentes actividades pedagógicas en la comunidad estudiantil para alcanzar un ambiente de integración y socialización, con espíritu solidario y cooperativo mediante la práctica dirigida.

Integrar a la comunidad educativa mediante la organización y el desarrollo de actividades del tiempo libre como parte de su formación integral buscando mejorar el ambiente escolar.

ESPECIFICOS

- Fomenta la recreación como medio para utilizar el tiempo libre.
- Desarrolla la creatividad y la ayuda mutua a través de la recreación.
- Ofrece espacios para el dialogo y la amistad.
- Incrementa la participación e integración social a través de la recreación.
- Brindar al estudiante alternativas para que organice su tiempo libre
- Utilizar las diferentes disciplinas como medio para que los estudiantes creen sus propios hábitos.
- Institucionalizar jornadas lúdicas pedagógicas, para la utilización del tiempo libre tendiente a mejorar el bienestar escolar.

DESTINATARIOS

El proyecto está dirigido a la comunidad estudiantil de la Escuela Fiscal Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda- provincia Bolívar.

METODOLOGIA.

La forma que se va a dirigir dicho proyecto es por medio de juegos colectivos, individuales, pre-deportivos y formación de equipos mixtos a partir de una metodología altamente participativa en cuanto al docente y estudiantes.

Las normas que se van a regir en las actividades o los concursos deben ser conocidos con anterioridad.

Los jurados y jueces deben ser asignado y preparados con tiempo y proveerse de los elementos necesarios para cumplir bien su labor y no deben participar en las competencias.

Las actividades se planearan teniendo en cuenta:

- Materiales.
- Números de participantes.
- Tiempo disponible.
- Buscar que los equipos quedas más y menos parejos y para designar los capitanes.
- Tener en cuenta aquellos que tienen una mayor aceptación en la comunidad, conviene que una vez organizado los equipos, se les designe capitán o líder por medio de un sorteo.

PREMIACIÓN.

Todo juego debe tener un ganador y por lo tanto deberán tener un puntaje que se acumulará para dar el ganador general de las actividades.

La premiación en los eventos recreativos debe ser de lo más informal posible para que se entienda que el ideal de la misma no es la competencia, sino la búsqueda de integral con alegría y sin rivalidades.

EVENTOS:

TORNEO DE MICRO FUTBOL: Se realizo un campeonato de futbol de sala en cual los participantes eran los estudiantes y docente de la institución educativa.

FESTIVAL DE COMETAS:

- La actividad comienza con una caminata desde la Sede de la escuela por sus alrededores. Luego se realizará el Festival integrando a los alumnos y docentes, durante la elevada de cometas. Previamente cada director de curso motivará a sus alumnos para que elaboren cometas de forma individual o por grupos y participen en la actividad.
- Al finalizar la actividad los docentes junto con los alumnos ingresarán a su respectiva sede para llamar a lista y evaluar con el curso la actividad.
- Lugar: Escuela Ángel Polibio Chávez

FESTIVAL DE TALENTOS

Se desarrollará a partir de una serie de talleres y concursos durante el mes de Noviembre. Un día por semana para completar 4 actividades en el mes así:

TALLER DE ARTES PLÁSTICAS

- Lugar: en cada clase
- Tiempo: durante la correspondiente jornada en dos bloques (el primero para la realización del trabajo y el segundo para exposiciones)

- Técnicas: modelado y pintura (previamente explicado en las clases de educación Artística)
- Tema: Libre
- Exposición: Por niveles exponiendo en el lugar asignado y realizando el recorrido a la hora asignada.
- Materiales: Se le solicitarán a los estudiantes con anterioridad.

FESTIVAL DE EXPRESIÓN LITERARIA

- Lugar: en cada aula
- Tiempo: durante la correspondiente jornada en dos bloques (el primero para las eliminatorias por grado y el segundo para las presentaciones de los ganadores)
- Técnicas: Poesía, canto, coplas, cuenteros. (Previamente preparados en la Clase de Español. Pueden ser memorizados o inventados)
- Tema: Libre
- Metodología: Una vez repartida la técnica por niveles, los docentes de la clase de español prepararán a los alumnos para que memoricen o inventen una poesía, copla, etc. El día del festival en el primer bloque se harán las eliminatorias por grados del cual se escogerá un ganador. En el segundo bloque los ganadores de cada nivel representan a éste en un acto cultural.
- Materiales: Textos literarios, Cd, grabadora escolar, uso de la Biblioteca.

FESTIVAL DE JUEGOS

- Lugar: en cada aula
- Tiempo: Durante la correspondiente jornada.
- Técnica: Tele match – Juegos sugeridos (laberintos hechos con lazos, carrera de encostados, túneles de costal, telarañas, carreras de obstáculos, carreras de velocidad, pista de jabón, barra de equilibrio, trepar, carreras de cucharas, , tiro al blanco, juego de rana.)
- Metodología: Por niveles los docentes escogerán los juegos que conformarán su match y pedirán con anticipación los materiales necesarios a los alumnos. Una vez organizados los juegos los docentes procurarán que todos sus alumnos participen.

EXPRESIÓN CORPORAL

- Lugar: En cada aula
- Tiempo: Durante la correspondiente jornada.
- Técnica: Según las necesidades y organización de cada aula y jornada (porras, presentación de bailes etc.)

CRONOGRAMA

Campeonato de microfútbol masculino.

Se establecerá un horario conjuntamente con el Comité de Padres de Familia. Para el Campeonato, de la organización se encargarán todos los docentes de la Escuela.

Se gestionará la donación de premios.

Entrenamiento deportivo:

Se establecerá un horario con los profesores de Cultura Física.

Salida pedagógica

Se programará una salida ecológica con fines de integración al Complejo Turístico las Cochas.

Festival escolar

Para el día de los niños se programa una serie de actividades deportivas y competitivas en cual estará vinculado toda las institución y comunidad en general con la colaboración de todos los docentes, padres de familia y comunidad en general.

7. CONVIVENCIA Y PAZ

SEMBRAMOS VALORES, COSECHAMOS LA PAZ

JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta busca la función social de la escuela y los efectos que la experiencia escolar tiene en la vida de los sujetos implicados en ella. Pretende fundamentar la posibilidad de incorporar la Educación para la paz dentro de la dinámica del sistema educativo como una opción que intenta definir su tarea socializadora en respuesta a los problemas que plantea actualmente la sociedad. Se presentan propuestas para convertir la institución de educación en espacios de paz, partiendo de los principios planteados en el Manifiesto 2000 de la UNESCO por una cultura de paz

OBJETIVOS

Fortalecer en la institución educativa los modelos de convivencia mediante la práctica de los valores vitales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Apoyar a la comunidad educativa en la construcción de una cultura de paz y convivencia pacífica, impulsar el diálogo como medio eficaz de solución de conflictos en la institución, sensibilizar a la comunidad educativa en las figuras de la mediación, conciliación en derecho y reconciliación.

Incluir la reflexión sobre conceptos de conflictos multiculturales, los conflictos y violencias determinadas por el género y las maneras de transformarlos y/o resolverlos, y la promoción del Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer.

METODOLOGÍA

Tres componentes básicos: juegos cooperativos con base en la filosofía de la Educación para la Paz, carteles escritos por los docentes y talleres y sensibilizaciones en Educación Intercultural orientados por el enfoque socio – afectivo, en este enfoque se integra lo intelectual, corporal, emocional y espiritual, lo anterior nos determina tres momentos en el proceso de aprendizaje: el sentir, el pensar y el actuar. La metodología es altamente participativa y se concreta con la realización de talleres y dinámicas

ACCIONES

Charlas, sensibilizaciones, Jornadas de educación para la paz, y la práctica de valores

Consideraciones finales

La paz se concibe en la actualidad como una realidad posible y positiva, como una conciencia social y una forma de vida caracterizada por el rechazo a la violencia como forma de resolver los conflictos, el diálogo, la cooperación, el respeto a uno mismo y a los demás, la adhesión a los derechos humanos, etc.

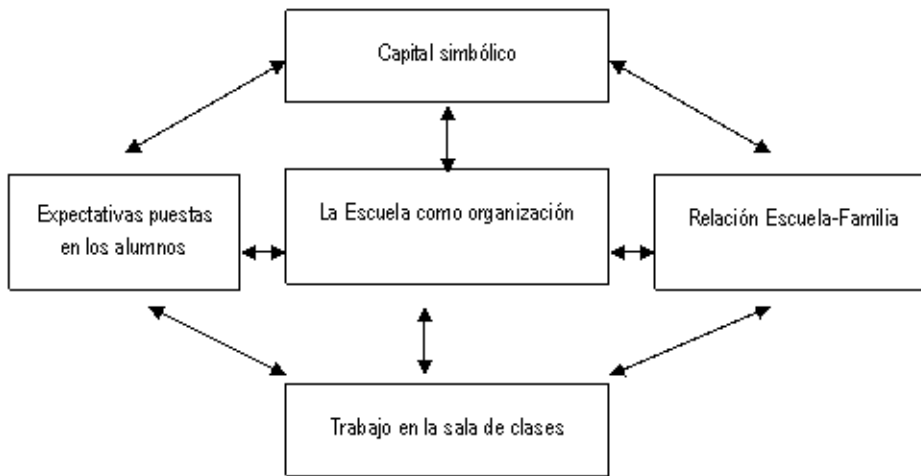
La construcción de una cultura de paz requiere principalmente de un compromiso de toda la humanidad. El mundo actual está urgido de una conciencia colectiva al servicio de la dignidad humana. En este sentido, la responsabilidad del Sistema Educativo debe estar dirigida a la promoción de conciencia colectiva que incorpore los valores, las actitudes y los comportamientos que fomentan la cultura de paz.

Es indispensable que exista una interacción entre la cultura de la paz y la educación ya que ésta última posibilita la construcción de modelos y significados culturales nuevos.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

- Son determinadas por el personal Directivo, Docente, en coordinación con El Gobierno Estudiantil y Comité de Padres de Familia de la Escuela Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda.

Figura 1: Dimensiones Analíticas: Claves en la Efectividad (Raczyński y Muñoz, 2005)



Estas dimensiones analíticas claves en la efectividad, son las que con la propuesta se evaluarán en la Escuela Ángel Polibio Chávez de la ciudad de Guaranda.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA COMPLETA

- ANDRADE SANCHEZ, Marcelo; **Liderazgo Educativo**, Edit. UTE –LVT. Esmeraldas – Ecuador 2004.
- ANDRADE SANCHEZ, Marcelo; **Liderazgo Educativo**, Edit. UTE –LVT. Esmeraldas – Ecuador 2004.
- ARÉVALO Segundo, A. CADME Manuel; **Didáctica de la Física y la Matemática**, Edit. UTPL, Loja – Ecuador 1996 pp. 40 – 41.
- ANELLO, Eloy, Juanita De Hernández: **Liderazgo Moral**, Convenio UTA, Universidad NUR-EB PRODEC MEC Ecuador, 1998.
- DICCIONARIO NORMA, Editorial Kapeluz Madrid - España (1998)
- DICCIONARIO OCÉANO UNO, Edit. Grupo Océano, Barcelona-España,1996.
- León C. Megginson en Dr Aníbal Jara; **Módulo de Gerencia Educativa**.2001.
- NÉRICI, Imídeo; **Hacia una Didáctica General y Dinámica**, Edit.Kapeluzs, Buenos Aires – Argentina, 1973.
- SALVADOR, Mercado H. **Administración Aplicada II** 1994.
- CÁRDENAS, Gustavo. (2002). *Diccionario de Ciencias Económico Administrativas*. 3ª. ed. Universidad de Guadalajara.
- DE VRIES, W. & Ibarra, E. (2004). “La gestión de la Universidad, Interrogantes y problemas en busca de respuestas.” *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Julio-septiembre del 2004, 9. (22), 575-584. Disponible en:
- DINACAPED, Didáctica Crítica , Quito. 2003

- DÍAZ BARRIGA, F. & Hernández, G. (2000). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México: McGraw-Hill Interamericana. 232 págs.

- GARCÍA, A. (2008). “La problemática de la gestión universitaria. Los retos y la incapacidad para resolverlos”. *Revista Iberoamericana de Educación*. Diciembre 15 de 2008. 48 (1), 1-5.

- LOPERA, C. M. (2004). “Antinomia, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria.” *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Julio-septiembre del 2004, 9. (22), 617-635. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es.wdg.biblio.udg.mx:2048/servlet/articulo?codigo=1064990>

- PADILLA, Raúl. (2006). “La Gestión del cambio: El caso de la Universidad de Guadalajara”, presentación del curso IGLU 2006, Región México, Guadalajara, Jal. Julio 3 de 2006.

- REYES, Alejandro Ing .(2002) “Programa nacional de actualización en habilidades”.

- SANTOS, M. A. (1997). *La Luz del Prisma para comprender las organizaciones educativas*. España: Editorial Aljibe.

- TOVAR, A. (2001). *El constructivismo en el proceso de enseñanza-aprendizaje*. México: Instituto Politécnico Nacional. 111 págs.

- UNE, Bolívar (2002) Metodología del aprendizaje. 20-56, Páginas

- VALLE, M. (2010). “Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes.” *Revista Iberoamericana de Educación*. Consultado el 25 de Agosto. 1999 / VI .

Disponible en:

WEBGRAFIA:

- <http://www.rieoei.org/deloslectores/2391Miron- Maq.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos33/profesionalizacion/profesionalizacion.shtml>
- [http://www.google.com.ec/webhp?hl=es#hl=es&q=Planificacion&tbs=dfn:1&tbo=u&sa=X&ei=4gEZTvGIAAsORgQeNmukg&ved=0CCQQkQ4&fp=1c9737b2b8611da2&biw=1272&bih=617.](http://www.google.com.ec/webhp?hl=es#hl=es&q=Planificacion&tbs=dfn:1&tbo=u&sa=X&ei=4gEZTvGIAAsORgQeNmukg&ved=0CCQQkQ4&fp=1c9737b2b8611da2&biw=1272&bih=617)
- www.español.com/liderazgo
- <http://www.unam.mx/rompan/70/rf70art2.html>
- <http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>
- <http://www.rieoei.org/deloslectores/948valle.PDF>

ANEXOS

Anexo1

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVA ENCUESTAS APLICADAS A ESTUDIANTES

Objetivo: Obtener información sobre el Modelo de Liderazgo Estudiantil en la Escuela “Angel Polibio Chávez”.

Sugerencias: Marque con una X según sea su criterio en cada una de las preguntas

1. Docentes lideran al grupo de estudiantes

SI () NO ()

2. Profesores brindan confianza y son entusiastas

SI () NO ()

3. Los docentes aceptan como líder a los estudiantes presidentes de grado

SI () NO ()

4. Profesores planifican actividades grupales en sus clases donde exista un líder.

SI () NO ()

5. Gusta participar en los programas que la escuela planifica motivando a sus compañeros de clase.

SI () NO ()

6. Orientan los profesores y autoridades a sus estudiantes a representar al grupo dentro y fuera de clase.

SI () NO ()

7. Los profesores les hacen participar en las diferentes actividades sin distinción de raza, idioma o religión?

SI () NO ()

8. A los profesores les hace falta practicar un liderazgo democrático como ejemplo para los estudiantes?

SI () NO ()

ENTREVISTA AL SEÑOR DIRECTOR

1. Considera que es necesario fomentar el liderazgo a nivel estudiantil?
2. Es necesaria la participación de padres de familia para la formación y consolidación de líderes estudiantiles.
3. Los docentes de esta Escuela tienen una buena relación con los padres de familia?
4. Apoya a sus maestros frente a los problemas del aula con los padres de familia y niños?
5. Sería posible fomentar en la Escuela Ángel Polibio Chaves otras actividades de tipo cultural y deportivo en la que participen autoridades, docentes, alumnos, padres de familia, y otros actores sociales?
6. Como autoridad de la escuela estaría dispuesto a ejecutar una propuesta de liderazgo estudiantil con sustento intercultural que permita el mejoramiento de la gestión Institucional y fortalecimiento de la formación integral de niños, niñas, maestros y maestras de esta Escuela?

ANEXO N° 3

DOCUMENTACIÓN

ANEXO N°. 4 FOTOGRAFÍAS



CUERPO DOCENTE DE LA ESCUELA EN INVESTIGACIÓN



PARTICIPACIÓN DE NIÑ@S y PROFESOR@S EN LA ESCUELA

**INVESTIGADORA CON EL GRUPO DE NIÑ@S y DOCENT@S EN
ACTIVIDADES DENTRO DEL AULA**



ARTICULO CIENTÍFICO.

TITULO

VALIDACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO ESTUDIANTIL CON COMO FACTOR DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN INTEGRAL.

AUTOR

LIC. REGINA ERNESTINA NÚÑEZ
reginaernestina@hotmail.com

INSTITUCIÓN:

El desarrollo del tema investigativo se llevo a efecto con los entes educativos participativos de la Escuela Angel Polibio Chávez., del cantón Guaranda.

RESUMEN

En el escenario actual se constata el impulso al Plan Decenal de Educación que, bajo la iniciativa del Ministerio de Educación, se analiza y busca consenso entre diferentes actores en el país. Sin embargo, de continuarse con el vigente sistema centralizado, sin rendición de cuentas y sin participación de los actores educativos, en especial los padres de familia, líderes comunitarios y autoridades locales, será muy poco lo que se logre, puesto que el impedimento mayor es justamente el sistema centralista y obsoleto.

En este contexto, Fundación Ecuador aporta con una propuesta de Modelo de Gestión de Gobiernos Locales para una Educación Básica de Calidad, para que se convierta en política de estado destinada a establecer articulaciones y alianzas estratégicas entre el Ministerio de Educación y los gobiernos locales.

Fundación Ecuador, a través de la propuesta de intervención de los gobiernos locales en la consecución de una educación básica de calidad en sus respectivas localidades, propone un Modelo de Gestión que –a través de sus componentes– permita superar a corto plazo los problemas y debilidades planteados en los estudios diagnósticos desarrollados en 1996 y 2006, a fin de que se generen:

- Equidad: en la medida en que se implante el modelo en los municipios ubicados en las zonas de mayor pobreza y con mayores desventajas para los niños y niñas escolares con niveles de explicación . Tomando en cuenta los antecedentes, en nuestra institución una de las primeras funciones que incumben a la educación consiste en lograr que la humanidad en su dimensión personal y colectiva pueda dirigir su desarrollo, para responder a su misión fundamentalmente humanista, y a las necesidades de desarrollo social. Y nada más expresivo en esta tarea para la Institución que una GESTIÓN ACADÉMICA que influya en el MODELO DE LIDERAZGO ESTUDIANTIL, pertinente a su condición y naturaleza social de los docentes y niños de la Escuela Angel Polibio Chavéz ,aplicar las mejores estrategias y conseguir un mejor accionar educativo y una convivencia comunitaria de la provincia.

PALABRA CLAVE

Validación .- **acción** y efecto de validar (convertir algo en válido, darle fuerza o firmeza). El adjetivo válido, por otra parte, hace referencia a aquello que vale legalmente o que es firme y subsistente.

Modelo.- Consiste en una recopilación o síntesis de distintas **teorías** y **enfoques pedagógicos**, que orientan a los docentes en la elaboración de los **programas de estudios** y en la sistematización del proceso de **enseñanza** y **aprendizaje**.

Liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover,

incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Estudiantil.- Grupo de personas que se interesan por el desarrollo de actividades inherentes a su edad y responsabilidad dentro del quehacer educativo para el bienestar de su formación.

Mejoramiento.- La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Gestión Institucional.- El concepto de **gestión**, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Fortalecimiento.- Interiorización del proceso de formación de cualquier procedimiento lógico, que de hecho se realiza sobre la base del tratamiento de un contenido específico.

Formación Integral.- parte de la idea de desarrollar, equilibrada y armónicamente, diversas dimensiones del sujeto que lo lleven a formarse en lo intelectual, lo humano, lo social y lo profesional.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, sobre **VALIDACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO ESTUDIANTIL COMO FACTOR DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE NIÑOS, NIÑAS, MAESTROS Y MAESTRAS DE LA ESCUELA ANGEL POLIBIO CHAVEZ DE LA CIUDAD DE GUARANDA PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2011.**” tiene como única finalidad, constituirse en una alternativa de solución a tan complicada dificultad presentado en las escuelas del Cantón, especialmente en la Angel Polibio Chavez, donde se detecto que no aplican un Liderazgo Estudiantil con sustento intercultural como estrategias para el mejoramiento de la formación integral. Para el desarrollo del trabajo investigativo se parte de los antecedentes que se manifiesta en la Escuela “Angel Polibio Chávez”, lo que nos permitió identificar la realidad de un problema de orden Pedagógico- Social , que al momento no se ha logrado concientizar a los docentes para lograr superar los niveles que hubiésemos deseado en el estudio de una metodología innovadora como es la aplicación del Modelo de Liderazgo Estudiantil con sustento intercultural.

El problema identificado se produce al entorno en que se desarrolla la educación con niños y niñas de Primero a Séptimo de Educación Básica de la escuela en investigación. Se sustenta plenamente, señalando la importancia, su necesidad, su pertinencia, así como originalidad y factibilidad, de acuerdo al contexto donde

se desarrollo el trabajo investigativo, claro esta se encontró obstinación en el docente para conseguir la información. Esto es entendible por el mismo hecho de que el tema es muy importante y para su tratamiento necesita de la profesionalidad y practica del profesor.

De acuerdo a estos parámetros se plantea los objetivos General y Específicos, mismos que tienen un alto grado de validez, confiabilidad y ejecutabilidad al lograr su alcance y medición, en la comprobación de la hipótesis, de la que nos permitió identificar las dos variables, que fueron operacional izadas convenientemente de acuerdo a sus parámetros. Todo este desarrollo de Operacionalización nos sirvió para contar los elementos necesarios para elaborar los instrumentos de recolección de datos.

En el Capítulo I, Marco teórico, describimos temas directamente relacionados con el motivo de la investigación como liderazgo, Modelos de liderazgo, Características del Líder Estudiantil, Niveles de liderazgo, Gestión y liderazgo, Clases de Gestión, Principios de Gestión, Enfoques de Gestión Calidad de la Educación.

En el Capítulo II, se describe los métodos en los que se apoya, para la organización y ejecución de este trabajo, así como métodos que fueron prácticos, presentados de forma fácil de seguir, por lo que al final se cuenta con un grado de apreciación muy factible y objetivo, previo a la determinación al tipo de investigación, la selección del universo y la correspondiente relación que se estableció en la escuela aplicada a los sujetos investigados, que fue en su totalidad (12docentes y 181 estudiantes, 14 padres de familia , 1 directivo.) población cuantificable., así como las Estrategias de Cambio.

El Capítulo III. Detalla los resultados obtenidos después de la encuesta, mismos que fueron tabulados en forma minuciosa y con ellos configuramos cuadros y gráficos pertinentes, para luego analizarlos interpretarlos en forma cualitativa. Lo que permitió llegar a la comprobación de la hipótesis y sacar nuestras propias conclusiones y en base a ello hacer nuestras recomendaciones.

METODOLOGIA

Respecto al problema de investigación planteado, la búsqueda de información y aproximación a este fenómeno social se acoge a una metodología descriptiva mediante un Diseño No Experimental por Método de Encuesta pasando un cuestionario, en base a la naturaleza eminentemente descriptiva del propósito investigador.

No obstante, la metodología que, de forma global enmarca nuestro planteamiento de investigación es seguir las directrices de una metodología ecléctica, esto es, mixta, en la que nuestro instrumento cuantitativo, el cuestionario, se complementa con una serie de preguntas abiertas a modo de encuesta y entrevista, por lo que se cuenta en parte con estrategias de corte cualitativo. De esta manera, se pretendía obtener una interpretación significativa y contextualizada de los datos recabados de los involucrados en la investigación.

RESULTADOS

Para la comprobación de la hipótesis nos sustentamos en la aplicación de las encuestas estructuradas y aplicadas a los niños/as estudiantes, señores profesores y profesoras, y la entrevista al señor Director de la escuela “Angel Polibio Chávez”, para luego de tabular las mismas, realizamos el análisis parcial de resultados pregunta tras pregunta.

La investigación es de tipo cualitativa descriptiva por lo que se utilizó el estadístico PORCENTAJES, vemos con claridad que después de los resultados obtenidos se aprecia que según criterios vertidos por los estudiantes, padres de familia y profesores así como del Sr. Director un 90% participantes no aplican estrategias dentro de la clase que conlleven a los estudiantes a ser líderes y a participar en las diferentes actividades que la escuela ha programado y que lo expresado por los docentes contraponla a las expresiones de los estudiantes y padres de familia lo que se determina que no existe liderazgo democrático y que no cumplen con el Reglamento Interno, Ley de Educación y Código de la Niñez y

Adolescencia tomando en cuenta que la educación es inclusiva es intercultural , no existe participación de todos los estudiantes solamente de un grupo de niños escogidos.

Por tanto no aplican liderazgo ni democrático peor participativo por parte de los profesores dentro de las clases y fuera de ellas haciendo del estudiante un seguidor del criterio ciertos o inciertos de los profesores y del grupo escogido.

CONCLUSIONES

Al haber concluido el trabajo de investigación cuyo tema es Validación del Modelo de Liderazgo Estudiantil con sustento intercultural como factor del fortalecimiento de la gestión Institucional y Fortalecimiento de la Formación integral de niños y niñas maestros y maestras de la Escuela Angel Polibio Chaves, luego del análisis de los resultados se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. A criterio de las autoridades de la escuela un considerable número de educadores en su desempeño en el aula practican un estilo de liderar dando órdenes a sus estudiantes y exigiendo una obediencia inmediata exacta y sin cuestionamientos a su autoridad, creando de esta manera una barrera que rompe el diálogo y genera desconfianza situación que se agrava por una escasa motivación y orientación en el desarrollo de actividades propias. En este sentido es necesario forjar un perfil de líder democrático que conlleve a la participación y representación de estudiantes y docentes..
2. Por su parte los profesores reconocen que se sienten a gusto y conformes cuando sus estudiantes aceptan con agrado sus ordenes y las tareas las ejecutan al pie de la letra de su mandato y sin opción a cuestionamientos ya que este es su estilo de liderazgo porque el dar confianza puede generar incumplimiento en los trabajos e indisciplina del grupo.

3. Los docentes están consientes de no cumplir a cabalidad su papel de planificador, motivador y orientador ya que aducen que el tiempo es corto para planificar dinámicas y motivaciones.
4. Los estudiantes por su parte argumentan que en clases la mayoría de docentes no brindan mucha apertura al diálogo cuando en una clase lo que reciben son órdenes y no sugerencias, de allí nace el distanciamiento que provoca una falta de entusiasmo en la participación social.
8. Que los docentes dan a conocer su conducta dirigencial al establecer trabajos individuales y no grupales donde se implante un modelo de liderazgo democrático que conlleve a los estudiantes a intercambiar ideas sin distingo de raza, idioma, religión.

BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE SANCHEZ, Marcelo; **Liderazgo Educativo**, Edit. UTE –LVT. Esmeraldas – Ecuador 2004.
- ANELLO, Eloy, Juanita De Hernández: **Liderazgo Moral**, Convenio UTA, Universidad NUR-EB PRODEC MEC Ecuador, 1998.
- DICCIONARIO NORMA, Editorial Kapeluz Madrid - España (1998)
- DICCIONARIO OCÉANO UNO, Edit. Grupo Océano, Barcelona-España,1996.
- NÉRICI, Imídeo; **Hacia una Didáctica General y Dinámica**, Edit.Kapeluzs, Buenos Aires – Argentina, 1973.
- DINACAPED, Didáctica Crítica , Quito. 2003

- GARCÍA, A. (2008). “La problemática de la gestión universitaria. Los retos y la incapacidad para resolverlos”. *Revista Iberoamericana de Educación*. Diciembre 15 de 2008. 48 (1), 1-5.
- LOPERA, C. M. (2004). “Antinomia, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria.” *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Julio-septiembre del 2004, 9. (22), 617-635. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es.wdg.biblio.udg.mx:2048/servlet/articulo?codigo=1064990>
- PADILLA, Raúl. (2006). “La Gestión del cambio: El caso de la Universidad de Guadalajara”, presentación del curso IGLU 2006, Región México, Guadalajara, Jal. Julio 3 de 2006.
- REYES, Alejandro Ing .(2002) “Programa nacional de actualización en habilidades”.
- SANTOS, M. A. (1997). *La Luz del Prisma para comprender las organizaciones educativas*. España: Editorial Aljibe.
- TOVAR, A. (2001). *El constructivismo en el proceso de enseñanza-aprendizaje*. México: Instituto Politécnico Nacional. 111 págs.
- VALLE, M. (2010). “Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes.” *Revista Iberoamericana de Educación*. Consultado el 25 de Agosto. 1999 / VI .

WEBGRAFIA:

- <http://www.rieoei.org/deloslectores/2391Miron-Maq.pdf>
- www.español.com/liderazgo