

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



TEMA

**EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y EL
LIDERAZGO EN LA UNIDAD EDUCATIVA
DON BOSCO EXTENSIÓN MONSEÑOR NESTOR ASTUDILLO**

Trabajo de investigación presentado para optar el Grado Académico de
Licenciada en Ciencias de la Educación – Mención ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA

Autora

Sra. María Chamba Armijos

Tutora

MSc. Eva Guerrero

Quito, marzo 2013

CARTA DE CERTIFICACION DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la Sra. María Georgina Chamba Armijos para optar el Grado Académico de Licenciada en Ciencias de la Educación – Mención ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA cuyo título es: EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y EL LIDERAZGO EN LA UNIDAD EDUCATIVA DON BOSCO EXTENSIÓN MONSEÑOR NÉSTOR ASTUDILLO

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Quito D. M. a los 08 días del mes de marzo del 2013.

MSc. Eva Guerrero
TUTORA SED - UTE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación del tutor	ii
Índice de contenidos	iii
Índice de cuadros.....	vi
Índice de gráficos.....	vii
Dedicatoria.....	viii
Agradecimiento	ix
Resumen	x
Introducción	xi
CAPÍTULO I.....	
1.Tema.....	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Preguntas directrices	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5 Justificación e importancia.....	6
CAPÍTULO II.....	
2.1 Administrador educativo.....	8
2.1.1. El papel del administrador educativo en la innovación del proceso enseñanza – aprendizaje.....	9
2.1.1.1. Valores del administrador educativo	10
2.1.1.2. Los valores básicos en el proceso de la administración del educador.....	11
2.1.1.3. Condiciones básicas del profesor administrador.....	12
2.1.2. La administración educativa y la evaluación del sistema educativo	13
2.1.2.1. La planificación y la organización	15
2.1.2.2. Control y evaluación	18
2.1.2.3. ¿De qué se ocupa específicamente la evaluación?.....	20

2.1.3. Nuevos desafíos en la gestión educativa: Democracia y calidad.....	20
2.1.3.1. Administración versus liderazgo	27
2.2. En función del líder positivo	28
2.2.1. Concepto de líder.....	29
2.2.1.2. Actitudes cultivadas de los líderes	31
2.2.1.3. Funciones de un líder	35
2.2.2. Liderazgo	39
2.2.2.1. Importancia del liderazgo	41
2.2.2.2. Las causas principales del fracaso en el liderazgo	43
2.2.2.3. Liderazgo y educación	44
2.2.3. Educación	47
2.2.3.1. La educación básica	48
2.2.3.2. ¿Qué es educación a distancia?	50
2.2.3.3. Aprendizaje	54
2.3. Hipótesis	58
2.4. Variables	58
2.4.1. Variable independiente: El administrador educativo	58
2.4.2. Variable dependiente: Función del líder positivo.....	59
2.5. Operacionalización de variables	60
CAPÍTULO III	
Metodología de la investigación.....	
3.1. Tipo de investigación	62
3.2. Métodos de investigación.....	62
3.2.1. Método inductivo e inductivo	62
3.2.2. Método de la observación	63
3.2.3. Método Científico	63
3.3. Población y muestra	64
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
3.4.1. La entrevista	65
3.4.2. La encuesta	67
3.4.3. El cuestionario	68

CAPÍTULO IV.....	
Análisis e interpretación de resultados	
4.1. Presentación de resultados.....	69
4.2. Verificación de la hipótesis.....	88
CAPÍTULO V.....	
Conclusiones y recomendaciones	90
5.1. Conclusiones	90
5.2. Recomendaciones	91
CAPÍTULO VI.....	
La propuesta.....	92
6.1. Tema de la propuesta	92
6.2. Título de la propuesta	92
6.3. Objetivos.....	92
6.3.1. Objetivo general.....	92
6.3.2. Objetivos específicos	92
6.4. Población objeto	93
6.5. Localización	93
6.6. Listado de contenidos temáticos.....	93
6.7. Desarrollo de la propuesta.....	94
Bibliografía.....	119
Webgrafía	120
Anexos.....	121

INDICE DE CUADROS

1. Administrador educativo como líder.....	69
2. Roles de los miembros de su institución educativa.....	70
3. Capacitación constante del aprendizaje enseñanza.....	71
4. Tiempo de funciones del administrador educativo.....	72
5. Los problemas se solucionan.....	73
6. Conocen el Reglamento General de la Ley de Educación.....	74
7. Gestor de avances en educación.....	75
8. Problemas en la institución.....	76
9. Cumple el 100% su labor.....	77
10. Los líderes nacen o se hacen.....	78
11. Líderes autoritarios.....	79
12. Organización del trabajo.....	80
13. Gestión del administrador educativo.....	81
14. Desempeño laboral.....	82
15. Trabajo valorado.....	83
16. Relación laboral.....	84
17. Es importante en su área laboral.....	85
18. Influye en su vida su líder.....	86
19. Buena comunicación.....	87

INDICE DE GRÁFICOS

1. Administrador educativo como líder.....	69
2. Roles de los miembros de su institución educativa.....	70
3. Capacitación constante del aprendizaje enseñanza.....	71
4. Tiempo de funciones del administrador educativo.....	72
5. Los problemas se solucionan.....	73
6. Conocen el Reglamento General de la Ley de Educación.....	74
7. Gestor de avances en educación.....	75
8. Problemas en la institución.....	76
9. Cumple el 100% su labor.....	77
10. Los líderes nacen o se hacen.....	78
11. Líderes autoritarios.....	79
12. Organización del trabajo.....	80
13. Gestión del administrador educativo.....	81
14. Desempeño laboral.....	82
15. Trabajo valorado.....	83
16. Relación laboral.....	84
17. Es importante en su área laboral.....	85
18. Influye en su vida su líder.....	86
19. Buena comunicación.....	87

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a todos los tutores de la Extensión: “Néstor Astudillo Bustamante” adscrita a la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia “Don Bosco” del Guayas por ser personas que desean mejorar su calidad de enseñanza y ser capaces de romper paradigmas para lograrlo.

A todos los docentes que desean ser pioneros en el cambio de la educación.

AGRADECIMIENTO

Primero a Dios por ser el gestor de mis días y permitirme terminar esta etapa en mi vida, a mi señora madre doña Ulda Marina Armijos Valencia que trabajo muy duro para prepararme y que siempre me enseñó con el ejemplo, de la misma manera agradezco el apoyo incondicional que me ofrecieron mi esposo y mis hijos.

A mi tutora Msc. Ing. Eva Guerrero López, quien con su paciencia y conocimientos supo guiarme en la elaboración de este trabajo. A mis profesores de la Licenciatura, ya que gracias a su sabiduría he llegado a culminar con éxito lo que un día me propuse en mi vida.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO Y EL LIDERAZGO EN LA UNIDAD
EDUCATIVA DON BOSCO EXTENSIÓN MONSEÑOR NESTOR
ASTUDILLO

Autora: Sra. María Chamba Armijos

Tutor: MSc. Eva Guerrero

Fecha: Quito 2013

RESUMEN

El tema ha sido seleccionado y se cumple dentro de la Extensión: Monseñor "Néstor Astudillo B.", la misma que cuenta con diecisiete años de creación y el respaldo de la comunidad educativa. El Administrador Educativo es una persona muy importante en el avance de toda institución, aunque el aprendizaje se dé en las aulas el administrador es el responsable de que estas se desarrollen con normalidad y que sean en beneficio de los alumnos, de ahí la importancia de un buen liderazgo para establecer técnicas de aprendizaje tanto pedagógicas como didácticas para la educación. Las nuevas tendencias en la administración educativa señalan a directores y rectores de las instituciones a que tengan las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones como es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión y misión de la institución, metas, objetivos institucionales que es la fase operacional de la misma. El Gerente Educativo como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Es una gran responsabilidad el ejercicio del liderazgo, tiene una variedad de dimensiones en las que se debe focalizar el Gerente Educativo (directores y rectores) para convertirse en el líder que necesitan las escuelas del nuevo milenio. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo. Cada gerente educativo debe poseer conocimiento, destrezas y atributos para entender y mejorar la escuela-colegio como organización y atender todos los asuntos relacionados con la operación adecuada de la escuela como son la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. El dominio de estos componentes permite realizar con eficacia las prácticas administrativas de la institución.

DESCRIPTORES: ADMINISTRADOR EDUCATIVO LIDERAZGO

INTRODUCCIÓN

La Educación es un tema demasiado importante en la vida de cada uno de los seres humanos, y más aún cuando hablamos de la educación a distancia, ya que muchos estudiantes por falta de interés, por problemas económicos o personales se ven obligados a dejar sus estudios a temprana edad. Niños o jóvenes que pueden hacer la diferencia en el país, pero que por sus limitaciones de tiempo no consiguen terminar sus estudios primarios o secundarios.

La educación a distancia se muestra como una alternativa para jóvenes y adultos que no terminaron con éxito sus estudios primarios o secundarios donde podrán cumplir sus sueños, metas o aspiraciones que cuando más pequeños se trazaron para su vida.

Siendo la Educación un impacto social y cultural, por medio de este trabajo de investigación se desea establecer las causas por las que se forma parte de una educación a distancia, así como definir las características y metodología a seguir entre tutores y participantes con el fin de encaminarse a cumplir con lo estipulado en la Nueva Reforma Curricular, llegar a un BUEN VIVIR.

El fin mismo es promover el desarrollo del Liderazgo de un Administrador Educativo, el saber impulsar una educación más participativa y significativa por medio del desarrollo de talleres, actividades donde se logre críticos y creativos que un futuro den grandes cambios a nivel social y cultural.

Para una mejor comprensión del tema está estructurado por capítulos así: Capítulo I: Planteamiento del Problema, Formulación del problema, Preguntas directrices, objetivo general, objetivos específicos, justificación e importancia.

Capítulo II: Marco Teórico, Administrador educativo, líder, liderazgo, mediador de conflictos, hipótesis, conceptualización de las variables, matriz de operacionalización.

Capítulo III: Diseño de la investigación, población y muestra, Técnicas de Recolección de la Información, instrumentos de investigación.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados, presentación de resultados y verificación de la hipótesis.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, Capítulo VI: La propuesta, objetivo general, objetivos específicos, población objeto, localización, listado de contenidos temáticos, desarrollo de la propuesta, Bibliografía General y Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

TEMA: El Administrador Educativo y el Liderazgo en la Unidad Educativa Don Bosco extensión monseñor Néstor Astudillo

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el no terminar los estudios primarios o secundarios tanto para hombres como mujeres en la sociedad ecuatoriana está tomando tal fuerza que se puede observar en las aulas de clases jovencitas embarazadas que desean o son forzadas a terminar su año de estudio, niños o jóvenes que deben trabajar a temprana edad para ayudar en la manutención de sus hogares que ya son hombres para contribuir económicamente en casa, y no tienen el tiempo para terminar sus estudios tanto primarios como secundarios.

La cobertura de la Educación ha trascendido los procesos formales, por lo que ahora se puede aprender a distancia, donde se asiste una o dos veces a la semana a una Educación autónoma, el o los tutores son los guías del proceso de enseñanza, el participante (alumno o alumna) es el que tiene la capacidad de desarrollar sus guías modulares comprometiéndose a realizar cada una de ellas durante la semana para presentar los fines de semana todo lo realizado. Aquí el participante desarrollará hábitos de orden, responsabilidad, respeto, de lectura y compromiso para cumplir con sus tareas encomendadas.

Un punto desencadenante de lo antes expuesto son la metodología a seguir para cumplir con el programa de estudio durante la semana, ya que cada tutor envía una guía modular para el trimestre y el participante debe cumplir sus tareas para ocho o nueve tutores, de ahí el compromiso tan grande e importante que tiene el participante por cumplir con sus deberes

o lecciones, y la responsabilidad del tutor de saber dosificar las tareas ya que no es una sola materia que deberán cumplir a la semana sino varias, el conocer técnicas, métodos, formas de mediar sus trabajos, desenvolverse como un gran líder en su área o campo de trabajo, son alternativas que ayudarán a mejorar su nivel de profesionalización.

Por este motivo a nivel provincial se lucha para establecer políticas que mejoren la educación y así garantizar un desarrollo adecuado de la educación a distancia, donde se otorguen pautas y formas para desarrollar la capacidad creativa, investigadora, experimental tanto de participantes y tutores, conformando políticas que mejoran la calidad educativa.

Los informes estadísticos establecen que el líder educativo es el eje principal en el desarrollo adecuado de las actividades y metas a cumplirse durante un período lectivo. Este hecho obliga a mejorar la calidad educativa debiendo cambiar tanto a nivel social, educativo y político. Sin embargo y centrado en el análisis del ámbito educativo, la educación a distancia, está en un proceso de crecimiento, que no cuenta con la ayuda adecuada para seguir los pasos firmes que todo tipo de educación debe recibir, ya que muchos supervisores han dado la importancia a la misma y otros la han dejado de lado, pero el Estado Ecuatoriano ha generado políticas actualmente para cumplir con la calidad educativa, equidad e inclusión, por lo tanto los líderes educativos se han visto en la obligación de crear sus propios métodos, técnicas con los tutores y participantes para llegar al objetivo tan importante que es una educación de calidad, donde cada ciudadano o ciudadana reconozca sus deberes y derechos y fortalezcan sus lazos de aprendizaje.

Para lograr este macro objetivo se ha planteado estrategias como: desarrollo de un currículum para todos los niveles de aprendizaje, nueva

forma de planificación, supervisión y evaluación de los tutores y de los participantes, programa de capacitación.

El nuevo sistema de Educación busca desarrollar la creatividad de los participantes y de los tutores, no establece camisas de fuerza o rígidas a seguir, pero si propone que se lleve un seguimiento adecuado del desarrollo de la misma. Se debe considerar la satisfacción de las necesidades tanto individuales como grupales de una comunidad, fortaleciendo la identidad, inculcando valores para obtener jóvenes y adultos críticos, reflexivos, solidarios y capaces de vivir en democracia.

El Plan Decenal plantea estándares de calidad para todos los niveles de educación sean estos de educación inicial, unidad básica, bachillerato, universitario, en los cuáles se busca desarrollar destrezas, habilidades, normas para saber convivir en un proceso de inter-aprendizaje y, en cada una de las aulas es en donde se podrá inculcar cada punto mencionado. Sin embargo y retomando las dificultades existentes en la administración educativa, es necesario establecer estrategias a seguir que pueden ser aplicadas tanto por los tutores como los participantes. La idea de que un tutor es un maestro está bien, pero como no es un sistema regular, se deben aplicar métodos y técnicas que ayuden a mejorar dicho aprendizaje.

Las instituciones que ofertan educación a distancia están clasificadas con el mismo régimen de una educación regular. El trabajo realizado por los Centros Educativos está normado por un supervisor Educativo, quien directamente verificarán que las planificaciones y actividades escolares se cumplan bajo las exigencias del nuevo referente curricular.

La Unidad Educativa a Distancia Don Bosco del Guayas, Extensión: Néstor Astudillo, ha realizado talleres a los tutores y participantes para mejorar la calidad de enseñanza, pese a sus esfuerzos es necesario

seguir mejorando la forma de la misma. Las causas principales podrían ser que hace falta que el líder educativo, establezca pautas en los conflictos sociales que se presentan actualmente. La sociedad evoluciona día a día, los intereses cambian, por ende los intereses y motivos de los participantes por estudiar también cambian, y los tutores y más el líder educativo debe estar preparado para realizar cambios de un momento a otro que no afecte a la educación, cambios que hagan más amena y entretenida las clases, que no exista una monotonía constante, una metodología que los participantes ya conocen y que no los motiva a cumplir con sus talleres.

En la Institución antes citada se planifican actividades en busca de interesar a los jóvenes y adultos, pero es necesario mejorar la forma en que ellos reciben el mensaje y reforzarles que ellos no están en un sistema regular, sino a distancia donde deben cumplir con un aprendizaje autónomo, donde si es necesario pueden llamar a sus tutores entre semana para disipar dudas de ciertos temas.

Finalmente y ante los retos que demanda el futuro, el administrador educativo debe ser un líder en todos los aspectos para mejorar la calidad educativa no solo de los participantes sino del desempeño de los tutores.

1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Qué factores determinan el liderazgo del Administrador Educativo en la Extensión: Néstor Astudillo, ubicada en la provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, Parroquia: Ximena, en el año lectivo: 2012 - 2013?

1.3.- PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Qué es un administrador educativo?

¿Quién ejerce el rol del administrador educativo?

- ¿Cuál es el papel del administrador educativo dentro de las nuevas tendencias educativas?
- ¿Cómo debe ser la actitud de un administrador educativo?
- ¿En qué campos puede trabajar el administrador educativo?
- ¿Puede el administrador educativo planificar, organizar actividades en las instituciones?
- ¿Qué es la gestión educativa?
- ¿Qué es un líder?
- ¿Qué es el liderazgo?
- ¿Cuál es la diferencia entre líder y liderazgo?
- ¿Un líder educativo puede resolver problemas?
- ¿Qué estrategias metodológicas se pueden utilizar para mejorar el desempeño del administrador educativo?
- ¿Qué aporte social puede dar un administrador educativo?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1.- OBJETIVO GENERAL

Mejorar el rol del administrador educativo a través del desarrollo de estrategias didácticas y pedagógicas para beneficio de los integrantes de la comunidad educativa estableciendo una guía metodológica de enseñanza – aprendizaje.

1.4.2.-OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Seleccionar las actividades que debe cumplir el administrador educativo en una institución a distancia.
- Difundir el rol del administrador educativo en la institución
- Establecer técnicas de aprendizaje activas tanto pedagógicas como didácticas para la educación a distancia
- Motivar el interés en la comunidad educativa sobre educación a distancia y sus beneficios.

- Determinar la importancia que tiene la educación en la vida de las personas tanto jóvenes como adultas.
- Realizar una guía metodología de enseñanza – aprendizaje para tutores y participantes de la Extensión: Néstor Astudillo.

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El contexto mundial nos muestra un crecimiento social y cultural a niveles muy acelerados, por lo tanto la educación no puede quedarse atrás. El hecho de que el impacto esté dado en niños y jóvenes hace que prontamente dejen sus estudios primarios y secundarios, arrojando una estadística donde muchos jóvenes dejaran de estudiar por dedicarse a trabajar o ser padres de familia. Por lo tanto la Educación es la que se ve directamente afectada pues los estudiantes dejan de asistir regularmente a clases, y se obtienen calificaciones deficientes o un gran número de pérdida escolar o deserción.

Por otra parte se ve la gran afluencia de adultos por retomar sus estudios primarios o secundarios, lograr los objetivos o metas propuestas cuando eran más jóvenes pero que por problemas personales o económicos no pudieron cumplir.

La falta de tiempo para educarse, gestada por el tener que trabajar para ayudar en casa es uno de los factores más importante que se puede considerar como problema en la vida los participantes.

La intención de esta investigación es determinar los factores que han debilitado esta educación y facilitar las estrategias, métodos, técnicas para continuar con los estudios, definiendo claramente las alternativas a seguir para desarrollar adecuadamente el aprendizaje.

Los cambios realizados dejarán atrás el negativismo a educarse,

aportarán en gran escala a los objetivos del Plan Decenal que apunta a una calidad de educación y que todos sean educados que no exista ningún analfabeto en el Ecuador, pues la educación es la única que podrá resolver problemas y promover una vida de calidad.

Es necesario romper las barreras, los paradigmas para dejar paso a los grandes cambios que mejoraran la calidad de vida y educación de los participantes. El tutor debe estar dispuesto a cambiar, a mejorar, a romper sus limitaciones, a ser un mediador, para lograr un país justo y solidario donde todas las personas podamos desarrollarnos en un país con dignidad.

Cabe destacar que el administrador educativo es el líder que debe guiar estos cambios, ser el mediador de conflictos que pueden presentarse en una hora determinada, ser capaz de hacer que su personal trabaje en equipo para obtener resultados positivos en lo que se refiere a educación a distancia. La metodología que utilice el administrador educativo ayudará en todos los ámbitos a cumplir los objetivos planteados en el Plan Decenal.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRADOR EDUCATIVO

El administrador educativo es una persona muy importante para el desenvolvimiento de las instituciones educativas, si bien es cierto la educación se da en las aulas, también es muy cierto que el administrador educativo es responsable de la calidad de servicio que se está ofreciendo en la institución por lo tanto debe llevar a cabo todos los procesos administrativos para tener éxito en sus funciones, adaptándose a la cultura que ya existe en el centro educativo o modificándola si él considera necesario para lograr sus propósitos, los sistemas de educación y formación están sometidos a muchas exigencias por los ciudadanos y la sociedad misma que espera se ofrezca personas equilibradas, tolerantes e integradas a la sociedad.

Cuando hablamos a nivel macro nos estamos refiriendo al gobierno que es el principal responsable de la educación debe tomarse como obligación del estado garantizar la formación de los docentes, proporcionar material necesarios para su desempeño, establecer planes y programas, dar la infraestructura de acuerdo a las necesidades para luego supervisar y exigir el cumplimiento de este proceso educativo.

A nivel micro, el Administrador Educativo es responsable porque es él quien tiene que poner en práctica los planes del gobierno y garantizar el adecuado manejo de la institución educativa. Antiguamente la función de un director, o directora de escuela estaba limitada, actualmente se espera que un administrador educativo mejore el desarrollo de los procesos educativos; en todos los aspectos como: planificación,

administración y evaluación del sistema educativo, así como la supervisión educativa.

Otro aspecto importante de la administración educativa esta en crear y mantener buenas las relaciones con los docentes y comunidad en general en todo momento. Es así que la buena administración del administrador educativo será indiscutible en el éxito o fracaso de la institución.

Para sustentar lo dicho antes, se toma la cita a Ab. Jorge Herrera García, 2006, pág. 11, en la que dice:

El administrador “es el que controla y maneja los recursos materiales y humanos, para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política”

2.1.1.-EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LA INNOVACION DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE

La función del administrador educativo en los Centros de estudios, es fundamental, es él quien planifica, organiza, dirige, coordina y controla, estas funciones no las realiza cualquier persona, lo hace alguien con mucha vocación con ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, dispuestas al cambio y dispuestas también a la crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas. Además, debe tener inteligencia para resolver los problemas en la forma más racional posible debe conocer al personal con el que trabaja, a los alumnos y las características sociales, culturales y económicas del medio.

El administrador debe dirigir con liderazgo, autoridad y capacidad de asesor, debe estar consciente de lo que es administrar, tener estrategias institucionales, compromiso educativo, comprender el trabajo que realiza su institución y por último conocer cómo mejorar la cultura para contribuir a la calidad de educación. Para lograr todo esto los administradores

deben olvidar los antiguos paradigmas y buscar la excelencia como buenos profesionales y hacerlo solamente pensando en el cambio.

Se sustenta lo dicho citando a Robins, El liderazgo, 2000, pág. 382 en la que dice:

“El liderazgo consiste en la capacidad para influir en un grupo con objeto de que este alcance metas y no solo por ocupar un puesto en la organización ... Sin embargo, no todos los líderes, son administrativos ni para tal caso, todos los administradores son líderes”

2.1.1.1 VALORES DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

Es importante realizarse la pregunta respecto a las virtudes y los valores que debe ser elemento básico en todos y cada uno de los administradores de hoy, no olvidar que esos profesionales son los responsables de los procesos de la educación. Estos participantes saben que el desarrollo de su administración debe estar basada en principios éticos y morales que caminen hacia la excelencia, muchas veces nos hacemos las preguntas ¿Son los administradores de hoy, líderes dignos de imitación?, ¿Poseen las cualidades necesarias para administrar con responsabilidad el proceso enseñanza aprendizaje? Y si las tienen ¿Cuáles serán esas cualidades?, ¿Cuál es el tipo de Administrador Educativo que necesita el sistema educativo y la sociedad entera?, ¿Con qué recursos económicos, físicos, y sobretodo humanos, se cuenta para aprovechar al máximo el año lectivo? ¿serán la mejor elección?

Todo lo manifestado nos permite cuestionar la selección del personal, buscar lo más idóneo lo que mejor le interese a la institución, aunque nada nos garantiza que aquellos que poseen mejores condiciones humanas y profesionales sean de verdad quienes estén en los puestos.

La gestión no es la única necesidad de la educación para llegar a ser un profesional de éxito, es la educación quien debe concentrarse en

actividades que permitan, que demuestren que la persona esta integralmente incorporada a la sociedad.

2.1.1.2 LOS VALORES BÁSICOS EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Es necesario poner lo mejor de cada persona en la tarea de construir la personalidad, la de convertirse en hombres y mujeres valiosos para con la familia, sociedad, centros educativos, para los amigos, para la patria misma. Todas las metas propuestas las podremos lograr, pero en el transcurso de estas metas tenemos que aprender a ser leales, generosos o buenos compañeros de trabajo. A medida que se va adquiriendo experiencia, se adquiere conocimientos y estos conocimientos se convierten en fuente de valores, pues de esa fuente se extrae lo mejor y se incorpora a los valores previamente obtenidos.

Para estar en el puesto de administrador educativo no es necesario conocer una lista de valores, es un marco de referencia de aquello que es más valioso para mí, no es importante lo que los otros hagan, piensen o digan, sino lo que yo como administrador realice responsablemente basándome en mi inteligencia mi voluntad, porque esa inteligencia esa voluntad cumplen un papel decisivo en la escala de valores en la manera de cómo esos valores modelan mis comportamientos cada día.

Las personas que encarnan valores son puntos de referencia para los demás, las personas con virtudes morales, son dignas de imitación y se convierten en ejemplos para los demás que impulsan a obrar de manera parecida.

Es lamentable en algunas ocasiones que el sistema no permita ser las personas que tengan valores y a quienes vale la pena imitar. Porque hay demasiada aspiración al éxito económico y al disfrute del poder como

metas importante de la vida. Se está pidiendo a gritos la conformación de administradores educativos que se acerquen al ideal de los valores de todos.

La calidad de una persona no se mide por los valores que conoce, sino por los que pone en práctica con la necesidad de hacer el bien, los valores están hechos para vivirlos, para actuar bajo sus dictados, para abrirnos camino con ellos, son siempre una meta y un ideal. Los valores deben estar sembrados en tierra fértil como es la mente y en el corazón, cada uno tiene la obligación de conformar su propia jerarquía de valores y ser así grandes modelos de ejemplo que es lo que necesita el sistema educativo para llegar a ser de excelencia y calidad. Para argumentar lo dicho antes, se toma la cita de Blanchard, Ken,- Los valores en la educación, año 2004:pág.110 en la que dice:Blanchard (2004, p. 110), “Lo más importante en la vida es resolver qué es lo más importante”.

Además se debe poner en práctica las Relaciones Humanas que tienen influencia en el comportamiento de los hombres y mujeres, el establecer buenas relaciones dice lo interesados que estamos en comprenderlos, es loable, no menospreciar a los otros, hoy en día los principios de las Relaciones Humanas y de la Administración son perfectamente complementarios.

2.1.1.3 CONDICIONES BÁSICAS DEL PROFESOR ADMINISTRADOR

Se dice que la Administración Educativa, es parte del proceso de Enseñanza -Aprendizaje, con la finalidad de hacerlo más preciso y efectivo para de esta manera conseguir cada uno de los objetivos o metas propuestas.

Para que se cumplan los macro objetivos de la institución es necesario que el administrador educativo maneje con mucha facilidad las aptitudes básicas, siendo estas las más importantes.

- a) Una visión completa de su entorno
- b) Conocer los valores de las personas que están en su entorno.
- c) Tener disciplina en todas las actividades administrativas.
- d) Tener habilidades para el uso de la nueva tecnología.

Todo esto nos lleva a la conclusión que la administración educativa es una buena herramienta para el mejoramiento de los aprendizajes y alcanzar éxito en la reforma a la educación.

2.1.2 LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO

En este tiempo a la evaluación educativa se la considerada una herramienta de la administración y de la política educativa, como una arma eficaz para la gestión y la mejora de la calidad de la enseñanza. Para sustentar lo dicho antes, se toma la cita de preámbulo del Real Decreto por lo que se regula el Instituto Nacional de Calidad y Evaluación.

Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (2006): “La mejora cualitativa de la enseñanza exige, en primer lugar, que las Administraciones educativas dispongan de mecanismos adecuados de obtención y análisis de datos, con vistas a apoyar su toma de decisiones y a rendir cuentas de su actuación”.

En el pasado el administrador educativo su acción estaba hacia el control del cumplimiento de todas las normas que giraban alrededor de la política educativa, en este tiempo se preocupan por tomar decisiones y adaptarse a situaciones específicas. La administración educativa debe preocuparse

por satisfacer las necesidades de la institución, para lograr esto es muy importante la evaluación del sistema educativo.

El administrador educativo se parece a un conductor que a cada momento recibe muchas señales las mismas que le servirán para orientar su acción, la evaluación facilita la información que necesita para tomar decisiones apropiadas y en el momento oportuno.

Es importante valorar la importancia de la evaluación en su justo término. Muchas personas, incluidos administradores de la educación, tienen una idea ingenua de la evaluación como soporte único, o al menos básico, del proceso de toma de decisiones. Pero este proceso es muy complejo y la evaluación es sólo uno de los muchos elementos que intervienen en él.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que las evaluaciones educativas jamás dan evidencias exactas, por lo tanto esta es necesaria pero no suficiente para la toma de decisiones. Un buen administrador tiene que ejercer un buen liderazgo en la institución, para que pueda tener cambios y mejoras de manera eficiente y contando con la aceptación de todos los involucrados.

La teoría nos indica que existen diferentes maneras de liderar, dependiendo de la institución educativa, que de alguna manera puede condicionar la función del liderazgo pero, al mismo tiempo, puede ocurrir lo contrario. Es decir, desde la dirección y el liderazgo de un centro se puede trabajar en beneficio de la misma, hay que asociarse para trabajar juntos, donde las tareas estén claramente definidas y bajo las normas respectivas. En la vida real, las instituciones no son exactamente organizaciones totalmente colaboradoras, muy poco se ponen de acuerdo así el administrador tenga toda la predisposición no falta quien no esté de acuerdo en algo.

Es difícil dar un concepto de lo que es realmente La Administración educativa, se dan tantas teorías de tantos autores preocupados del tema, no por eso se piensa que más que una definición es el hecho que, mejor describe lo que es Administración Educativa, son los pasos o etapas que lo conforman. Pero un intento de definición de la Administración Educativa, está en lo que se busca resolver en la institución, sea esta un Jardín de infantes, una Escuela, Liceo, Instituto, Extensiones Educativas con el fin de lograr las metas trazados por la institución.

Para que el administrador lleve a feliz término su trabajo se debe apoyar en herramientas como:

1. Planificación y organización
2. Dirección y control
3. Evaluación

Cada herramienta tiene su momento y que es importante este bien definido. Algunos autores han definido hasta 10 etapas dentro del proceso de la administración pero estas herramientas son cambiantes por lo que se cree es importante definir las de acuerdo al momento por el que este atravesando la comunidad educativa.

2.1.2.1 LA PLANIFICACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo a todo lo manifestado podemos asegurar que la administración educativa debe cumplir algunos pasos para lograr sus aspiraciones, entre los que se destacan están: la planificación y organización.

La planificación es el primer paso del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los logros a cumplirse, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución,

indicar el tiempo que se tomará para lograr estas metas, que tipos de recursos se pondrán a la disposición de los objetivos que los guían.

Para sustentar lo dicho antes, se toma la cita de Ackoff, Russell (2006) La planeación, pág. 48: "La planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio".

La planificación Educacional, debe abordar como mínimo dos problemas centrales de la comunidad:

1. Problema Político: se selecciona los objetivos básicos de la comunidad, que ayuden a mejorar la participación en decisiones políticas siempre y cuando estas les ayuden a mejorar sus condiciones de vida.
2. Problema Económico: Se refiere a la adecuación de recursos, al uso de los mismos, definiendo las prioridades.

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

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

1. Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro.
2. Concentrar la acción para lograr los objetivos propuestos
3. Es importante concentrarse en los objetivos porque así evitamos gastos innecesarios, decir buscar beneficios a menor costo.

La organización igual que la planificación es de mucha importancia en la administración educativa dentro del proceso enseñanza aprendizaje podemos ver desde dos ópticas a la organización como orgánica y como acción de organizar.

Podemos conceptualizar a la orgánica como una estructura formada por roles y organigramas, donde debe existir buena coordinación con las personas que la integran. Y como acción de organizar podemos decir que es el acto de preparar las mejores condiciones el mejor clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

Para sostener lo antes dicho, se cita a Terry, George, -La organización administrativa, año 2000, pág. 245 que dice:

George (2000 pág 245) "La palabra organización se deriva de organismo, que tiene como significado crear una estructura con partes integradas de tal forma que la relación de una y otra está gobernada por su relación con el todo".

Al trabajo organizado dentro del proceso enseñanza aprendizaje se lo considera como SINERGIA EDUCATIVA que es un logro con mayor potencia fruto del trabajo mancomunado entre todas las partes que conforman la organización, se podría decir que la Sinergia es el trabajo en equipo, el cual es más provechoso que el de la mejor de las individualidades.

Se sustenta lo antes dicho con las ideas de Rojo, Bernardo, La organización escolar, año 2006, pág. 134, que dice:

Rojo (2006 pág 134) "la organización para que pueda obtener sus logros debe estar basada en algunos principios que la dan coherencia a la organización, de esta forma la organización toma su característica de predictiva".

La Dirección es otra etapa del trabajo de administración constituye el aspecto interpersonal de la administración a través de la cual los

subordinados comprenden y contribuyen efectivamente al logro de los objetivos planteados por la organización.

La dirección en cuanto a su ejecución alcanza el máximo poder, cuando utiliza liderazgo, poder y mando que son los tres elementos importantes. La práctica del poder para el logro de las metas u objetivos, puede definirse de la siguiente forma:

1. Poder Coercitivo: es el que tiene su origen en el temor y en la expectativa del subalterno de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones de su superior.
2. Poder de Recompensa: funciona en base a las recompensas por acatar acciones y deseos del superior.
3. Poder Legítimo: es el que se obtiene mediante el cargo, es el poder que concede la autoridad que se ha delegado
4. Poder Experto: es el que posee la persona que tiene habilidades conocimientos o capacidad especial.

2.1.2.2 CONTROL Y EVALUACIÓN

Esta es la cuarta función del trabajo Administrativo dentro del proceso enseñanza aprendizaje en la administración educacional, deben tener todo bajo control sin que nada se escape de las manos para lograr los objetivos que esta función se propone.

La evaluación dentro del proceso enseñanza aprendizaje se la considera como el fin de la instrucción y de la educación, pero también puede ser vista como el re – inicio del proceso, claro que ahora con mayor

información con respecto hasta donde se ha avanzado en el logro de los objetivos que ha inicio se plantearon.

Esto nos lleva a la conclusión que el rol de la evaluación es corregir errores, anexar nuevas metodologías y conocimientos que hagan que la educación sea más precisa y eficaz en la obtención de las metas propuestas. De allí que la Evaluación sea un paso fundamental para una educación de calidad.

Para sustentar lo dicho tenemos la idea de Prof. Moscopulos, María, La evaluación, año 2006. Disponible en: [www. Monografías.com/trabajo 12/decis/decis.sht ml](http://www.Monografías.com/trabajo/12/decis/decis.sht ml)

Moscopulos (2006) “La Evaluación es un proceso continuo, integral sistemático destinado a determinar hasta donde son logrados los objetivos y que entrega información útil para la toma de decisiones y/o retroalimentación del sistema”

Siempre se hace la pregunta ¿Cuál es la forma más precisa para definir un proceso tan complejo como la Evaluación? Después de todo lo anterior se la puede definir como la valoración de los conocimientos y rendimiento del educando en general.

El educador Tito Larrondo, nos dice que la evaluación siempre será un proceso subjetivo. De allí que es posible extrapolar que el proceso evaluativo en educación, puede ser visto en dos momentos: una evaluación que necesariamente debe ser objetiva, y calificativa, pero también hay un momento de evaluación valorativa, que está en las raíces etimológicas del concepto, y tiene que ver con aspectos como de desarrollo cultural, conductual y social. La evaluación debe plantearse como finalidad mejorar las actividades que se hallan en marcha y de paso ayudar a tomar decisiones futuras.

Se puede simplificar diciendo que la evaluación es siempre una información para corregir y perfeccionar lo realizado. Por lo que jamás la

evaluación debe ser confundida con la calificación, que si bien es parte integrante de la evaluación, no es la evaluación entendida como proceso de crecimiento.

Por lo que tampoco es lícito usarla, como muchas veces se ha usado y se sigue haciendo, como herramienta coercitiva ya que esto desnaturaliza el proceso Enseñanza -Aprendizaje, en cualquiera de sus etapas.

Al ser la evaluación un proceso del todo complejo, es necesario poder contar con un buen método cuando llegue el momento evaluativo, de allí que se hable de controles, de exámenes, de participación, de autoevaluación, de actividades cumplidas, etc. En este caso lo único que no es pertinente y científico es la evaluación sin instrumento y sin objetivos detallados a acotar.

2.1.2.3 ¿DE QUÉ SE OCUPA ESPECÍFICAMENTE LA EVALUACIÓN?

Se puede decir que la evaluación de encarga de las siguientes tareas, a quién evaluar? En qué proporción debe realizarse esa evaluación? Que métodos y herramientas va a utilizar para esta evaluación? Y lo más importante por qué debo evaluar? Por último podemos decir que la evaluación apoya al proceso de excelencia educativa.

2.1.3 NUEVOS DESAFÍOS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA: DEMOCRACIA Y CALIDAD

Es necesario plantear algunos desafíos conceptuales y analíticos en el campo de la administración pública y la gestión educativa en el contexto del nuevo orden económico y político internacional. En ese sentido, están en debate algunos temas polémicos, como gestión educativa y desarrollo

en un contexto de interdependencia internacional; formación humana sostenible y gerencia social; teoría crítica y participación ciudadana en la gestión de la educación; relevancia de la escuela y efectividad de la comunidad en el contexto de las promesas y falacias de la descentralización administrativa; y gestión democrática para una educación de calidad para todos.

Esta reflexión se limita a la gestión democrática para una educación de calidad para todos. Es útil remitirse a la década del setenta, cuando se agota el período de reconstrucción económica de la posguerra. Efectivamente, a mediados de la década del setenta, se observa una disminución creciente del ritmo de crecimiento económico en todo el mundo. Una de las consecuencias es la reducción relativa del gasto público social. Esa situación es especialmente grave en los países pobres que, a fines de la llamada "década perdida" de los años ochenta, comienzan a implantar sus planes de ajuste económico para enfrentar la crisis de la deuda externa y de la inflación interna.

Las presiones crecientes sobre el gasto público disminuyen las fronteras del Estado, con la consiguiente tendencia a la privatización. La crisis se agrava ante las dificultades por realizar recortes en los servicios públicos de educación, salud y previsión social de una población ya fuertemente presionada por las medidas de ajuste económico y ante un comportamiento demográfico desfavorable.

La idea es aplicar en el sector público los mismos conceptos y prácticas utilizadas en el sector privado, en particular el modelo de gestión de calidad total.

A pesar del énfasis que algunos teóricos dan a los aspectos humanos en el modelo de gestión de calidad total, en su aplicación práctica existe un reducido espacio para la participación ciudadana y la equidad.

¿Dónde estaría, por consiguiente, la faceta humana de un modelo de administración que, en vez de valorar la participación ciudadana, destaca el poder central del dirigente para inspeccionar y controlar el desempeño de los trabajadores, utilizando normas tecnocráticas y parámetros uniformes para medir la calidad de diferentes productos o servicios? Esta pregunta es particularmente pertinente en la administración pública, pues los hechos demuestran que en la administración de los servicios sociales, como los de educación, la permanente participación de los ciudadanos, mucho más que el poder controlador del dirigente de turno, es el requisito indispensable para el logro de elevados niveles de calidad con equidad.

Estas observaciones no buscan reducir la importancia de la eficiencia y la racionalidad como indicadores de calidad en la administración de los servicios educativos. Por el contrario, debido a la importancia central de la calidad en la gestión de la educación, la primera preocupación se relaciona con la necesidad de definir correctamente la naturaleza de la calidad de educación y de su proceso administrativo.

Obviamente, por causa de la propia esencia de la educación, el concepto de calidad total de los gerentes de la moderna organización industrial no puede ser transferido automáticamente a la organización y la gestión de la educación. O sea, no se pueden aplicar conceptos e instrumentos de gestión y evaluación uniformes, de carácter universal, para realizar el monitoreo de instituciones y actividades tan heterogéneas del punto de vista ideológico y organizativo.

En ese contexto, no es posible evaluar cabalmente la calidad profesional del educador y del empleado público en términos de conciencia política y responsabilidad social en la producción y prestación de servicios públicos a la población, con la sola verificación y medición de su capacidad de competir mercado lógicamente en términos cuantitativos y materiales.

El primer requisito para poder abordar correctamente el tema de la calidad de la administración de la educación es rescatar la especificidad de la educación y la naturaleza peculiar de la calidad de educación. A pesar de que la escuela y la universidad desempeñan muchas funciones diferentes, el foco de su acción es la educación, definida como instancia de construcción y distribución del conocimiento socialmente válido y culturalmente relevante para la ciudadanía. La calidad de la educación puede definirse a partir de diversas perspectivas conceptuales y dimensiones analíticas. La calidad académica define el nivel de eficiencia y eficacia de los métodos y tecnologías utilizados en el proceso educativo.

También es posible valorar la educación en términos individuales y en términos colectivos. La calidad individual define la contribución de la educación al desarrollo de la libertad subjetiva y del interés personal. La calidad colectiva mide la contribución de la educación a la promoción de la equidad social y del bien común.

En diversos estudios latinoamericanos sobre la calidad de la educación y su relación con la calidad de la gestión educativa existe una preocupación prioritaria con la equidad y la relevancia social de la educación y del conocimiento para la ciudadanía.

Sustentando lo antes dicho, se toma la cita de: Braslavsky y Tiramonti (2001). Calidad de la gestión educativa. (pág. 256), afirman que "la búsqueda de la calidad no debe hacerse a expensas de la equidad".

Hallack defiende una propuesta de administración escolar capaz de articular creativamente los ideales de calidad y equidad en la prestación efectiva de los servicios educativos. Por su parte, Namó de Mello revela la misma preocupación con la calidad y la equidad en su propuesta de una escuela pública de calidad para todos y en su discusión de las nuevas

exigencias de una gestión educativa construida a nivel local, que permita incorporar necesidades desiguales y trabajar sobre las mismas a lo largo del proceso de escolarización, a fin de asegurar el acceso al conocimiento y la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje para todos.

El compromiso con la universalización de una educación básica de calidad fue reasumido en la Conferencia Mundial de Educación para Todos, realizada en Jomtien, en marzo de 1990, bajo el auspicio de UNESCO, UNICEF, PNUD y el Banco Mundial. Desde entonces, se observan nuevos esfuerzos nacionales en la educación latinoamericana, especialmente en los países más populosos, como Brasil y México que, al firmar la Declaración Mundial de Educación para Todos, asumieron el compromiso de desarrollar un plan decenal para la universalización de una educación básica de calidad.

Este es el tema central de numerosos programas y reuniones en todo el Hemisferio. En el ámbito político del Sistema Interamericano, el ideal de educación de calidad en todos los niveles de enseñanza, especialmente en el nivel de enseñanza básica, y la democratización de la gestión educativa integran el plan de acción adoptado por los Jefes de Estado y de Gobierno en la Cumbre de las Américas, realizada en 1994 en la ciudad de Miami.

En ese contexto, se plantea el examen de la hipótesis de que la calidad de la gestión educativa es una de las variables que explican la calidad de la educación en sí misma, definida a la luz de las transformaciones internacionales que afectan la calidad de vida humana en todo el mundo.

En realidad, las transformaciones internacionales sin precedentes que se observan actualmente en la economía y la sociedad inciden inmediatamente en el sector público, en la educación y en sus prácticas organizativas y administrativas. De ser así, la administración cerrada y jerárquica debe dar lugar a la gestión horizontal, con la utilización

progresiva de redes interactivas de organización y administración que facilitan la acción cooperativa y la comunicación interna y externa. La acción individual debe incorporarse a la acción colectiva mediante una nueva ética de cooperación y participación ciudadana.

El centralismo de la administración en las instancias superiores de gobierno debe dar paso a un proceso de descentralización para la gestión a nivel de unidad escolar y universitaria. Los principios normativos y universales de los paradigmas tradicionales de administración deben dar lugar a la adaptabilidad y la flexibilidad en función de características concretas. Mientras que los paradigmas tradicionales de administración ponen el énfasis en el producto y en la cantidad de resultados basados en un sistema de evaluación *ex-post*, las nuevas perspectivas de administración de la educación valoran, simultáneamente, la calidad de los insumos, de los procesos administrativos y laborales y de sus resultados, en base a un sistema de evaluación cualitativa permanente que abarca a todos los participantes y beneficiarios a lo largo del proceso de gestión.

Por lo tanto, la calidad de la educación debe dar sentido a la cantidad de los servicios prestados por las instituciones de enseñanza. La participación colectiva y la búsqueda del bien común deben orientar la acción y el interés individual. En conclusión, el concepto clave que debe inspirar una teoría significativa y relevante de gestión educativa es el de calidad de educación para todos, definido en términos político-culturales y técnico-pedagógicos, y teniendo en cuenta la conquista de elevados niveles de calidad de vida humana colectiva.

El concepto de calidad de educación para todos implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana

sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos.

En términos operativos, esos conceptos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad y pertinencia, para que puedan contribuir efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo.

En este contexto, la calidad del personal de las escuelas y universidades ocupa un lugar central, ya que la calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación. Por su turno, tanto la calidad del trabajo de los educadores, como la calidad de los resultados de la actividad escolar y universitaria, están estrechamente vinculadas a localización de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos en el lugar de trabajo, lugar que incluye el aula, la escuela, la universidad y las instancias superiores de las Secretarías y del Ministerio de Educación.

A pesar de que no debe subestimarse la calidad de los procesos técnicos y de los procedimientos administrativos, es necesario insistir en que la razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las escuelas y universidades es su misión política y cultural y su objetivo pedagógico. Sin embargo, aún cuando la misión política y cultural y los objetivos pedagógicos sean los elementos centrales de las instituciones de enseñanza, muchas veces el proceso administrativo para alcanzarlos es un factor crítico, pues si el proceso administrativo falla en términos de racionalidad, eficiencia, transparencia y efectividad, también fallan la misión y el objetivo, los servicios y los resultados.

Por lo tanto, los procedimientos administrativos, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos.

De la calidad de la gestión así concebida y ejercida depende, en gran parte, la capacidad institucional para construir y distribuir el conocimiento, definido como el factor clave de los nuevos niveles de desarrollo y de la nueva estructura de relaciones sociales, tanto a nivel nacional como en el ámbito internacional.

2.1.3.1.- ADMINISTRACIÓN VERSUS LIDERAZGO

Administración	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Planear y presupuestar: establecer pasos detallados y tiempos para alcanzar los resultados requeridos, para después asignar los recursos necesarios para hacer que las cosas se realicen. • Organizar y promover personal: establecer alguna estructura para llevar a cabo el plan, proveer a dicha estructura de individuos, delegar responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el plan, proporcionar políticas y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una dirección: desarrollar una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión. • Alinear a la gente: transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez. • Motivar e inspirar a la gente:

<p>para ayudar a orientar a la gente, y crear métodos o sistemas para vigilar la instrumentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar y resolver problemas: supervisar resultados, identificar desviaciones del plan, para luego planear y organizar con el fin de resolver estos problemas <p>Da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones, y tiene el potencial de producir de manera consistente los resultados a corto plazo esperados por distintos grupos interesados en la empresa (por ejemplo, en el caso de los clientes, estar siempre a tiempo; en el caso de los accionistas, mantenerse dentro del presupuesto)</p>	<p>transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genera un cambio, con frecuencia en un grado importante, y que tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles (por ejemplo, nuevos productos que los clientes desean, nuevos enfoques hacia las relaciones laborales que ayudan a una empresa a ser más productiva.) <p>Cuadro N° 1</p> <p>Fuente: El líder administrativo</p>
---	---

2.2 EN FUNCIÓN DE LIDER POSITIVO

Líder positivo es aquel que piensa que trabaja en beneficio de los suyos, a pesar que el líder positivo no ve sus actividades como trabajo sino como la manera de servir ayuda a los demás a prepararse como futuro líder.

2.2.1.- CONCEPTO DE LÍDER

Etimológicamente, el término líder proviene de la palabra inglesa leader, que significa jefe, caudillo o cabecilla. Por tanto, un líder es un integrante del grupo que por sus características personales, carisma, circunstancias, etc.; establece los objetivos y retos a alcanzar, y dicta las normas y pautas a seguir. La característica fundamental del liderazgo es que crea una relación de dependencia entre dos o más personas. Al ser líder quien conduce el grupo hacia unas metas, recoge el reconocimiento y apoyo del resto de los integrantes. Quienes acatan sus órdenes con el fin de obtener los objetivos planteados.

Ser líder tiene un significado especial porque es un gran logro. El buen líder nos hace sentir que tenemos el poder de cambiar nuestra vida, la rutina a la que le llamamos mi existencia. Ser líder es conseguir una meta que parece, al principio, un sueño. Es romper paradigmas que han afectado nuestras decisiones y que han hecho que vivamos sin percatarnos de las grandes posibilidades que están a nuestro alcance.

Ser líder es dar testimonio de manera innegable que la vida está llena de oportunidades. Y que somos nosotros con nuestras costumbres, los que la empobrecemos.

Ser líder es despertar a una oportunidad. Es vivir nuevamente en el paraíso y desechar el valle de lágrimas. Es iniciar una etapa luminosa donde descubrimos la bondad y la capacidad de dicha que encierra el verdadero SER que está en todos.

Ser líder es seguir el ejemplo de seres especiales que ya lo lograron y que nos gritan que también nosotros podemos llegar hacerlo. Es escuchar a los ganadores y tener oídos sordos para los derrotados.

Ser líder es conseguir una meta que al principio parece un sueño, es romper paradigmas que han afectado nuestras decisiones y que han hecho que: vivamos sin percatarnos de las grandes posibilidades que están a nuestro alcance.

Ser líder es vivir una existencia donde se puede ser exitoso siendo bueno y compartiendo bondad y esperanza con tantos que la necesitan.

Ser líder es llegar a una etapa donde se conquista la paz interna, una que proporciona seguridad al descubrir el inmenso poder personal que disponemos para vencer nuestras debilidades.

Ser líder no es ser mejor que otros. Es más bien convertirse en servidor e inspirador de los que quieren pero no creen. De los que hablan de fe sin entender su verdadero significado.

Ser líder, para los que formamos parte de esta familia, es transformarse en apóstol de esperanza, en mensajero de alegría, en enviado de la luz que aleja penumbra del sufrimiento físico y económico como alternativa de la vida.

Es ser vocero actualizado de la buena nueva.

Un buen líder debe poseer los siguientes rasgos

- ❖ Tener Visión: Es decir tener idea clara de lo que quiere tanto a nivel profesional como personalmente.

- ❖ Motivador: En palabras de Colín Powell: “Se ha alcanzado la excelencia como líder cuando la gente lo sigue a uno a todas partes, aunque solo sea por curiosidad.”

- ❖ Honestidad e Integridad: Facilitaran sus relaciones interpersonales y le harán ganarse la confianza del resto.
- ❖ Capacidad intelectual y autoconfianza: Debe poseer los conocimientos adecuados para interpretar la información relevante.
- ❖ Flexibilidad: Para adaptarse a sus “seguidores” y a los requisitos de cada situación.
- ❖ Poseedor de carisma: Debe gozar de prestigio entre sus colaboradores.

2.2.1.2 ACTITUDES CULTIVADAS DE LOS LÍDERES

La actitud de los líderes y los seguidores puede mejorar a medida que este cultiva sus cualidades. En todo liderazgo quienes los siguen lo ven al líder como un modelo con el que ellos se identifican, el líder simboliza la identidad del grupo por lo que se espera que en cualquier actuación estén representados los valores no solamente del líder sino de sus seguidores.

En el primer campo educativo que es el hogar seguido de la escuela y el colegio la identificación es más fuerte y duradera. Los padres son los primeros modelo, luego los maestros y en general todas aquellas personas que tienen contacto con él o ella pueden convertirse en modelo.

El profesor es un modelo, es guía de gran influencia, ya que de manera consciente o inconsciente da al estudiante modelos de comportamiento. En general el comportamiento de un líder se lo identifica como autocrático, participativo y el de rienda suelta o liberal.

El líder autócrata: Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y motiva y controla al subalterno. La decisión y la ansiedad se centralizan en el líder. Considera que solamente

él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, tal vez piensa que los otros son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. El autócrata siempre espera de la subalterna obediencia y que siempre estén de acuerdo con sus decisiones.

El líder participativo: Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta la ayuda que ofrecen siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus seguidores para que sus ideas sean cada vez más útiles. Impulsa a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador, pero, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores: "Aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz de obtener un resultado satisfactorio.

Vale recalcar que existen varios estilos, en esta ocasión se han definido tres. Años atrás algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las

necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a Administración Participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz, otros mencionan que el estilo de rienda suelta es singularmente provechoso.

La propia definición del liderazgo enumera varias características:

- ❖ Capacidad de comunicarse: La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber “escuchar” y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- ❖ Inteligencia emocional: Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

Sustentando lo antes mencionado, tenemos a Salovey y Mayer – Inteligencia Emocional, año 2005, definieron inicialmente la inteligencia Emocional como:

Salovey y Mayer (2005) “la habilidad como para manejar los sentimientos y emociones propias y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción”.

- ❖ Capacidad de establecer metas y objetivos: Para dirigir un grupo, hay que saber donde llevarlo. Sin meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no puedan cumplir.
- ❖ Capacidad de planeación: Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas los recursos necesario etc.
- ❖ Un líder conoce sus fortalezas y también conoce sus debilidades aprovecha al máximo las primeras y subsana las segundas. Un

líder sabe y hace creer a su gente: Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

- ❖ Tiene Carisma: Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma esta la excelencia.
- ❖ Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
- ❖ Es Innovador: Siempre buscara nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante el mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- ❖ Un líder es responsable: sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
- ❖ Un líder esta informado: Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Una y otra persona se pregunta qué pasa con los lideres estos nacen o se hacen, se cree que estos nacen con ciertos genes para ser tal pero el conocimiento y la preparación lo hace mejor por lo tanto es importante los dos porcentaje.

El liderazgo es la facultad de que disponen algunos individuos para influir en otras personas. Esto surge de componentes innatos o adquiridos desde muy temprana edad, tienen por ejemplo:

- Habilidad para usar la autoridad de forma efectiva y responsable.
- Habilidad para comprender a los miembros de su equipo
- Habilidad para la perseverancia: un buen líder no se rinde jamás, sobre todo cuando los acontecimientos son adversos.
- Habilidad para la transmisión de ilusión y la acción conjunta.
- Habilidad para generar ambientes de trabajo, donde prevalezca la cooperación y el buen clima laboral.
- Habilidad para prever el futuro a corto, medio y largo plazo.

2.2.1.3.- FUNCIONES DE UN LIDER

Las funciones de un líder se pueden dividir en dos grandes grupos:

a) Funciones esenciales

- Estratégicas: planificar y coordinar los objetivos.
- Organizativas: propone los métodos y genera los procedimientos de trabajo.
- Operativas o línea: implica ejecutar los trabajos a los miembros del grupo.
- Técnicas: debe realizar de las tareas propias de su equipo.
- Representativas del grupo: defiende los intereses y sentimientos del grupo
- Fuente de recompensas y castigos: es el encargado de premiar y castigar a los miembros del grupo.
- Labor mediadora: concilia los intereses de los miembros del grupo.

b) Funciones complementaria

- Símbolo: es la imagen del grupo.

- Sustituto de la responsabilidad individual: sobre él recaen las acciones del grupo.
- Ideólogo: las pautas y las normas que imperan en el grupo

El líder cumple con un sinnúmero de condiciones personales

Equilibrio emocional.- Respetar la opinión del otro.

Actitud.- Asumir tareas tomando iniciativa personal voluntad y entusiasmo.

Responsabilidad.- Cumplir sus obligaciones reflejando una actitud seria y comprometida.

Humildad.- mostrar interés y predisposición.

Sentido común.- Contar con visión realista de las consecuencias de sus actos.

Prudencia.- Cautela al emitir juicios u opiniones.

Trabajo en equipo.- Tener la capacidad de relacionarse con los otros.

Creatividad.- Proponer soluciones novedosas.

Seguridad personal.- Mantener firme sus ideas.

El líder no solamente tiene ventajas cuando ejerce liderazgo también tiene desventajas entre las que mencionamos las siguientes:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.</p> <p>-Se está actualizando en los temas de interés.</p> <p>-Es la cabeza y responsable frente a otros directrices</p> <p>-Se da sentido humano a la administración.</p> <p>Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.</p>	<p>Se tiene demasiadas responsabilidades.</p> <p>-Quita mucho tiempo personal.</p> <p>-Ser responsable cuando un miembro comete un error.</p> <p>-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.</p> <p>Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.</p>

-La persona líder construye el ser persona.	-Se está a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.
---	---

Cuadro N°2

Fuente: El líder administrativo

Las funciones del líder son compartidas con todos los que conforman su equipo no de un individuo.

- Debe preocuparse por el desarrollo de cada miembro de su equipo, el líder debe considerarse un miembro más del grupo.
- El líder se identifica con cada uno de sus miembros de tal manera que debe estimularlos a todos por igual y que se les ofrezca las mismas oportunidades de responder a obligaciones.
- Las necesidades de los demás no son las únicas que debe preocuparle, debe reconocer sus necesidades y dejar que los otros lo ayuden.
- El líder ayuda a que su equipo se organice, aunque en ningún momento tratará de imponer su criterio.
- Les ayudará a sus miembros a descubrir sus potencialidades y utilizarlas cada que tengan la oportunidad.
- El líder no necesita ser el centro del equipo, más bien debe preocuparse por la preparación de los futuros líderes.
- Uno de los más grandes problemas que se presentan en las instituciones es que unen un grupo de personas para que cumplan un propósito, la función del líder no es esa, si no que trabajen en equipo que todos sientan y vivan lo mismo.

Pero, sabe usted ¿qué es trabajar en equipo? ¿En qué se diferencia de trabajar en grupo? Trabajar en grupo es realizar nuestras actividades con un jefe que indica lo que se debe hacer y cuando deben presentar los

resultados, mientras que trabajar en equipo es hacerlo todos juntos por que tienen una misma meta de esta manera todos se benefician del conocimiento y trabajo que realicen.

Debemos tener claro si tenemos a nuestro alrededor un jefe o un líder por tal razón es muy bueno conocer cuáles son las diferencias

JEFE	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> · Existe por la autoridad. · Considera la autoridad un privilegio de mando. · Inspira miedo. · Sabe cómo se hacen las cosas. · Le dice a uno: ¡Vaya!. · Maneja a las personas como fichas. · Llega a tiempo. · Asigna las tareas. · Alcanza objetivos. · Trabaja. · Impone. · Ante los errores se le cae el mundo · Dirige. · Habla. · Llama la atención delante de todos 	<ul style="list-style-type: none"> · Existe por la buena voluntad. · Considera la autoridad un privilegio de servicio. D · Inspira confianza. I · Enseña cómo hacer las cosas. F · Le dice a uno: ¡Vayamos!. E · No trata a las personas como R cosas. E · Llega antes. N · Da el ejemplo. C · Alcanza metas I · Disfruta lo que hace. A · Propone. S · Ante los errores se agiganta · Orienta · Comunica · Llama la atención a solas y lo felicita en público

Cuadro N° 3

Fuente: El líder administrativo

2.2.2.- LIDERAZGO

Como en toda disciplina humana, en el tema del liderazgo existen diversas concepciones acerca de lo que es y de cómo se llega a serlo pero, como también sucedió en toda disciplina humana, encontramos numerosas concepciones erróneas.

Esto significa que el líder no es a quien muchas personas siguen sino, muy por el contrario, el líder es quien se pone al servicio de un grupo para ayudarlos a conducirse por un camino que él ya ha recorrido. El comenzar a comprender la verdadera esencia del liderazgo es, a mi manera de ver, el primer paso para construir un mundo donde las personas que ocupen puestos directivos sean verdaderos líderes

No es nada novedoso encontrar en la mayoría de las posiciones de poder, ya sean estas políticas, de empresa o educativas, a personas que pretenden liderar a otros pero ni siquiera pueden liderar su propia vida. Para decirlo de otra manera podemos citar la sabiduría de Jesucristo: “¿Puede un ciego conducir a otro ciego, o terminaran ambos cayendo en el pozo?”

Liderazgo es la capacidad que tiene un individuo para dirigir, influenciar directa o indirectamente sobre su entorno, es crear condiciones que le ayuden a la institución alcanzar el éxito propuesto, y la clave de este éxito es saber y practicar las características del liderazgo.

El liderazgo se lo analiza desde dos perspectivas:

- ❖ Como cualidad personal
- ❖ Como función dentro de una organización

Se puede definir como el arte de inducir a los subordinados a cumplir sus tareas con celo y confianza; el celo refleja honradez e intensidad en la ejecución del trabajo, la confianza refleja experiencia, habilidad técnica.

Sustentando lo antes dicho, tenemos a Herrera García, Jorge, - El liderazgo, año 2006, pág. 85

Herrera (2006 pág. 85) "Liderazgo es la capacidad de dirigir, tiene que ver mucho más con lo que uno hace y con quien está, que con quién es. El liderazgo es en primer lugar, comprender los puntos fuertes y débiles de uno mismo, para luego asumir los papeles o responsabilidades que correspondan".

El liderazgo como cualidad personal siempre se ha querido medir rasgos y habilidades de los líderes pero hasta ahora no se logra llegar a un consenso las explicaciones que se dan son muy distintas, que lo único que refleja son las características, los valores que prevalecen en la imagen de un líder.

El liderazgo educativo como función dentro de una organización no se ve características ni comportamiento del líder si no la manera de organizar las actividades docentes y administrativas que lo lleven a cumplir los objetivos propuestos.

Por lo investigado se puede decir que existe un sinnúmero de definiciones de liderazgo y así mismo muchas personas han tratado de dar un concepto. Aquí se entenderá el liderazgo general como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Esta definición tiene cuatro aspectos importantes:

En primer término, el liderazgo involucra a muchas personas miembros del grupo. En segundo término, los miembros del grupo no carecen de poder, pero, el líder tendrá más poder. El tercer aspecto es la capacidad

para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores y el cuarto, es la combinación de los tres primeros, donde el liderazgo es cuestión de valores.

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas y que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

2.2.2.1.- IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El liderazgo es muy importante porque tiene la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a un grupo de individuos, ninguna organización puede sobrevivir a la falta de un líder. Se reconoce tres clases de liderazgo.

a) Liderazgo transaccional.- Se dice que es transaccional por que en la mayoría de los casos cambia la seguridad y un buen ambiente de trabajo por la dirección de la escuela y esto satisface a maestros y alumnos.

b) Liderazgo transformacional.- El líder establece metas y objetivos con la finalidad de hacer a sus seguidores líderes, el líder en su intento de transformación es más carismático, da oportunidades, discierne, comprende y anuncia ante todos las posibilidades amenazas con que se enfrenta el grupo, así mismo se afianza en los puntos fuertes que encuentra a su paso.

c) Liderazgo participativo.- Se colabora con los demás para lograr los objetivos propuestos en beneficio común, es importante compartir métodos de trabajo y decisiones en equipo.

De igual manera se reconoce tres funciones principales en las que un líder debe tener experiencia.

1.- Dirigir equipos de trabajo

Un buen líder debe saber dirigir su vida, debe conocer el mapa y más aun, debe conocer su territorio, ofrecerles a todos la oportunidad de participar porque cada uno de ellos tienen algo con lo que pueden contribuir. De esta forma podrá dirigir eficaz y eficientemente a su equipo de trabajo, consiguiendo resultados óptimos.

2.-Preparar a otros para el trabajo:

Es un proceso diario en la ayuda a otros ofreciendo sugerencias para el mejoramiento de tal manera que, realicen trabajos perfectos. El líder eficaz analiza y da sugerencias para el mejoramiento de su grupo.

3.-Delegar funciones:

Delegar es darles un voto de confianza, enseñarles y darles responsabilidades en ofrecer tareas y funciones. Recuerde que la última responsabilidad la tiene usted como jefe-líder que es. Hoy, en día existen muchos medios a la delegación y se hace un mal uso de ella.

Muchos directivos, jefes creen que delegar es que el trabajador realice más tareas u otras nuevas, sin explicarle detalladamente que es lo que tiene que hacer. Los miedos que hay alrededor de esta función están a la vista en muchas empresas.

Miedo a perder poder, miedo a que me puedan quitar el puesto de trabajo, miedo a que piensen que “yo no hago nada”, miedo a perder prestigio, miedo al qué dirán, miedo a que lo hagan mejor que yo, miedo a perder el tiempo... Todos estos temores son ridículos, no sirven de nada. Nadie te va a quitar tu puesto de trabajo siempre y cuando lo hagas bien y te recicles continuamente.

El poder no se pierde por que alguien delegue, al menos que tu definición de poder sea diferente a la mía. Nadie podrá pensar que no haces nada porque delegas funciones, tú delegas unas tareas que los trabajadores pueden hacer, tú tienes otras como jefe que eres, el miedo más ridículo es el perder el tiempo, ¿realmente crees que es perder el tiempo dedicar unos minutos al trabajador a explicarle detalladamente que es lo que tiene que hacer y cómo? Si dedicas este tiempo a esto, a lo largo ganarás mucho más para estas cosas muy importantes también.

Primero que al explicarlo detalladamente el trabajador sabrá cómo debe hacerlo, con lo cual ahorrareis tiempo los dos, no tendrá que ir a que se lo revise cada dos por tres ni tendrá que repetirlo en caso que este mal. Además tu tendrás tiempo para dedicárselo a otros de tu puesto de trabajo.

Si eres un buen jefe/líder sabrás en quien delegar y que, inténtalo, ya verás como ganas tiempo y calidad y sobre todo veras un nuevo comportamiento en los compañeros de trabajo, se sentirán útiles, responsables e importantes.

2.2.2.2 LAS CAUSAS PRINCIPALES DEL FRACASO EN EL LIDERAZGO

- ❖ Incapacidad para organizar detalles.
- ❖ Mala disposición para prestar servicios modestos.
- ❖ Expectativas de gratificación por lo que “saben” y no por lo que hacen con aquello que saben:
- ❖ Temor ante la competencia de los seguidores:
- ❖ Falta de imaginación:.
- ❖ Egoísmo:
- ❖ El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimientos.
- ❖ El verdadero líder no exige honor alguno.

- ❖ Le alegra ver que los honores, cuando los hay son para los seguidores.

2.2.2.3 LIDERAZGO Y EDUCACION.

Desde el punto de vista conceptual, esta reflexión sobre la gestión de la educación se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales y se inserta en el curso del desarrollo histórico de nuestro país examinado en el contexto de sus relaciones nacionales e internacionales.

En ese sentido, se parte de los problemas y desafíos que los países de América Latina enfrentan hoy en la práctica de la educación y en su administración se comprenden a medida que se examinan en el contexto de las fuerzas económicas, políticas y culturales en el interior de cada nación y en el ámbito de sus relaciones de interdependencia internacional. Sin embargo, dentro de ese conjunto de interrelaciones, se afirma la tesis de que la gestión de la educación tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad.

Cualquier aprendizaje supone una ordenación de los datos y una coherencia entre ellos. La visión del mundo del aprendiz se ensancha con cada oportunidad de un nuevo aprendizaje, desde la lectura, la escritura, la geometría o una segunda lengua.

Cada nuevo aprendizaje da una especie de cambio de paradigma. Hay aprendizajes que podemos denominar como mera instrucción, que son un conjunto de habilidades teóricas y técnicas que dotan al individuo de las herramientas básicas para la vida en sociedad.

El líder, en sentido estricto, no puede “enseñar” a otros sobre todo a

formarse como líder, como se le podría enseñar a alguien los números, las letras. Con un simple discurso o sermón, rara vez convence a alguien para que cambie sus paradigmas.

La destreza de este tipo de líder, está en la capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles rastreros hasta grandes alturas mentales y espirituales.

En una sociedad cada vez más cambiante, la educación tiene la necesidad de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana. Por eso resulta muy necesario un cambio de paradigma donde exista un liderazgo educativo que busque el apoyo de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor. Especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos.

Esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes.

Un verdadero líder educativo es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y siempre está animando el esfuerzo. El maestro que transforma conoce cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a conseguirlo, responde a sus necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez. El auténtico maestro es también un aprendiz, y es transformador por la función de líder que ejerce.

El líder educativo democrático es un maestro abierto, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados. Este tipo de maestro respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes. Por consiguiente, el auténtico maestro-líder es un catalizador, un facilitador un agente del aprendizaje.

El énfasis de la enseñanza está puesto en suscitar la pregunta, la paradoja y la ambigüedad, y no en dar respuestas petrificadas. En la mayoría de las ocasiones la educación primaria y secundaria no incentivan la curiosidad y la habilidad para formular preguntas, más bien premia la disposición a producir “respuestas correctas”, en lugar de considerar diversas posibilidades.

El auténtico líder docente debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus alumnos tengan otra realidad distinta a la suya. Animar al aprendiz para que escuche su propia voz interior, es fomentar el que adquiera sus propios puntos de vista. La sumisión a la autoridad externa es siempre provisional y transitoria.

Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación logra que el proceso educativo no se lo vea como un trabajo sino que este se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante.

Es imposible construir un mundo más humano y amoroso, a menos que uno mismo haya conseguido previamente convertirse en alguien sumamente humano y amoroso.

De la misma manera, la educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la auto-observación, la grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes.

Hay que recordar que la pobre calidad de la enseñanza actual no se debe tanto a la ineptitud de los docentes, sino sobre todo a sus conflictos inconscientes, motivaciones y necesidades no satisfechas. La violencia, el sarcasmo, el autoritarismo, la permisividad, las bajas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, contribuyen al fracaso de la educación. Factores externos como los presupuestos, la infraestructura educativa y las técnicas didácticas tienen una importancia secundaria.

En Conclusión, podemos afirmar que se requiere, por tanto, de un liderazgo que haga despertar una multitud de fantasías, de sueños, de imágenes de mañanas posibles, de santuarios para la imaginación, por encima del frío y práctico “realismo” –tener los pies sobre la tierra–. Un sistema educativo basado en “dar las respuestas correctas” es psicológicamente insano.

Ello promueve el conformismo de conducta o de criterio, y ahoga las innovaciones. Debemos darnos cuenta de que necesitamos educar para una libertad por encima de todas las limitaciones. La capacidad para hacer cambiar de perspectiva constituye la estrategia fundamental del liderazgo educativo.

2.2.3 –EDUCACIÓN

Existen tres tipos de educación: formal, no formal y la informal.

La educación formal es aquella que se da en la escuela, institutos, universidades, módulos.. mientras que la no formal se refiere a las academias. Y la educación informal es aquella que abarca la formal y no formal, pues es la educación que se obtiene a lo largo de la vida.

Es uno de los factores más importantes en la formación de un individuo; su acción eficaz se manifiesta modelando la personalidad del niño desde la etapa inicial de la educación preescolar y continua durante toda la vida del individuo.

2.2.3.1 LA EDUCACIÓN BÁSICA

Educación inicial, Básica, Bachillerato es la etapa de formación de los individuos en la que se desarrollan las habilidades del pensamiento y las competencias básicas para favorecer el aprendizaje sistemático y continuo, así como las disposiciones y actitudes que regirán su vida. Lograr que todos los niños y jóvenes del país tengan las mismas oportunidades de cursar y concluir con éxito su educación y que logren los aprendizajes que se establecen en cada etapa educativa son factores fundamentales para sostener el desarrollo de la nación.

En una educación básica de buena calidad el desarrollo de las competencias y el logro de los aprendizajes de los alumnos son los propósitos primordiales, son las metas a las cuales los profesores, la escuela y el sistema dirigen sus esfuerzos.

Entre los objetivos de la educación están:

- Incentivar el proceso de estructuración del pensamiento, de la imaginación creadora, las formas de expresión personal y de comunicación verbal y gráfica.

- Favorecer el proceso de maduración de los niños en lo sensorio-motor, la manifestación lúdica y estética, la iniciación deportiva y artística, el crecimiento socio afectivo y los valores éticos
- Estimular hábitos de integración social, de convivencia grupal, de solidaridad y cooperación y de conservación del medio ambiente.
- Desarrollar la creatividad del individuo.
- Prevenir y atender las desigualdades físicas, psíquicas y sociales originadas en diferencias de orden biológico, nutricional, familiar y ambiental mediante programas especiales y acciones articuladas con otras instituciones comunitarias.
- Fortalecer la vinculación entre la institución educativa y la familia.

La educación se divide en dos o más tipos, éstos a su vez se subdividen en niveles tales como Educación Inicial que se da entre los tres y cuatro años del niño o niña luego viene la educación Básica que comprende desde el primer año al decimo, el Bachillerato y la Educación Superior que es la licenciatura o un posgrado. Las divisiones varían según las políticas educativas de cada país e índice de educación.

Según los estudios realizados hay que premiar a los niños especialmente a los de ocho años porque aprenden mejor no les interesa para nada que vayan a ser castigados pero si están dispuestos a trabajar cuando saben que de por medio hay un premio, los de doce ya se dan cuenta de sus errores y aprenden mas al reaccionar de forma negativa, el adulto se da cuenta de sus errores observan mas sus fallas y de forma más eficiente.

Esto es porque los adultos aprenden más por convicción e incluso por necesidad, en algunos casos es un requisito los conocimientos en su trabajo, o para alguna actividad específica, por ello es que aprenden más eficientemente de sus errores, y saben perfectamente que el aprendizaje es responsabilidad suya. A diferencia de lo que pasa con los niños y jóvenes, los mismos que en muchas ocasiones acuden a la escuela

porque sus papás los envían y no tanto por convicción propia o porque tengan la necesidad de ciertos conocimientos. Todo esto lleva a que existan dos corrientes educativas según el tipo de estudiantes, la pedagogía para los niños y jóvenes y la andragogía para los adultos.

2.2.3.2 ¿QUÉ ES EDUCACIÓN A DISTANCIA?

La educación a distancia es una modalidad que permite el acto educativo apoyándose en diferentes métodos, técnicas, medios y estrategias en la que los alumnos no necesitan asistir a un aula, están separados físicamente y se relacionan de manera presencial cada cierto tiempo, ya sea para recibir tutorías o para dar examen; esta relación presencial depende de la distancia, el número de alumnos y el tipo de conocimiento que se imparte en la institución.

Esta modalidad permite transmitir conocimientos de carácter cognoscitivo y mensajes formativos mediante medios no tradicionales, es un estudio de formación auto dirigido por el mismo estudiante apoyado por el material elaborado por algún centro educativo. La mayoría de los ciudadanos sabe el significado de educación a distancia sin embargo en algunos casos se la relaciona en forma despectiva con la enseñanza por correspondencia, como primera aproximación, hay que decir que esa identificación no es exacta, puesto que la correspondencia escrita es sólo uno de los medios que utiliza entre varios otros.

Durante este último tiempo, la Educación a Distancia ha ido abriéndose un espacio legítimo dentro del concierto educacional mundial. Desde capacitación laboral hasta post-grados universitarios figuran en la oferta de las más diversas instituciones educativas.

Con el avance de la Informática y el acceso cada vez más masivo a redes de comunicación, la instrucción y capacitación a Distancia se hace cada

vez más eficaz y solicitada, desde hace ya varios años, el Internet, la red computacional más grande del mundo, contribuye eficaz y eficientemente en este proceso educativo.

Una de las características atractivas de la modalidad de estudios a distancia es su flexibilidad de horarios. El estudiante organiza su período de estudio por sí mismo. Entre los antecedentes de la educación a distancia están los cursos que se daban por correspondencia, que se iniciaron por la necesidad de impartir enseñanza a alumnos en lugares aislados, en los que no era posible construir un colegio. Estos curso se dieron primeramente a nivel de escuela lo sea primaria y también secundaria, eran los padres quienes supervisaban el progreso educativo del alumno, pero la responsabilidad del aprendizaje recae en el alumno, que debe planificar y organizar su tiempo para responder a las exigencias del curso que sigue, también debe desarrollar la voluntad, puesto que son muchos los estímulos del ambiente que atentan en contra del estudio sistemático.

Otro aspecto destacado, es el uso de medios múltiples para el logro de los objetivos propuestos, junto al material escrito, también se hace entrega de mensajes de instrucción y educativos por radio, por televisión, por cassettes, por videocasetes, por software y aulas virtuales a través de Internet. Todos estos medios no excluyen al docente que adquiere una nueva dimensión en este trabajo profesional.

En el proceso de aprendizaje a distancia, ya definido se pueden señalar todavía otras características que la puedan perfilar como el mejor tipo de instrucción. Es la respuesta a muchas interrogantes que surgen frente al hecho social de la educación. Ante la continua preocupación por la necesidad y derecho de una educación permanente, la educación a distancia es una alternativa válida, ya que facilita estrategias de educación permanente. Normalmente la población que atiende son

adultos que quieren estudiar o continuar sus estudios o graduados que buscan su renovación o mejoramiento, sin sacarlos de su contexto laboral, social y familiar. Esto último, permite superar la clásica barrera entre la escuela y la vida, puesto que el estudiante no es separado de su medio, además dada la amplia cobertura social que puede alcanzar, hace más real la igualdad de oportunidades, por lo que se transforma en una respuesta a la demanda democrática de educación.

Desde el punto de vista de los procesos curriculares, acredita la experiencia adquirida y los conocimientos previos del estudiante, permitiendo un aprendizaje realmente significativo. El aporte de las teorías constructivistas encuentra en la educación a distancia un excelente campo de aplicación. Este es un tipo de educación académicamente exigente, especialmente por las características que los usuarios deben desarrollar como pre-requisitos capacidades de lectura comprensiva, de identificación y solución de problemas, de análisis y de crítica, habilidad para investigar y comunicar adecuadamente los resultados. A pesar de que el estudio es individual, no se descarta el trabajo en pequeños grupos, aún más es recomendado. Desde la perspectiva del docente la educación a distancia no prescinde de este.

Tampoco deja de lado la comunicación profesor – alumno, solo cambia la modalidad y la frecuencia. De la función de enseñarte, el docente pasa a ser un facilitador del aprendizaje, un creador de situaciones con medios innovadores que permitan al alumno lograr los cambios de conducta y el desempeño de habilidades necesarias.

La calidad del diseño de instrucciones y de los recursos empleados son fundamentales para el logro de la excelencia de los aprendizajes. La evaluación formativa, el aprendizaje significativo y para el dominio, la instrucción individualizada, el adecuado uso de medios nuevos en la presentación de la información y el desarrollo de destrezas individuales

son conceptos medulares de la Tecnología Educativa que en la Educación a Distancia adquieren una gran relevancia.

Los aportes de la Psicología del Aprendizaje son fundamentales al momento de la planificación y realización de situaciones instruccionales y formativas a distancia. Los acuerdos existentes en torno al logro de los aprendizajes, encuentran en la modalidad que estamos comentando una adecuada respuesta.

En el equipo de Educación a Distancia se pueden presentar algunos roles tales como:

- a) **Coordinador general:** responsable de articular los procesos de todo el equipo. Establece el cronograma de actividades, propone las tareas a realizar, planifica y controla el normal funcionamiento del proyecto. como también será un guía en el desarrollo de la personalidad del sujeto.

- b) **Experto en contenidos:** docente a cargo del curso y experto en contenidos del tema a ser impartido a distancia. De acuerdo a la manera en que se entienda en cada región, país o cultura, el experto en contenidos cambia su rol, Sería muy conveniente que esta misma persona sea el tutor; sin embargo, por cuestión de tiempo muchas veces no puede hacerlo entonces ayuda el tutor.

- c) **Profesor tutor:** apoya en la administración, guiando y orientando al estudiante. El profesor tutor a distancia debe tener habilidades diferentes del profesor que se dedique a la formación presencial. Debe tener una capacidad de comunicación depurada, ya que el alumno no es a presencia y, por tanto, no se puede interaccionar igualmente con él.

La Educación a Distancia tiene ventajas y desventajas. Sus principales ventajas son las de atender demandas educativas insatisfechas por la educación convencional. Las ventajas a las que alude la mayoría de las personas que usan este método, es la de poder acceder a este tipo de educación independientemente de dónde residan, eliminando así las dificultades reales que representan las distancias geográficas. Además respeta la organización del tiempo, respetando la vida familiar y las obligaciones laborales.

En cambio, sus desventajas se refieren a la desconfianza que se genera ante la falta de comunicación entre el profesor y sus alumnos, sobre todo en el proceso de evaluación del aprendizaje del alumno. Por otro lado, es muy importante una intervención activa del tutor para evitar el potencial aislamiento que puede tener el alumno que estudia en esta modalidad. Otra gran desventaja radica en el aislamiento que se puede llegar a dar entre seres humanos, eliminando la interacción social física.

2.2.3.3 APRENDIZAJE

El aprendizaje es el proceso mediante el cual el individuo logra nuevas habilidades, destreza, conocimientos, conductas o valores, la experiencia la instrucción y la observación, este proceso puede ser analizado desde distintas formas, por este motivo es que existen distintas teorías de aprendizaje.

Sustentando lo antes dicho, tenemos a la Lcda. Zuluaga Larrabide, María; Sociología de la Educación, pág. 278:

Zuluaga (pág. 278) “El aprendizaje consiste en la adquisición de reflejos, hábitos, actitudes que se inscriben en el organismo y mente de la persona y orientan su conducta”

La escuela y el instructor controlan la educación a distancia pero el aprendizaje es responsabilidad del estudiante. El estudiante es

responsable de obtener el conocimiento, comprensión o aplicación a través del proceso educativo. El aprendizaje es el resultado de la educación. El maestro proporciona el ambiente que hace posible el aprendizaje, pero el alumno es el que lo realiza.

En la actualidad se utilizan una gran variedad de medios electrónicos para enviar o recibir los materiales de apoyo para la Educación a Distancia. Cada institución determina los medios más convenientes, dentro de los que tiene a su alcance y sus alumnos también, y con ellos realiza las combinaciones que mejor se adapten a sus posibilidades.

Muchos educadores se preguntan si los estudiantes a distancia aprenden lo mismo que los estudiantes tradicionales. Los investigadores que han comparado los métodos de educación a distancia con las formas tradicionales han concluido que la Educación a Distancia puede ser tan efectivo como las formas tradicionales de educación presencial, cuando se utilizan los métodos y tecnologías adecuadas, esto es, cuando existe interacción entre los estudiantes y cuando disponen de retroalimentación oportuna de parte del profesor

Al principio definimos la educación como un proceso y como tal tiene elementos fundamentales que desempeñan papeles dentro del proceso. A continuación analizamos los elementos claves del proceso de Educación a Distancia y los cambios que han experimentado sus papeles por los efectos de la tecnología independientemente del contexto en que se desarrolle la educación, el papel de los estudiantes es aprender.

Esta es una tarea generalmente intimidante que en la mayoría de los casos requiere motivación, planeación y la habilidad para analizar y aplicar los conocimientos que aprende. Cuando la educación es a distancia tienen una carga especial por que se encuentran separados de

sus compañeros, y no tienen cerca de ellos con quién compartir sus intereses y conocimientos.

Por otro lado, con las nuevas tecnologías, tienen ahora la posibilidad de interactuar con otros compañeros que viven en medios muy posiblemente distintos al suyo, y enriquecer su aprendizaje con las experiencias de los demás, además de la experiencia de sus maestros.

Los maestros en un salón de una escuela tradicional apoyan la realización de su clase en la conducta que pueden observar de sus estudiantes. El contacto visual es un elemento fundamental para la impartición del conocimiento. Un mirada rápida les permite saber quién está poniendo atención y tomando notas, quién se está preparando para hacer una pregunta o comentario. También les permite detectar al estudiante que está aburrido y cansado, ya que es igualmente evidente. Los buenos maestros están atentos a las manifestaciones de la conducta de sus alumnos y modifican la clase alternando actividades de acuerdo a las circunstancias que detectan.

Es más difícil mantener una estimulante discusión maestro-alumno cuando no se están viendo las caras o cuando hay que esperar que llegue el sonido entre los dos sitios remotos. Sin embargo, muchos maestros que la utilizan, tienen la idea de que las oportunidades ofrecidas por la Educación a Distancia superan los obstáculos que presenta el uso de la tecnología. De hecho, muchos de los instructores a distancia aceptan que la preparación que requieren los cursos ayuda a mejorar su desempeño como maestros.

Los retos que significa la educación a distancia son compensados por las oportunidades de:

- Alcanzar una mayor audiencia de estudiantes.

- Satisfacer las necesidades de los estudiantes que no pueden asistir a las clases regulares en las universidades por limitaciones de trabajo, tiempo o espacio.
- Involucrar en las clases la participación de expertos de otras áreas que se localicen en cualquier parte y que de otra manera no estarían accesibles para los estudiantes.
- Reunir estudiantes de diferentes ambientes culturales, económicos, sociales y con variadas experiencias laborales y de conocimientos.
- Hacer accesible la educación y capacitación a estudiantes en áreas apartadas.
- Permitir que puedan continuar con sus estudios sin tener que dejar de trabajar y recibir un salario.
- Lograr que los estudiantes pueden recibir asesorías de los maestros expertos más calificados.

Desde el punto de vista estrictamente educativo, y no gerencial o administrativo, la tecnología se puede aplicar en cuatro sentidos fundamentales:

1. Como ayuda a la enseñanza.
2. Como apoyo directo al aprendizaje.
3. Como instrumento analítico para pensar sistémicamente la educación.
4. Como ayuda a la investigación intelectual, científica o la creación artística.

Que no se dude ni por un minuto del enorme impacto positivo que tiene el uso de diversas tecnologías de telecomunicación en los procesos educativos. Los beneficios se reportan en economía de tiempo; en la

interacción del estudiante con la experiencia de aprendizaje y puedo seguir enumerando multitud de ventajas que tiene para el proceso educativo el uso adecuado de tecnologías. Es una forma de estimular la participación activa del estudiante en el aprendizaje.

2.3 HIPÓTESIS:

¿Cómo se puede desarrollar el potencial de todo administrador educativo dentro de una práctica axiológica?

¿Cuáles son las relaciones que deben existir entre el administrador educativo y su cuerpo de trabajo, personal de estudiantes y comunidad en general?

¿Qué significado tiene el administrador educativo en la vida de una institución educativa?

¿Cuál es el modelo pedagógico que debe seguir el cuerpo de tutores para mejorar el aprendizaje de la educación a distancia?

2.4 VARIABLES

2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:

EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

En las tendencias actuales todo rector o director debe ejercer la función de administrador educativo donde otorgue, brinde las pautas para que su personal docente mejore el desempeño de la calidad de educación.

2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE

FUNCIÓN DE LÍDER POSITIVO

Líder positivo es aquel que siempre está dispuesto a ayudar, guiar, enseñar técnicas, estrategias, a los miembros que integran la institución con la finalidad que se formen como nuevos Líderes.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS		TECNICA		
			R	T			
Administrador educativo. Es la persona que pone orden en las actividades que realizan las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas.	2.1.1. El papel del Administrador Educativo en la innovación del proceso enseñanza aprendizaje	.1.1.1. Valores del administrador educativo	8		Encuesta Cuestionario		
		2.1.1.2. Los valores básicos en el proceso de la Administración Educativa	9	8			
		2.1.1.3. Condiciones básicas del profesor administrativo	4	2			
	2.1.2. La administración educativa y la evaluación del sistema educativo.	2.1.2.1. La planificación y la organización	2.1.2.1. La planificación y la organización	3		1	
			2.1.2.2. Control y evaluación	2		5	
			2.1.2.3. ¿De qué se ocupa específicamente la evaluación	7		4	

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS		TECNICA
			R	T	
FUNCIÓN DE LÍDER POSITIVO Líder positivo es aquel que siempre está dispuesto a ayudar, guiar, enseñar técnicas, estrategias, a los miembros que integran la institución con la finalidad que se formen como nuevos Líderes.	2.2.2. Liderazgo	2.2.2.1. Importancia del liderazgo	10	7	Encuesta Cuestionario
		2.2.2.2. Las causas principales del fracaso en el liderazgo	11	3	
		2.2.2.3. Liderazgo y educación	1	6	
	2.2.3. Educación	2.2.3.1. La educación básica	6		
		2.2.3.2. ¿Qué es la educación a distancia?		9,10	
		2.2.3.3. Aprendizaje	5		

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La metodología es la vía más clara para que el investigador descubra la verdad, demuestre; ahí se indica que método o que proceso metodológico va a emplear para alcanzar los objetivos propuestos.

3.2.-MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método es la manera de alcanzar lo que nos proponemos, es el que nos permite ordenar cada una de las actividades que nos proponemos realizar para cumplir nuestros objetivos, en esta investigación me apoyaré con el método deductivo, inductivo, y método de la observación porque cada uno de ellos aporta significativamente en mi investigación.

3.2.1 MÉTODO INDUCTIVO E INDUCTIVO

En términos generales, el método inductivo es la acción y efecto de extraer partiendo de determinadas observaciones causas o experiencias particulares que determinan el motivo de estudio, para llegar al descubrimiento de un principio, consiste en establecer enunciados universales a partir de la experiencia, lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación o de los fenómenos o hechos reales hasta la ley general que los contiene. Así entonces el método inductivo se convierte en un proceso analítico sintético e induce sacar una conclusión (efecto) con el fin de determinar establecer cuál es la causa que más incide en el problema.

Muchos investigadores han pensado que cada hombre al nacer tiene definida la inteligencia. De hecho, algunos de estos investigadores dicen

que los blancos son más inteligentes que los negros, o que los negros son más inteligentes que los amarillos; otros llegaron a afirmar que los nórdicos son más inteligentes que los hombres que viven en los trópicos. Nada de esto es verdad todos tenemos el mismo potencial las mismas capacidades, lo que nos hace diferentes es la educación que recibimos.

Dedución: Es un tipo de razonamiento que nos lleva:

- a) De lo general a lo particular.
- b) De lo complejo a lo simple.

Los métodos de investigación por sí solos no garantizan el éxito en la búsqueda de la solución del problema, es el esfuerzo continuado y la crítica permanente que permite acercarse y conocer la realidad.

3.2.2. MÉTODO DE LA OBSERVACIÓN

La observación es un método para reunir información visual sobre lo que ocurre, lo que se hace o cómo se comporta el objeto investigado. La observación es visual. Se utilizan los ojos, valiéndose de un instrumento que bien puede ser una cámara fotográfica. La observación puede ser descriptiva, donde no se puede modificar la actividad en ninguna manera, apenas se puede registrar sin estar uno presente.

3.2.3.- MÉTODO CIENTÍFICO

El método científico proviene de las voces griegas: meta (hacia), odos (camino), es decir camino del conocimiento. Presenta diversas definiciones debido a la complejidad de una exactitud en su conceptualización como “conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables”, “secuencia estándar para formular y responder

una pregunta”, “pauta que permite a los investigadores ir desde el punto A hasta el punto Z con la confianza de obtener un conocimiento válido”.

El método científico está sustentado por dos pilares fundamentales. El primero es la reproducibilidad, la capacidad de repetir un determinado experimento en cualquier lugar y por cualquier persona. Se basa esencialmente, en la comunicación y publicidad de los resultados obtenidos. El segundo es toda posición científica tiene que ser susceptible de ser falsada, esto implican que se pueden diseñar experimentos en el caso dar resultado distinto a los predichos negarían la hipótesis puesta a prueba.

Para James B. Conant no existe un método científico. El científico usa métodos definitivos, métodos clasificatorios, métodos estadísticos, métodos hipotético – deductivos, procedimientos de medición, etc. Según esto, referirse al método científico es referirse a este conjunto de tácticas empleadas para construir el conocimiento sujeta al devenir histórico, y pueden ser otras en el futuro.

3.3 POBLACIÓN O MUESTRA

La población la conforma un grupo de 10 directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional A Distancia “Don Bosco” Del Guayas El tamaño de la muestra está relacionada directamente con el tamaño de la población.

Antes de calcular el tamaño de la muestra es necesario definir el significado de cada letra.

n= Tamaño de la muestra

N= Población o universo

E= Error admisible, determinado por el investigador en cada estudio

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Es importante destacar que la recolección de datos, se puede definir como: al medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

De modo que para recolectar la información hay que tener presente:

1. Seleccionar un instrumento de medición el cual debe ser válido y confiable para poder aceptar los resultados.
2. Aplicar dicho instrumento de medición.
3. Organizar las mediciones obtenidas, para poder analizarlos.

3.4.1 LA ENTREVISTA

Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Se estima que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

Sustentando lo antes dicho, Best, año 2001, afirma “es también posible buscar la misma información por distintos caminos en diversos estadios de la entrevista”, obteniéndose así una comprobación de la veracidad de las respuestas.

Como técnica de recolección de datos la entrevista tiene muchas ventajas; es aplicable a toda persona, siendo muy útil con los analfabetos, los niños o con aquellos que tienen limitación física u orgánica que les dificulte proporcionar una propuesta escrita. También se presta para usarla en aquellas investigaciones sobre aspectos psicológicos o de otra

índole sonde se desee profundizar en el tema, según la respuesta original del consultado, ya que permite explorar o indagar en la medida que el investigador estime pertinente.

Hay dos tipos de entrevistas: la estructurada y la no estructurada, la primera se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, replantea idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes deben escoger la respuesta en 2, o 3 o más alternativa que se les ofrecen. Inclusive los comentarios introductorios y finales se formulan de la misma manera en todas las situaciones. Para orientar mejor la entrevista se elabora un formulario que contenga todas las respuestas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevista el investigador tiene limitada libertad de formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

Algunas ventajas que presenta este tipo de entrevistas son:

- ✓ La información es más fácil de procesar, simplificando el análisis comparativo
- ✓ El entrevistador no necesita ser entrenado arduamente en la técnica.
- ✓ Hay uniformidad en el tipo de información obtenida.

Pero también tiene desventajas, tales como:

- ✓ Es difícil obtener información confidencial.
- ✓ Se limita la posibilidad de profundizar en un tema que emerja durante la entrevista.

La entrevista no estructurada es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden profundidad y formulación se encuentra por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre las bases del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la

entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudios.

Este tipo de entrevista es muy útil en los estudios descriptivos y en las fases de exploración para el diseño del instrumento de recolección de datos.

Las ventajas de este método son:

- ✓ Es adaptable y susceptible de aplicarse a toda clase de sujetos en situaciones diversas.
- ✓ Permite profundizar en los temas de interés
- ✓ Orienta a posibles hipótesis y variables cuando se exploran áreas nuevas.

Entre las desventajas se cita:

- ✓ Se requiere más tiempo
- ✓ Es más costosa por la inversión de tiempo con los entrevistadores.
- ✓ Se dificulta la tabulación de datos.
- ✓ Se requiere mucha habilidad técnica para obtener la información y mayor conocimiento del tema.

Aún con esas desventajas y dada la utilidad de la entrevista, en sus dos formas; todo investigador debe familiarizarse con su uso, ya que es probable que la aplique en cualquier tipo de investigación.

3.4.2.- LA ENCUESTA

Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes y sugerencias. Hay dos maneras de obtener información con este método: la entrevista y el cuestionario.

3.4.3. EL CUESTIONARIO

Se elabora con preguntas, estas pueden ser abiertas o cerradas, las abiertas el encuestado puede contestar como le convenga, mientras que las cerradas escoge una pregunta. El cuestionario no lleva nombre de la persona que lo responde, se deben formular las preguntas de forma concreta y precisa.

Preguntas abiertas

El encuestado es libre para contestar, como mejor le convenga.

Ejemplo:

¿Cuál considera usted que es la mejor virtud de un líder?

Preguntas cerradas

Aquí la persona responderá, escogiendo una de las opciones que se le presenten.

Ejemplo: ¿La falta de liderazgo del Administrador Educativo causa o provoca problemas en la institución?

Si () No ()

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

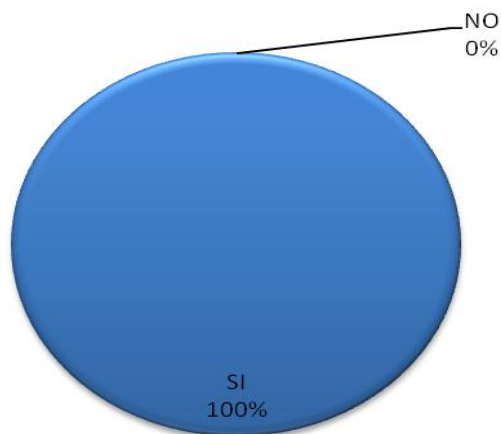
4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

1.- ¿CREE USTED QUE TODO ADMINISTRADOR EDUCATIVO DEBE ACTUAR CON LIDERAZGO?

CUADRO 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 1



FUENTE: Encuesta aplicada a las autoridades de la Unidad Educativa Don Bosco

Análisis e interpretación

Del total de la población investigada el 100 % responde que todo administrador debe tener liderazgo. Por liderazgo se entiende, al factor importante que tiene el líder para tener éxito en el trabajo que realiza. Al finalizar el análisis se puede determinar que en su totalidad de los investigados manifiestan que todo administrador educativo debe actuar con liderazgo.

2.- ¿EN SU ADMINISTRACIÓN SE DIFUNDEN LOS ROLES QUE LE CORRESPONDEN A CADA MIEMBRO DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

CUADRO 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	100%
NUNCA	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 2



FUENTE: Encuesta aplicada a las autoridades de la Unidad Educativa Don Bosco

Análisis e interpretación

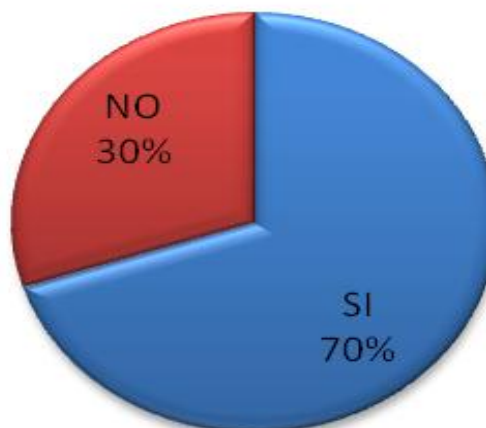
EL 100% opinan que siempre se difunden los roles que le corresponden a los miembros de la institución educativa. Difundir roles es dar a conocer el trabajo que le corresponde a cada uno conocer sus obligaciones. Al fin de este análisis podemos darnos cuenta que todos los investigados indican que en su institución cada uno tiene el rol que le corresponde.

3.- ¿CONSIDERA USTED QUE EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO DEBE ESTAR CAPACITÁNDOSE FRECUENTEMENTE?

CUADRO 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 3



FUENTE: Encuesta aplicada a las autoridades de la Unidad Educativa Don Bosco

Análisis e interpretación

En esta encuesta el 70% de la población manifiesta que el Administrador Educativo debe capacitarse continuamente. Capacitarse continuamente es estar al día en todos los cambios que necesita la institución y lo logra asistiendo a seminarios de capacitación. Al preguntar a todos los investigados en su mayoría nos indican que están de acuerdo que el Administrador debe capacitarse.

4.- ¿CUÁNTO TIEMPO CONSIDERA USTED DEBE ESTAR UN ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN SUS FUNCIONES?

CUADRO 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UN AÑO	1	10%
DOS AÑOS	3	30%
CUATRO AÑOS	6	60%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 4



FUENTE: Encuesta aplicada a las autoridades de la Unidad Educativa Don Bosco

Análisis e interpretación

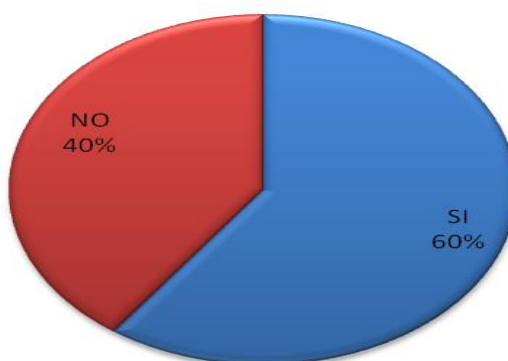
Del total de la población encuestada el 60% opina que el Administrador Educativo debe estar cuatro años en sus funciones. Es decir que los rectores (as) directoras (es) que son quienes ejercen las funciones de administradores deberían estar en sus funciones cuatro años y dar oportunidad a otras personas. Al culminar este análisis se puede demostrar que en su mayoría están de acuerdo que el Administrador Educativo ejerza sus funciones durante cuatro años.

5.- ¿ES EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA LA SOLUCIÓN A LOS DIVERSOS PROBLEMAS DE LA INSTITUCIÓN?

CUADRO 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 5



FUENTE: Encuesta aplicada a las autoridades de la Unidad Educativa Don Bosco

Análisis e interpretación

Realizada la encuesta el 60% nos manifiesta que el liderazgo es importante en la solución de los problemas que se le presenten a la institución. Se dice que el Líder tiene liderazgo cuando éste saca adelante la institución utilizando todas las buenas estrategias. Al revisar este análisis me doy cuenta que la mayoría indica que el liderazgo juega un papel muy importante en la solución de problemas.

6.- ¿CREE USTED QUE EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO DEBE CONOCER EL REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE EDUCACIÓN Y DEMÁS LEYES ANEXAS?

CUADRO 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ES NECESARIO	8	80%
NO ES NECESARIO	2	20%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 6



FUENTE: Encuesta aplicada a las autoridades de la Unidad Educativa Don Bosco

Análisis e interpretación

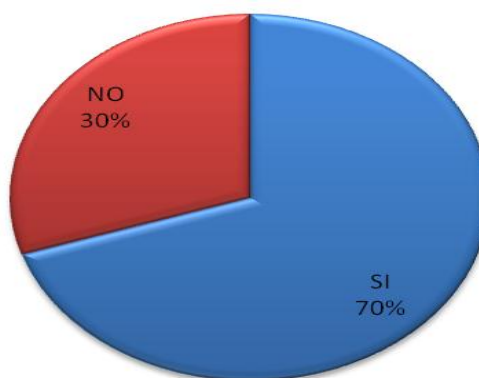
La mayoría de la población manifiesta que es muy importante que el Administrador Educativo conozca el Reglamento General de la Ley de Educación. Reglamento General es donde están todos los derechos y obligaciones que debe cumplir la comunidad educativa. Al fin del análisis puedo darme cuenta que la mayoría están de acuerdo que es muy necesario que el Administrador conozca y ponga en práctica la Ley.

7.- ¿CONSIDERA QUE UN LÍDER ES EL GESTOR DE LOS AVANCES EN EDUCACIÓN?

CUADRO 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 7



FUENTE: Encuesta aplicada a las autoridades de la Unidad Educativa Don Bosco

Análisis e interpretación

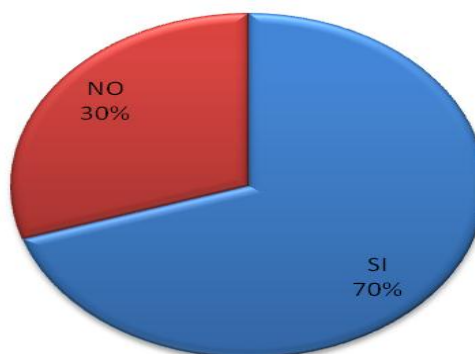
De las diez personas encuestadas el 70% considera que el líder es el gestor de los avances en educación. Se entiende por gestor que es el Administrador el que busca estrategias para que cada día su institución crezca en todos los aspectos. Al culminar el análisis compruebo que la mayoría de las personas creen que el administrador es el gestor de los avances de la institución.

8.- ¿LA FALTA DE LIDERAZGO EN EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO, CAUSA O PROVOCA PROBLEMAS A LA INSTITUCIÓN?

CUADRO 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 8



FUENTE: Encuesta aplicada a las autoridades de la Unidad Educativa Don Bosco

Análisis e interpretación

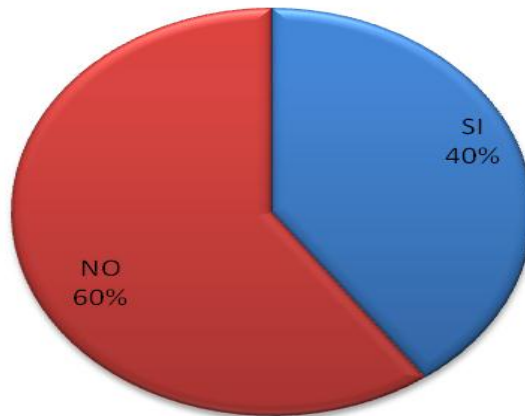
Del total de la población el 70% señala que la falta de liderazgo en el Administrador educativo causa problemas a la institución. Entendemos que el Administrador Educativo no tiene liderazgo cuando le falta la capacidad de dirigir de buscar estrategias, mecanismos para solucionar problemas o buscar avances a su institución, es decir es un Administrador de escritorio. Al término del análisis se determina que la mayoría de los encuestados manifiestan la falta de liderazgo causa problemas.

9.- ¿CREE USTED QUE CUMPLE EL CIENTO POR CIENTO EN SU LABOR DE ADMINISTRADOR EDUCATIVO?

CUADRO 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 9



FUENTE: Encuesta aplicada a las autoridades de la Unidad Educativa Don Bosco

Análisis e interpretación

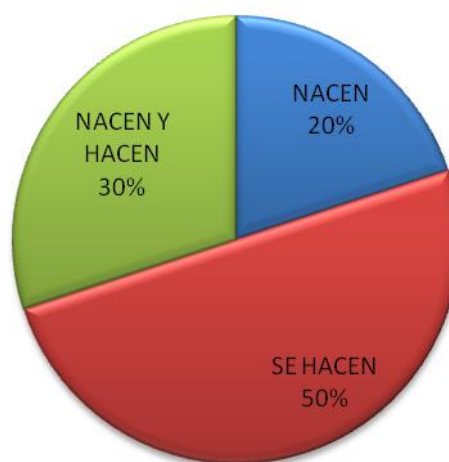
De la totalidad de la población el 60% considera que no cumple el ciento por ciento con su labor de Administrador Educativo. Administrador educativo es aquella persona que está al frente de una institución. Al finalizar el análisis se determina que la mayoría de los investigados manifiesta no cumplir el 100% en su labor de Administrador.

10.- ¿CREE USTED QUE LOS LÍDERES NACEN, SE HACEN O NACEN Y HACEN?

CUADRO 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NACEN	2	20%
SE HACEN	5	50%
NACEN Y HACEN	3	30%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 10



FUENTE: Encuesta aplicada a las autoridades de la Unidad Educativa Don Bosco

Análisis e interpretación

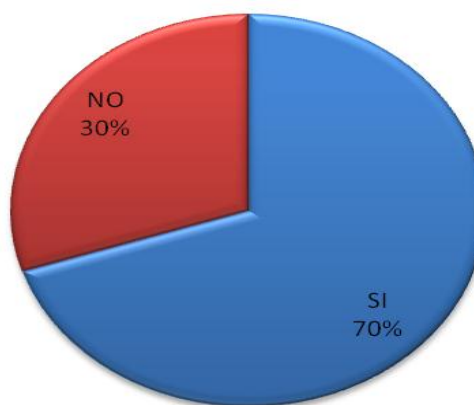
El 50 % de la población creen que los líderes se hacen. Líder es aquella persona que se diferencia de los demás por ejercer influencia en todas las actividades a realizar. Al fin del análisis se comprueba que la mayoría de los encuestados manifiestan que los líderes se hacen.

11.- ¿TODO LÍDER TIENE UN PUESTO DE AUTORIDAD?

CUADRO 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 11



FUENTE: Encuesta aplicada a las autoridades de la Unidad Educativa Don Bosco

Análisis e interpretación

Del total de la población investigada el 70% manifiesta que todo líder tiene un puesto de autoridad. Se entiende que un líder tiene un puesto de autoridad por la facultad derecho o poder que tiene de mandar o gobernar sobre algo que está subordinado. Al finalizar el análisis se determina que el líder si tiene un puesto de autoridad.

PREGUNTAS PARA LOS TUTORES

En la extensión Mons. "Néstor Astudillo Bustamante" colaboran 10 tutores.

1.- ¿SE REALIZA ORGANIGRAMA DE TRABAJO DONDE SE CONOZCA EL ROL DE CADA INTEGRANTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN LA QUE USTED COLABORA?

CUADRO 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	100%
ALGUNAS VECES	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 12



FUENTE: Encuesta aplicada a los tutores de la extensión Mons. Néstor Astudillo”

Análisis e interpretación

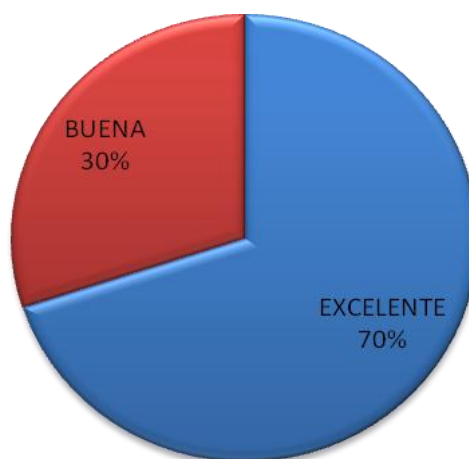
Toda la población investigada manifiesta en un 100% que en la institución donde labora si se realiza organigrama donde se reconoce el rol de cada uno de ellos. Se entiende por organigrama a la representación grafica de la estructura y las relaciones que se tiene con las diferentes partes y la función que cumplen cada uno de las personas que trabajan en la institución. Al término del análisis se determina que en la totalidad de los investigados indican que en su institución si se realiza organigrama.

2.- ¿CÓMO PERCIBE USTED LA GESTIÓN DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO DONDE USTED LABORA?

CUADRO 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	7	70%
BUENA	3	30%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 13



FUENTE: Encuesta aplicada a los tutores de la extensión Mons. Néstor Astudillo”

Análisis e interpretación

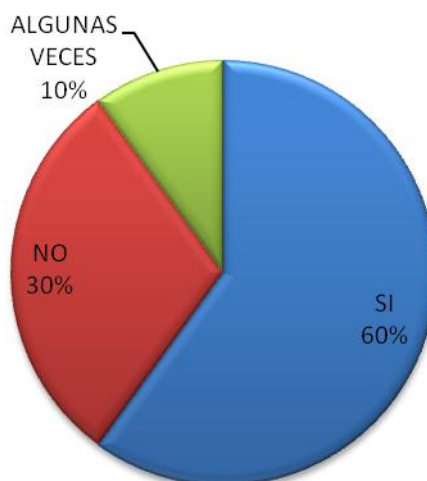
De la población que fue encuestada el 70 % manifiesta que es excelente la gestión del Administrador Educativo donde labora. Entendemos por gestión a todas las actividades que realiza con la finalidad de lograr nuevos éxitos en su institución. Al realizar el análisis podemos darnos cuenta que la mayoría de los encuestados indican que es excelente la gestión del administrador donde ellos laboran.

3.-SU DESEMPEÑO LABORAL SE VE INFLUENCIADO POR LA ACTITUD DE SU LÍDER?

CUADRO 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60%
NO	3	30%
ALGUNAS VECES	1	10%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 14



FUENTE: Encuesta aplicada a los tutores de la extensión Mons. Néstor Astudillo”

Análisis e interpretación

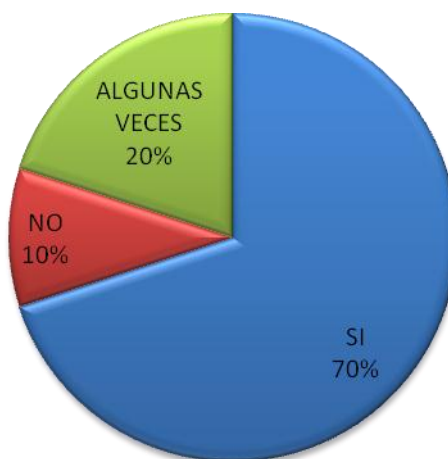
De un 100% de encuestados el 60% nos indica que si, su desempeño laboral en la institución se debe a la actitud del líder. Se entiende por actitud la disposición de ánimo expresada por su líder, la manera que tiene de levantar el autoestima a sus compañeros. Al terminar el análisis nos damos cuenta que la mayoría de los encuestados manifiestan que su desempeño se debe a la actitud de su líder.

4.- ¿CONSIDERA QUE SU TRABAJO ES BIEN VALORADO POR SU LÍDER?

CUADRO 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	1	1%
ALGUNAS VECES	2	2%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 15



FUENTE: Encuesta aplicada a los tutores de la extensión Mons. Néstor Astudillo”

Análisis e interpretación

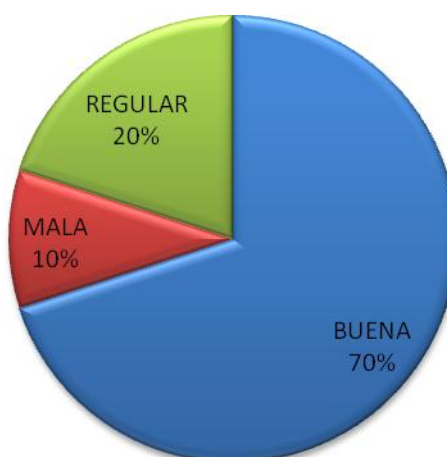
En esta pregunta de todos los investigados el 70 % manifiesta que si, su trabajo es bien valorado por su líder. Valorar un trabajo es reconocer el esfuerzo que realiza el grupo o cada uno de los que integran la institución. Al fin de este análisis se puede determinar que la mayoría de ellos dicen que su trabajo es valorado.

5.-¿CONSIDERA QUE SU RELACIÓN LABORAL CON SU LÍDER ES?

CUADRO 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	7	70%
MALA	1	1%
REGULAR	2	2%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 16



FUENTE: Encuesta aplicada a los tutores de la extensión Mons. Néstor Astudillo”

Análisis e interpretación

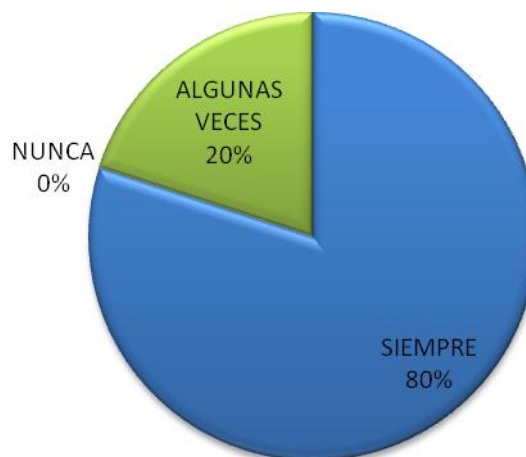
Del total de los encuestados el 70 % opina que tiene buena relación laboral con su líder. Buena relación entiendo que siempre están realizando los trabajos de mutuo acuerdo, consultando las actividades con el líder de la institución. Al fin de este análisis se determina que en su mayoría indican que tienen buena relación laboral.

6.-SU LÍDER CON QUE FRECUENCIA LO HACE SENTIR IMPORTANTE DENTRO DE SU AREA LABORAL

CUADRO 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	80%
NUNCA	0	0%
ALGUNAS VECES	2	20%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 17



FUENTE: Encuesta aplicada a los tutores de la extensión Mons. Néstor Astudillo”

Análisis e interpretación

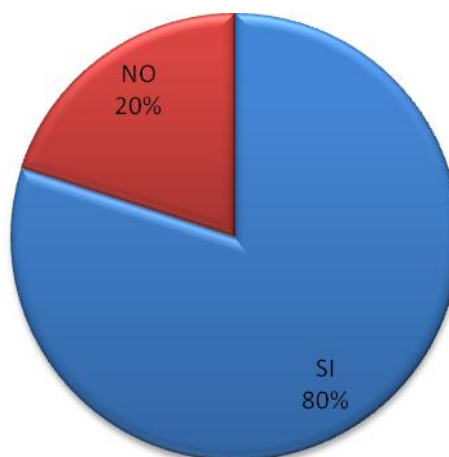
Del 100% de los investigados el 80 % manifiesta que su líder siempre lo hace sentir importante en su área laboral. Te hacen sentir importante cuando el líder reconoce el trabajo que realizas. Al término de este análisis se puede manifestar que, en la mayoría ellos aceptan que su líder siempre los hace sentir importante.

7.-INFLUYE EN SU VIDA PERSONAL LA RELACION QUE TIENE CON SU LÍDER

CUADRO 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO 18



FUENTE: Encuesta aplicada a los tutores de la extensión Mons. Néstor Astudillo”

Análisis e interpretación

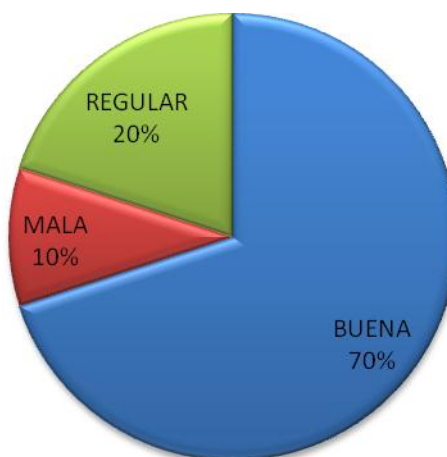
Del total de la población un 80 % opina que la relación que tiene con su líder si influye en su vida personal. Influencia es tener predominio o fuerza moral en el ánimo de los compañeros que integran la institución.. En el análisis nos damos cuenta que la mayoría de los encuestados manifiestan que la relación con su líder si influye en su vida personal.

8.-COMO CONSIDERA LA COMUNICACION QUE TIENE CON SU LÍDER

CUADRO 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	7	70%
MALA	1	10%
REGULAR	2	20%
TOTAL	10	100%

GRAFICO 19



FUENTE: Encuesta aplicada a los tutores de la extensión Mons. Néstor Astudillo”

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas un 70 % considera buena la comunicación que tiene con su líder. Entendemos por comunicación a las buenas relaciones, al dialogo permanente que existe entre el líder y sus compañeros. Terminando este análisis nos damos cuenta que la mayoría de los encuestados manifiestan que tienen buena relación laboral con su líder

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis de mi proyecto está dada en cada una de las preguntas que realice en el cuestionario a los directivos y tutores de la Unidad educativa Fiscomisional a Distancia “Don Bosco” del Guayas extensión Monseñor “Néstor Astudillo” y que al final tiene su respectivo análisis,

Para desarrollar el potencial del administrador educativo dentro de una práctica axiológica, se motivará al mismo a ser un buen líder, un mediador cuando ocurran conflictos, a saber guiar y orientar a sus compañeros en cada una de las actividades emprendidas.

Otra razón que ayuda a cumplir la hipótesis es el cambio de actitud tanto del administrador educativo como de su cuerpo de trabajo (tutores) y comunidad en general, donde tendremos seres humanos profesionales comprometidos al cambio, a mejorar la sociedad en la que nos estamos desarrollando y desarrollar adecuadamente normas de convivencia para un Buen Vivir.

Se debe recordar que el administrador educativo no está solo para infundir miedo o pánico, actualmente el administrador educativo es el ser humano que comparte, busca, orienta y guía a todos, tanto profesores, alumnos y comunidad. Es el dador de soluciones, claro está, buscándola con su cuerpo de tutores y si es posible con los estudiantes y padres de familia. Deben seguir un modelo de acuerdo a:

Los tutores como el administrador educativo deben seguir un modelo de acuerdo a las necesidades y expectativas de los estudiantes, uno propio donde ellos se sientan satisfechos con la metodología empleada y los recursos, técnicas que se aplica para llegar a su aprendizaje significativo y funcional. Se debe recordar que los métodos cambian según el curso y

año, por tal motivo la importancia de establecer diálogos donde los tutores expondrán sus necesidades y dificultades para encontrar las mejores

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Con el presente trabajo de investigación se demuestra que el administrador educativo es un líder en todos los ámbitos educativos sean estos de modalidad presencial, semipresencial o a distancia, ya que el mismo está preparado para organizarse en todas las instituciones, comités barriales y otros, pues cuenta con la credibilidad y apoyo del triángulo educativo (docente, padres de familia y alumnos)
- El administrador educativo se encarga de dar pautas, organizar la labor tanto docente como discentes para mejorar en todos los niveles la educación, aspirando obtener seres humanos con calidad y calidez, don de gente y empatía por los demás. El saber ser líder motiva a sus seguidores a continuar con la labor, a buscar alternativas de solución, crear proyectos que generen alternativas positivas para la comunidad y el entorno que lo rodea.
- El administrador educativo es un ser transformador del cambio tanto personal como psíquico de las personas que lo rodean. Es el modelo a seguir. Es el proyecto que debe cumplirse.
- El líder (administrador educativo) es el encargado de mejorar la calidad y calidez en la educación semipresencial y no tan solo de esta forma de educación.

- El administrador educativo puede laborar en toda institución y buscar las alternativas que ayuden a mejorar en todos los ámbitos a la misma.

5.2 RECOMENDACIONES

- El administrador educativo debe conocer de todo un poco, debe conocer aspectos que puedan afectar una excelente organización y estar preparado para enfrentarlo con inteligencia emocional y madurez, estar consciente de que a medida que avanza el tiempo, así como se presentan herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen obstáculos que dificultan su labor.
- Actualmente los líderes deben asumir varias funciones, que les ayude a dirigir con eficiencia los destinos de la institución y de una calidad educativa.
- Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio.
- El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional, buscando los máximos resultados, buscando alternativas y no conformarse que sean satisfactorias sino óptimas y de buen entendimiento.
- El líder debe aprender que sus decisiones deben ser para el bien de todos y todas.
- El líder debe seguir su desarrollo moral y ético, ser ejemplo para los demás.
- Ser constante y motivador.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1 TEMA DE LA PROPUESTA

El liderazgo del administrador educativo como guiador en la metodología de enseñanza aprendizaje de los participantes de la Ext. Monseñor “Néstor Astudillo Bustamante” durante el período lectivo: 2012 – 2013

6.2. TITULO DE LA PROPUESTA

Liderazgo en la Administración Educativa

6.3 OBJETIVOS

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Capacitar permanente a los tutores de la extensión Mons. Néstor Astudillo Bustamante como líderes de educación a distancia del nivel medio en las áreas de liderazgo y comunicación, mediante talleres, círculos de estudio con el fin de modernizar la gestión y obtener una calidad y calidez en la educación.

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Organizar talleres sobre metodología, técnicas activas, liderazgo, comunicación en educación a distancia
- Realizar los talleres invitando a personas especializadas y preparando material de apoyo

- Capacitar y orientar a los tutores/as sobre los aspectos negativos que causa la falta de liderazgo y de una buena comunicación.
- Publicar los logros obtenidos para realizar una auto, hetero y coevaluación.

6.4 POBLACIÓN OBJETO

La realización de este proyecto ha sido posible gracias a los directivos de la Unidad educativa Fiscomisional a Distancia “Don Bosco” del Guayas y al grupo de tutores de la extensión Monseñor “Néstor Astudillo”

6.5 LOCALIZACIÓN

Esta propuesta está dirigida a los estudiantes de la Extensión Monseñor “Néstor Astudillo Bustamante adscrita a la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia “Don Bosco” del Guayas

6.6 LISTADO DE CONTENIDOS TEMÁTICOS

UNIDAD I

EL LIDERAZGO Y LA ADMINISTRACIÓN

- 1.1 Liderazgo – concepto
- 1.2 Tendencias de liderazgo
- 1.3 Estilos de liderazgo
- 1.4 Diferencia entre los directores de grupo y los líderes de equipo
- 1.5 Características del líder
- 1.6 El líder frente a los cambios

UNIDAD II

TRABAJO EN EQUIPO

- 2.1 Trabajo en equipo se basa en la “5c”
- 2.2 Roles dentro del equipo
- 2.3 Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo
- 2.4 Puesta en marcha del trabajo en equipo

UNIDAD III

MEDIACIÓN

- 3.1 Definición
- 3.2 ¿Quiénes son mediadores? y ¿qué hacen?
- 3.3 Características de la mediación
- 3.4 Fases de la mediación
- 3.5 Habilidades en la mediación
- 3.6 Objetivos de la mediación
- 3.7 Alternativas a la mediación
- 3.8 Características del mediador

6.7 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

UNIDAD I

EL LIDERAZGO Y LA ADMINISTRACIÓN

El liderazgo hoy en día es un tema muy importante en donde las fronteras se han abierto hasta las instituciones educativas, donde la organización se encuentra en una constante lucha por ser cada vez mejor, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la institución.

Al hablar de organización institucional es indispensable mencionar a los administradores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de las instituciones y que orientan a sus profesores a conseguirlo.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar desde dentro primero, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Aunque para algunos “administración” y “liderazgo” son sinónimos, debe hacerse una diferencia entre ambos términos. Se debe recordar que pueden haber líderes de grupos no organizados, mientras que sólo puede haber administradores, tal como se los concibe, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el

cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

1.1. EL LIDERAZGO: CONCEPTO

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Citando a Stogdill, R. Disponible en: www.monografias.com/trabajos70, manifiesta:

Stogdill trabajos 10 "Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas".

El liderazgo involucra a otras personas, a los profesores, padres de familia, estudiantes. Los miembros del grupo dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo, sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

El liderazgo es una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder;

pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras, sin embargo, el líder tendrá más poder.

El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

El liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

1.2 TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que las condiciones y las personas cambian, los estilos de liderazgo también. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr o cumplir sus metas.

Existen seis edades del liderazgo y son:

- 1.- Edad del liderazgo de conquista, la gente buscaba el jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera la seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- 2.- Edad del liderazgo comercial, se buscaba levantar el nivel de vida de la gente.
- 3.- Edad del liderazgo de organización, aquí la gente comenzó a buscar un sitio a donde “pertenecer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- 4.- Edad del liderazgo e innovación, se buscaba la innovación y manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.
- 5.- Edad del liderazgo de la información, es la persona que mejora el proceso, aquella que la interpreta inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la “Nueva Edad”, conocer las nuevas tecnologías, va a necesitar saber cómo saber pensar para analizar y sintetizar la información que ha recibido, donde su dedicación se enfocará al individuo. Los líderes deben recordar que dirigen gente, no números o proyectos.

1.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando a una persona se le ha asignado la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes demuestran enfoques diferentes respecto a cumplir sus responsabilidades en relación con los seguidores. Lo más común es el comportamiento del líder, que consiste en clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se ha usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero quizás el más importante es la descripción de: líder autócrata, líder participativo y el líder de rienda suelta.

- **Líder autócrata:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una posición de control y fuerza.

- **Líder participativo:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Cultiva la toma de decisiones para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

- **Líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:** El líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

1.4 DIFERENCIA ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS.

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse mediante una re-organización para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <p>-Es reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero con límites.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo a ellas.</p> <p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Estimula la acción.</p> <p>-Puede hacer que la gente se</p>

<p>-Involucra a la gente en la planificación y la solución de los problemas pero con límites.</p> <p>-Desconfía del empleado que conoce su trabajo</p>	<p>involucre y se comprometa. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca quienes quieres sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esa conducta.</p>
--	--

Cuadro # 23

Fuente: www.monografias.com/trabajos70/administracion-liderazgo

1.5 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Entre las características de un líder están:

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales.

- c) Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más bondadoso.

- d) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas carisma.

- e) El líder debe tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

1.6 EL LÍDER FRENTE A LOS CAMBIOS

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. El líder debe poseer habilidades para manejar los cambios.

El líder debe saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

El líder debe comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.

El líder debe poseer la capacidad para formular estrategias. El líder debe identificar los factores claves para la implementación de cambios organizacionales.

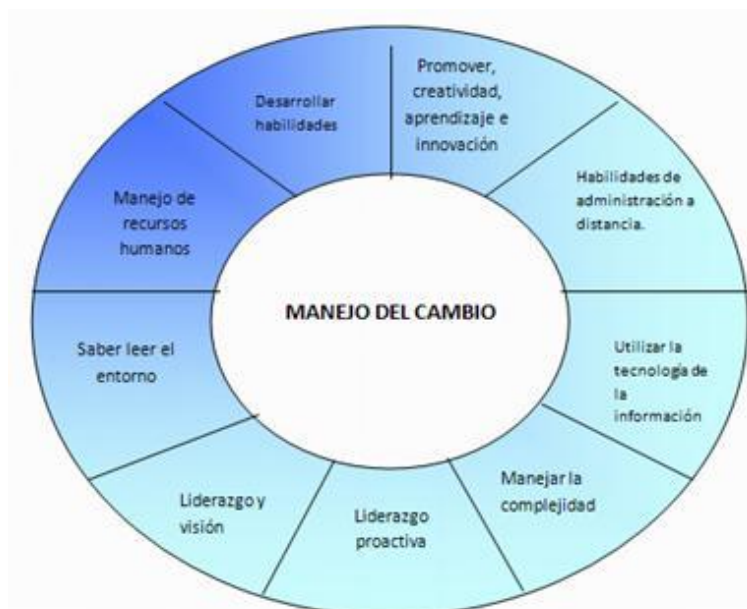


Gráfico 20

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno institucional

demanda de los líderes. Las características descritas nos muestran claramente que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

A los líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las instituciones modernas, se les pide conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos en informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de las instituciones. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo.

Taller # 1

Tema: Liderazgo y Administración

Objetivo: Concienciar en los tutores de la extensión: “Néstor Astudillo”, su papel como fuente primordial de aprendizaje con los estudiantes de educación media a distancia

OBJETIVOS	CONTENIDO	PROCESO	MATERIAL	RESPONSABLE	TIEMPO
Reconocer la importancia del liderazgo en la institución educativa	1.1. Liderazgo	Entrega de material de trabajo	Papelógrafo	Prof. María	2 días
	1.2. Tendencias de liderazgo	Formar grupos de trabajo	Marcadores	Chamba	
	1.3. Estilos de liderazgo	Conversar sobre el contenido	Folletos	Invitado	
	1.4. Diferencia entre director de grupo y líder de equipo	Elaborar conclusiones			
	1.5. Características del líder	Realizar un papelógrafo sobre las conclusiones			
	1.6. El líder frente a los cambios	Exponer en plenaria			

UNIDAD II

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo será capaz de responder del resultado final y no de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que ayudará el proyecto.

El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales. Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo individualmente sin que le afecte el trabajo del resto no forma un equipo.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es que en ella se permite que haya compañerismo y trabajo en equipo porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Las instituciones que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La institución en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales.

El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a

cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada así, como las funciones de los miembros individuales.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Traerá más satisfacción y hará más sociabilidad, también enseñara a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan ayuda

2.1. EL TRABAJO EN EQUIPO SE BASA EN LAS “5C”

Para realizar el mejor trabajo en equipo tenemos las siguientes sugerencias:

- Complementariedad: Cada miembro domina su parte del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- Coordinación: El grupo de profesionales, necesita un líder a la cabeza, el que debe actuar como organizador para sacar el proyecto adelante.
- Comunicación: El trabajo en equipo exige una excelente comunicación entre sus miembros esencial para coordinar las distintas actuaciones individuales.

- **Confianza:** Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza lleva a aceptar, anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro tratará de aportar lo mejor de sí mismo, sabe que es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- **Compromiso:** Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo el empeño para el proyecto.

La organización asigna a un equipo la realización del proyecto. El equipo recibe un cometido determinado, pero dispone de autonomía para planificarse o estructurar el trabajo.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

2.2. ROLES DENTRO DEL EQUIPO

Dentro de un equipo de trabajo es fácil encontrar unos roles muy característicos, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden ser muy negativos.

Entre ellos tenemos:

- **La persona positiva,** empuja hacia adelante, busca el éxito del equipo y se involucra en el proyecto, contagia de su entusiasmo al resto de los compañeros.
- **El crítico:** Es una persona destructiva, todo le parece mal pero no aporta soluciones. Es una persona que deteriora el ambiente de trabajo.

- El discutiador, no está de acuerdo en nada, es un inconformista permanente, saca a las personas de quicio.
- El bocazas, nunca está callado, discute aunque no entienda del tema, impide que la gente se centre en el tema.
- El listillo, el sabelotodo, de hecho tiene una preparación por encima de la media, en ocasiones sus aportaciones resultan oportunas.
- El incordio, es inoportuno, siempre con un comentario desafortunado en el momento menos adecuado, molesta a los compañeros.
- El pícaro, se aprovecha del resto de los compañeros, su aportación es nula y suele terminar deteriorando el ambiente de trabajo.
- El cuadrulado, tiene unos esquemas mentales muy consolidados de los que resulta muy difícil moverle. No dispone de la flexibilidad necesaria para aceptar o al menos considerar otros planteamientos.
- El organizador, es clave dentro del equipo, siempre preocupado porque las cosas funcionen, que se vaya avanzando, que se vayan superando las dificultades, que no se pierda el tiempo.

2.3 DIFERENCIAS ENTRE GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO

El grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización algo similar. Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no

dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

Las diferencias entre equipo y grupo de trabajo son importantes:

- El equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.
- En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (si son complementarias)
- En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.)
- En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.
- El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen, hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

2.4 PUESTA EN MARCHA DEL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo pasa por diferentes fases y son:

- Simplemente reunir a un grupo de personas para realizar un trabajo no significa constituir un trabajo en equipo. El equipo exige mucho más: coordinación, comunicación, entre sus miembros, lealtad hacia el equipo, etc.
- Hay que definir con claridad cuáles van a ser sus cometidos y cuáles son los objetivos que desean alcanzar. Hay que tener muy claro que la tarea encomendada debe justificar la formación del trabajo en equipo.
- Solo se debe formar trabajo en equipo cuando haya razones para hacerlo, sino será una pérdida de tiempo y de esfuerzo.
- Hay que determinar su posición dentro de la organización. De quién va a depender, cuáles van a ser sus relaciones con el resto de las áreas.
- Hay que seleccionar a sus miembros en función de la tarea asignada, hay que buscar a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir adecuadamente las distintas facetas del trabajo encomendado.
- Hay que seleccionar personas con capacidad para trabajar en equipo evitando individualistas. Es preferible además que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo: uno más extrovertidos que otros; unos apasionados y otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas, etc.

Al equipo hay que comunicarle con claridad el proyecto asignado, el plazo previsto de ejecución, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y cómo puede afectar a sus miembros. Ya dentro del equipo, el jefe les informará de cómo se van a organizar, cuál va a ser el cometido de cada uno, sus áreas de responsabilidad, con qué nivel de autonomía van a

funcionar, etc. Una vez constituido el trabajo en equipo, el jefe los reunirá antes de comenzar propiamente el trabajo con vista a que sus miembros se vayan conociendo, que comience a establecerse una relación personal entre ellos.

Es conveniente fomentar el espíritu de equipo, el sentirse orgullo de pertenecer al mismo. No se trata de fomentar un sentimiento de división entre nosotros y ellos, pero sí un sentimiento de cohesión, de unidad.

Taller # 2

Tema: Trabajo en equipo

Objetivo: Reconocer la importancia del trabajo en equipo como mejoramiento de la calidad y calidez en la Educación Ecuatoriana.

OBJETIVOS	CONTENIDO	PROCESO	MATERIAL	RESPONSABLE	TIEMPO
Establecer la importancia del trabajo en equipo	2.1.- El trabajo en equipo se basa en la "5c" 2.2.- Roles dentro del equipo	Presentación del tema Observar las diapositivas y escuchar la explicación del experto Elaboración de preguntas y respuestas al experto	Diapositivas Folleto Computadora	Experto en materia María Chamba	2 días
Diferenciar el trabajo en grupo del trabajo en equipo	2.3.- Diferencia entre grupo y equipo de trabajo 2.4.- Puesta en marcha del trabajo en equipo 2.5.- Las tutorías	Entrega de un manual con puntos importantes sobre el trabajo en equipo Leer el material Realizar una lectura comentada	Manual	María Chamba Experto	

UNIDAD III

MEDIACIÓN

3.1 DEFINICIÓN DE MEDIACIÓN

La mediación es una forma de resolver conflictos entre dos o más personas, con la ayuda de una tercera que será imparcial, el mediador.

3.2. ¿QUIÉNES SON MEDIADORES Y QUÉ HACEN?

Los mediadores pueden ser alumnos, profesores, padres. No son jueces ni árbitros, no imponen soluciones ni opinan sobre quién tiene la verdad, lo que buscan es satisfacer las necesidades de las partes en disputa, regulando el proceso de comunicación y conduciéndolo por medio de unos sencillos pasos en los que, si las partes colaboran, es posible llegar a una solución en la que todos ganen, o por lo menos queden satisfechos.

3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIACIÓN

La mediación es voluntaria, confidencial y está basada en el diálogo.

La mediación puede resolver conflictos relacionados con la transgresión de las normas de convivencia, amistades que se han deteriorado, situaciones que desagraden o parezcan injustas, malos tratos o cualquier tipo de problemas entre miembros de la comunidad educativa.

3.4. FASES DE LA MEDIACIÓN

Gracias a las fases de la mediación se promueve la comunicación y el entendimiento entre las partes en conflicto. Enriquecen la utilización del reglamento disciplinario del centro, ofreciendo alternativas a través del

diálogo y evitando la pérdida de relaciones interesantes y la vivencia de sentimientos de desencuentro que influyan negativamente en el proceso educativo.

Existe una fase de premediación, en la cual se dan las condiciones que facilitan el acceso a la mediación. Se habla con las partes por separado, se explica el proceso a seguir y se solicita su consentimiento para acudir a la mediación.

Entre las fases de la mediación están:

1. Presentación y reglas del juego: Se dedica a crear confianza entre el equipo de mediación y los mediados, se presenta el proyecto y las normas a seguir en la mediación.
2. Cuéntame: Las personas que son mediadas exponen su versión del conflicto con los sentimientos que le acompañan. Las partes han de ser escuchadas.
3. Aclarar el problema: Se identifica los nudos conflictivos, los puntos de coincidencia y de divergencia del mismo. Se trata de establecer una plataforma común sobre los temas más importantes que han de ser solucionados.
4. Proponer soluciones: Se dedica a la búsqueda creativa de soluciones y a la evaluación de las mismas por las partes.
5. Llegar a un acuerdo: Se define con claridad los acuerdos. Estos han de ser equilibrados, específicos, posibles. También se suele dedicar un tiempo a consensuar algún procedimiento de revisión y seguimiento de los mismos.

3.5 HABILIDADES EN LA MEDIACIÓN

Las principales habilidades para la mediación son:

1. Escucha activa: Consiste en esforzarse en comprender lo que las personas están expresando y que es evidente para ellas.

Se lo debe realizar de la siguiente manera:

- a.) Mostrar interés: Las intervenciones realizadas por la persona que escucha deben estar encaminadas a establecer una relación de cordialidad.
 - b.) Clarificar: Hace referencia a las intervenciones realizadas por la persona que escucha y que permite precisar qué se dijo o sucedió, ¿cómo ocurrió? (los hechos, datos, etc.), y también ayudar a ver otros puntos de vista.
 - c.) Parafrasear: Consiste en repetir en sus propias palabras las ideas o pensamientos expresados por la persona que habla.
 - d.) Reflejar: Consiste en indagar sobre el o los sentimientos que han afectado a la persona que estamos escuchando.
 - e.) Resumir: Consiste en agrupar, ordenar y sintetiza información que da el que habla tanto en relación a sentimientos como a hechos.
2. Estructurar: Es la habilidad que utiliza el mediador para llevar la conducción de la mediación. Es realizar intervenciones encaminadas a mantener el orden y la dirección del proceso de mediación y alcanzar los objetivos específicos de cada una de las fases, gestionando el flujo y la intensidad de la comunicación hacia la solución del conflicto.

3. Ponerse en el lugar del otro: Se pretende promover entre las dos partes del conflicto expresiones que demuestran a la persona que está hablando que la estamos comprendiendo, haciendo que quien está escuchando repita con sus propias palabras lo que la otra parte nos ha contado.
4. Mensajes en primera persona: Se debe facilitar que el que habla se exprese utilizando mensajes en primera persona, intentado comunicar de forma no agresiva la situación que le afecta, diciendo qué sentimientos le produce, explicando por qué le afecta de ese modo y expresando su necesidad o deseo personal.

3.5. OBJETIVOS DE LA MEDIACIÓN

Existen un sinnúmero de objetivos de la mediación, entre las principales están:

- Prestar una ayuda y una asistencia en el ejercicio de la autonomía de las partes, en la gestión de conflictos.
- Ayudar a las partes a crear soluciones razonables y factibles a sus problemas.
- Modelar conductas para una gestión efectiva de futuras disputas.
- Ampliar las opciones con relación a los procedimientos judiciales formales.

3.6 ALTERNATIVAS A LA MEDIACIÓN

Entre las alternativas para una buena mediación están:

- Evitar, esperar y ver, alejarse del problema, resultados impredecibles.

- Colaborar, es la negociación entre las partes afectadas, mediación de una tercera parte, solución integrada basada en hechos e intereses.
- Autoridad superior, es la vía jerárquica (interna) o tribunales (externas), recordando derechos, criterios y objetivos
- Ejercicio de poder unilateral, se debe evitar la violencia física, huelgas, maniobras políticas, el contexto de poder, las ganas de ganar o perder.

3.7. CARACTERÍSTICAS DEL MEDIADOR

* Capacidad de escuchar, prestar atención a los intereses, sentimientos, pensamientos y relatos de acontecimientos.

* Capacidad de tomar distancia y ser objetivo, ser neutro.

* Sensible a los propios sesgos, declarar cualquier posible conflicto de intereses que pueda interferir en la objetividad.

* Familiar con los fuertes sentimientos de las partes, estructurar momentos que permitan expresar tensiones, temores, enfados.

* Conscientes de sus limitaciones y sus habilidades para ayudar a las partes, son las partes quienes tienen la responsabilidad por los resultados. Las habilidades de mediación residen en estructurar un proceso justo y equitativo, que preserve la integridad y seguridad de las partes durante todo el proceso y permita a las mismas centrarse en los resultados.

* Asertividad, la mediación aporta “calma controlada” a una situación difícil y tensa. El primer objetivo es acordar algunas normas básicas de la comunicación y de conducta entre las partes y liderar posteriormente el proceso hacia soluciones constructivas

Taller # 3

Tema: Mediación de conflictos

Objetivo: Desarrollar las habilidades de mediadores de conflictos para mejorar la convivencia tanto en las aulas de clases como en los hogares de los participantes y de los tutores.

OBJETIVOS	CONTENIDO	PROCESO	MATERIAL	RESPONSABLE	TIEMPO
Establecer la importancia de la mediación de conflictos	3.1.- Definición 3.2.- ¿Quiénes son mediadores y que? 3.3 Características de la mediación 3.4 Fases de la med. 3.5 Habilidades de la mediación 3.6 Objetivos de la m. 3.7 Alternativas a la m.	Presentación del tema Observar las diapositivas y escuchar la explicación del experto Elaboración de preguntas y respuestas al experto	Diapositivas Folleto Computadora	Experto en materia María Chamba	2 días
Reconocer a un mediador	Características del mediador	Entrega de un manual con puntos importantes sobre las tutorías Leer el material – Realizar una lectura comentada	Manual	María Chamba Experto	

BIBLIOGRAFÍA

- Dra. Romero, Cristina. (2007). Liderazgo Educativo. Codeu
- Dr. Orejuela Escobar, Eduardo. (2004) Relaciones Humanas y Psicología Social. 2^{da} Edición
- Robinz – (2000) El Liderazgo
- Milicic, Neva. El líder Educativo. (2002), Chile. Editorial Andrés Bello.
- Herrera García (2006) Administración Educativa
- MSc. Badaraco Margarita. (2011) El líder educativo. Folleto. Ecuador.
- Ab. Herrera García Jorge. (2006) 1^{era} Edición Ecuador.
- Terry George (2000) La Organización Administrativa
- Rojo Bernardo (2006) La Organización Escolar
- Mascopulos María (2006) La Evaluación

WEBGRAFÍA

- Charlene Li - Como la tecnología social puede transformar la manera de liderar - editorial Jossey – Bass 2010
- Ruma Bose, Lou Faust - Principios inesperados del liderazgo práctico - 2011
- John Hamm - Las 9 habilidades necesarias para ejercer un gran liderazgo - editorial Berrett – koehler 2011
- Stewart Friedman - Sea un mejor líder y tenga una vida más satisfactoria - 2008
- Herrera García – Administrador Educativo - 2006

ANEXOS

ENCUESTA PARA EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO, Y SU FUNCIÓN DE LÍDER

Lea y conteste con la verdad

1.- ¿Cree usted que todo administrador educativo debe actuar con liderazgo?

SI () A VECES () NO ()

2.- ¿En su administración se difunden los roles que le corresponden a cada miembro de su institución educativa?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

RARA VEZ ()

NUNCA ()

3.- ¿Considera usted que el administrador educativo debe estar capacitándose frecuentemente?

SI ()

NO ()

4.- ¿Cuánto tiempo considera usted debe estar un administrador educativo en sus funciones?

1 AÑO () 2 AÑOS ()

4 AÑOS ()

5.- ¿Es el liderazgo en la administración educativa la solución a los diversos problemas de la institución?

SI () A VECES () NO ()

6.- ¿Cree usted que el administrador educativo debe conocer el reglamento general de la ley de educación y demás leyes anexas?

SI ()

NO ()

7.- ¿Considera que un líder es el gestor de los avances en educación a distancia?

SI () A VECES () NO ()

8.- ¿La falta de liderazgo en el administrador educativo, causa o provoca problemas a la institución?

SI () A VECES () NO ()

9.-¿Realizándose una autoevaluación, usted cumple el ciento por ciento en su labor de administrador educativo?

SI ()

NO ()

10.- ¿Cree usted que los líderes nacen, se hacen o nacen y se hacen?

NACEN ()

HACEN ()

NACEN Y HACEN ()

11.- ¿Todo líder tiene un puesto de autoridad?

SI () A VECES () NO ()

ENCUESTA PARA LOS TUTORES

Lea detenidamente, luego conteste

1.- ¿Se realiza un organigrama de trabajo donde se conozca el rol de cada integrante de la Institución Educativa en la que usted colabora?

SIEMPRE () NUNCA () RARA VEZ ()

2.- ¿Cómo percibe usted la gestión del Administrador Educativo?

EXCELENTE ()

BUENA ()

REGULAR ()

3.- ¿Su desempeño laboral se ve influenciado por la actitud del administrador educativo?

SI () A VECES () NO ()

4.- ¿Considera que su trabajo es bien valorado por el administrador educativo donde labora?

SI () A VECES () NO ()

5.- ¿Usted considera que su relación laboral con su administrador educativo es...?

BUENA ()

MALA ()

REGULAR ()

6.- ¿Su administrador educativo con frecuencia lo hace sentir importante dentro del área laboral?

SIEMPRE () NUNCA () RARA VEZ ()

7.-¿Influye en su vida personal la relación que tiene con su administrador educativo?

SI ()

NO ()

8.- ¿Considera que la comunicación que tiene el administrador educativo es...?

BUENA ()

MALA ()

REGULAR ()

9.- ¿El trabajo realizado por el administrador educativo con los participantes los motiva a seguir estudiando?

SI () A VECES () NO ()

10.- ¿El administrador educativo busca nuevas alternativas de inter aprendizaje para los tutores y participantes?

SI () A VECES () NO ()