



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE
LOJA**

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR**



MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.

Tema: Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Nacional Portoviejo de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, durante el período lectivo 2011-2012

Tesis de Grado

Autora:

Panchana Cedeño, Alida Yolanda

Directora:

Unda Costa, Mónica Rosalba, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 2012-03-20

Mg.

Mónica Unda costa

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizada por la estudiante Alida Yolanda Panchana Cedeño, ha sido orientada y revisada durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico-legales pertinentes.

Mg. Mónica Unda Costa

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Alida Yolanda Panchana Cedeño, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el mismo

Alida Yolanda Panchana Cedeño,

C.I. 130610971-9

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Alida Yolanda Panchana Cedeño, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 2012 03 15

Alida Yolanda Panchana Cedeño,

C.I. 130610971-9

AGRADECIMIENTO

Manifiesto mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, en las personas que forman la estructura de la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta a Distancia; en especial los conductores de los módulos que han formado parte del currículo de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

A mi directora de tesis quien ha sido la conductora académica, prestándome su atención y verticalidad profesional para conseguir los objetivos que me he propuesto.

Loja, 2012 03 15

Alida Yolanda Panchana Cedeño,

C.I. 130610971-9

DEDICATORIA

A mis padres, encaminadores de mi vida y de la ruta de mi superación;

A mi esposo, apoyo permanente en el desarrollo de la investigación necesaria para la presente tesis;

A mis hijos, que superen mis esfuerzos y logros;

A mis consultores, dentro y fuera de la UTPL

Loja, 2012 03 15

Alida Yolanda Panchana Cedeño,

C.I. 130610971-9

ACTA DE COMPROMISO

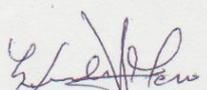
En la ciudad de Portoviejo a los 26 días del mes de Julio del año 2011.

Ing. Carlos Centeno Mero
Rector del Colegio Nacional Portoviejo.

En su representación la Ing. Alida Panchana Cedeño estudiante de la Modalidad Abierta y a Distancia del 3er ciclo de la Maestría en "Gerencia y Liderazgo Educativo" de la Universidad Técnica Particular de Loja, se compromete:

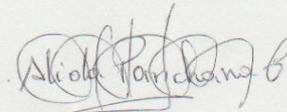
1. El representante del Colegio Nacional Portoviejo, a darle las facilidades relacionadas con los documentos que sean requeridos o aplicados para la elaboración del trabajo de tesis de la Ing. Alida Panchana Cedeño.
2. El Ing. Carlos Centeno condicione el aporte de documentos e instrumentos curriculares, planificación y legislación interna, siempre y cuando la interesada le de el uso ético a los mismos.
3. Por su parte la Ing. Alida Panchana Cedeño se compromete a entregar a las autoridades del Colegio Nacional Portoviejo el resultado de los logros de la investigación.

La presente acta la firman los comparecientes en dos ejemplares de idénticos contexto y fecha.


Ing. Carlos Centeno Mg.

RECTOR




Ing. Alida Panchana Cedeño

MAESTRANTE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----------|
| PORTADA | I |
| CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR | II |
| AUTORÍA | III |
| ACTA DE SESIÓN | IV |
| AGRADECIMIENTO | V |
| DEDICATORIA | VI |
| CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL | VII |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | VIII |
| RESUMEN | IX |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 4 |
| 2.1. La gestión Educativa | 4 |
| 2.1.1. Concepto | 4 |
| 2.1.2. Importancia | 5 |
| 2.2. Liderazgo Educativo | 8 |
| 2.2.1. Concepto | 8 |
| 2.2.2. Tipos | 9 |
| 2.2.3. Características | 9 |
| 2.3. Diferencia entre director y líder | 30 |
| 2.4. Los valores y la Educación | 35 |
| 3. METODOLOGÍA | 24 |
| 3.1. Participantes | 25 |
| 3.2. Materiales e Instrumentos | 28 |
| 3.3. Método y procedimiento | 29 |
| 4. RESULTADOS | 29 |
| 4.1. DIAGNÓSTICO | 29 |
| 4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores. | 29 |
| 4.1.1.1. El manual de organización. | 29 |
| 4.1.1.2. El código de Ética. | 29 |

| | | |
|---------------|--|-----------|
| 4.1.1.3. | El plan estratégico. | 30 |
| 4.1.1.4. | El plan operativo anual (POA). | 31 |
| 4.1.1.5. | El proyecto educativo institucional (PEI). | 31 |
| 4.1.1.6. | Reglamento interno y otras regulaciones. | 31 |
| 4.1.2. | La estructura organizativa de la Unidad Educativa | 31 |
| 4.1.2.1. | Misión y Visión. | 31 |
| 4.1.2.2. | El Organigrama. | 32 |
| 4.1.2.3. | El clima escolar y convivencia con valores. | 33 |
| 4.1.2.4. | Dimensión pedagógica curricular y valores. | 34 |
| 4.1.3. | Análisis FODA | 36 |
| 4.1.3.1. | Fortalezas y debilidades | 36 |
| 4.1.3.2. | Oportunidades y amenazas | 40 |
| 4.2. | RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS | 48 |
| 4.2.1. | De los directivos | 48 |
| 4.2.2. | De los profesores | 62 |
| 4.2.3. | De los estudiantes | 65 |
| 4.2.4. | De los padres de familia | 68 |
| 4.2.5. | De los directivos | 71 |
| 4.2.6. | Matriz de problemáticas | 73 |
| 5. | DISCUSIÓN | 74 |
| 6. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES | 88 |
| 7. | PROPUESTA DE MEJORA | 89 |
| 8. | BIBLIOGRAFÍA | 97 |

RESUMEN

El tema Gestión del Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional Portoviejo, se realizó en la ciudad de Portoviejo, Provincia de Manabí, durante el período lectivo 2011-2012 con el fin de analizar la capacidad de gestión y liderazgo, integrando valores personales e institucionales que permitan contribuir los referentes teóricos de gestión educativa, liderazgo educativo y la calidad en valores en esta institución

Definiendo las actividades para realizar una propuesta de mejoras como la organización de equipos de trabajo delegando autoridad, Continuación de sistema informático, Elaboración de El Manual de Organización, El Código de Ética, El Plan Estratégico, Formato del Plan Operativo Anual, El Proyecto Educativo Institucional, El Reglamento Interno y Otros para regular el Proceso de Aprendizaje de los Estudiantes,

Selección de docentes con innovación a la investigación capacitándolo conformando comisiones de actualización de disposiciones del Ministerio de Educación u otros organismos similares,

La propuesta de mejora se hace constar en la sección 7 de este trabajo. Al finalizar este documento. Se concluye con el presupuesto para el plan de mejoras y el cronograma propuesta para alcanzarlo.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó en el Colegio Nacional Portoviejo de la ciudad del mismo nombre. De acuerdo a la secuencia que se ha seguido para la elaboración del proyecto se ha podido determinar que no están definidos todos los instrumentos de gestión educativa donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores, que es el perfil de la maestría que se está desarrollando. El Colegio Nacional Portoviejo, como todas las instituciones de educación media ha trabajado sin mirar los problemas nacionales ni los objetivos del plan nacional de desarrollo que el Estado ha implementado. Esta vez el Gobierno ha definido con claridad los objetivos que se esperan del proceso docente educativo en los colegios del país.

La educación en Ecuador está cambiando de manera sustancial por las acciones que el Gobierno Nacional ha desarrollado. La inversión en la educación es notoria y ha sido multiplicada en relación con otras administraciones presidenciales, se trata de nuevas orientaciones de eficiencia y cumplimiento que no siempre son acatadas por los docentes. La inversión que se está dando en los aspectos de Superestructura, Estructura e Infraestructura ha hecho que la captación de una plaza de trabajo dentro de la estructura educativa estatal se vuelva muy competitiva. El cambio es notorio en los niveles pre escolar, escolar, colegial y universitario. Se espera que la eficiencia y eficacia de la educación se sustente en la calidad de los procesos educativos y se está reorientando hacia nuevos paradigmas, basados, ante todo, en la calidad del docente como orientador del aprendizaje de los educandos.

Con los antecedentes indicados es obvio que las competencias entran en juego para desempeñar plazas docentes estatales y como se puede deducir es necesario niveles altos de competencia; eso es bueno porque se ha despertado un interés de superación en los docentes y este programa donde la gestión, el liderazgo y los valores son temas centrales hace a los maestrantes actores ágiles y responsables de la educación, los cuales servirán como orientadores del estudio de sus futuros alumnos; se trata de la importancia que se da al aprendizaje como consecuencia del proceso docente educativo.

La tesis justifica su investigación tomando en cuenta el centro educativo, la formación de los estudiantes, el beneficio de conocimientos de la investigadora y la incidencia en la sociedad. El Colegio Nacional Portoviejo tendrá la opción de un

análisis de sus condiciones educativas que le permitirá un mejoramiento dentro de currículo y de la administración no académica. Esto último no siempre es aceptado por los directivos a quienes les gusta ser ejes de las transformaciones, cosa que no es posible sin el apoyo de un cuerpo docente administrativo de calidad.

Indudablemente que el objeto del funcionamiento del Colegio Nacional Portoviejo son los estudiantes, quienes son el resultado del proceso docente educativo que han experimentado. Si la educación es buena quedan capacitados para labores del trabajo o para el ingreso a una institución de educación superior y/o tecnológica. Los alumnos son el resultado del aprendizaje que se imparten en las aulas del Colegio Nacional Portoviejo.

Es necesario considerar la factibilidad de ejecución de la investigación y al respecto se analizarán cuatro aspectos: sociales, económicos, tecnológicos y ambientales. La población objeto de este estudio está constituida por la estructura educativa del Colegio Nacional Portoviejo, incluyendo directivos, docentes, alumnos y padres de familia, todos ellos con buenas condiciones de acceso a la información requerida por la autora.

Toda la gestión de investigación del presente trabajo será financiada por la autora del presente trabajo, interesada en obtener su título de maestría, lo que hace segura la culminación del mismo. La doble graduación de tercer nivel (Ingeniera Comercial y Licenciada en Ciencias de la Educación) y la capacitación para su maestría que ha recibido en la UTPL la autora de este trabajo de Graduación II asegura un buen nivel de instrucción para desarrollarlo.

La aplicación de la investigación que se delinea en este proyecto no representa impactos ambientales más allá de desechos que se consideran típicos de actividades intelectuales, como los derivados de papel, plumas y algún derivado indirecto electrónico. La investigación pone énfasis en analizar la capacidad de gestión y liderazgo, integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad en el Colegio Nacional Portoviejo.

Investigar los referentes teóricos de gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores en el Colegio Nacional Portoviejo servirá para descubrir una actitud crítica y seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la

gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional, delimitando roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.

Será necesario asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión y liderazgo, tomando los valores como eje transversal de la administración educativa para fortalecerlos en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los directivos puedan utilizar para reducir las dificultades. Es importante desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en el Colegio Nacional Portoviejo y conocer el desarrollo de competencias de gestión.

Los beneficiarios de este trabajo son las personas vinculadas con las actividades educativas del Colegio Nacional Portoviejo; sin embargo vale la pena distinguir a los afectados directa e indirectamente. Entre los primeros anotaremos a los padres de familia, los directivos, los estudiantes y los docentes; y en el segundo grupo está la sociedad de la ciudad, la provincia y el país todo. El diagnóstico y los resultados del estudio han servido para robustecer las fortalezas y tomar planes de remediación en las debilidades que se puntualizaran. Además serán elementos que permitan aprovechar las oportunidades que se presenten y protegerse de amenazas que puedan identificarse.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2010) gestionar significa: *Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera*. El mismo instrumento bibliográfico establece que educar es: *Desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Educar la inteligencia, la voluntad*. Según estos conceptos podría decirse que la gestión educativa es la realización de actos que conducen al desarrollo o perfeccionamiento de facultades intelectuales por medio de preceptos. (Ander,1989)

Técnicamente se podría decir que la gestión educativa presenta un perfil integral, coherente y unificado de decisiones para obtener resultados del aprendizaje. Define los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos, las acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización y compromete a todos los actores institucionales y define el tipo de servicio educativo que se ofrece. El desarrollo del proceso es planificado por el organismo competente de la institución y el cumplimiento es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), el cual debe:

- Controlar
- Alcanzar los objetivos
- Solucionar problemas
- Socializar logros.
- Capacitación del personal y
- Aprovechar su influencia dirigenal. (Ander,1989)

2.1.2 Importancia

En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar. Los directores de las Instituciones Educativas (IE) manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad. Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son: La definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las IE, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el CÓMO, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos. (Cons, 2008)

En el Colegio Nacional Portoviejo se ve a la planificación como un medio conectarse con la comunidad y con los organismos de control y no como un mecanismo de proyección hacia metas que se persiguen el proceso del aprendizaje de los alumnos. Es necesario la consolidación y continuidad de los planes nacionales de desarrollo y en esa planificación se impone la elaboración del plan estratégico institucional, dentro del marco de los objetivos nacionales de desarrollo. Para ello hay que tomar en consideración el plan nacional pero con la intervención de los docentes y de los padres de familia. Como está definida la visión y la misión de la IE habrá que tomar esos conceptos como premisas del comportamiento de los actores del proceso del aprendizaje de los alumnos. Solamente cuando de analice las condiciones sociales de Portoviejo y de los alumnos del Colegio Nacional Portoviejo se podrá llegar a un desarrollo propio y con el sustento de factores reales, entonces se podrá llegar a la optimización de recursos para obtener el producto del proceso del aprendizaje como dice Cons, 2008. Para ello es necesario que haya una integración con un alto compromiso de los involucrados como agentes y no como objetos de la formación de los niños y púberes de la IE. Todo esto estará canalizado para consolidar la calidad

del buen servicio con la intervención de varias disciplinas sociales, organizacionales, de reingeniería y del buen vivir.

Una vez definidas las líneas de acción en la planificación estratégica y de acuerdo a un calendario específico de entre tres y cinco años se podrá escoger las partes que se harán anualmente, es decir, el POA. Para llegar a estos resultados esta necesario líderes que armonicen las acciones del personal administrativo y académico del Colegio Nacional Portoviejo. El apoyo de la dirección se hace inevitable si se quiere una gestión global (La autora)

Según Cons, 1998, en el proceso de administración del personal se contemplan actividades como: Vinculación y socialización, pre inducción, inducción, entrenamiento y capacitación. Dentro de la administración tiene importancia el proceso de planificación, ya que es el que da el sentido al comportamiento administrativo de la organización. Donde las acciones que se llevan a cabo están soportadas por medio de un plan y no en forma de impulsos voluntarios de diferentes miembros de la escuela. Las tareas administrativas de la escuela se deben dar en tres procesos; Planeamiento, gestión y control. Planeamiento considerado como un proceso mediante el cual las Instituciones Educativas piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetivos que se han fijado e involucradas en el plan de trabajo, que debe comprender: Reconocimiento, misión, fijación de objetivos, metas, análisis de los datos internos, selección de alternativas e implantación y control. Posteriormente se debe emprender tres tareas que son, la formulación, la implantación y la administración del plan de trabajo. El diseño y la formulación del plan de trabajo a través de la definición en consenso de la misión y visión de la organización, del diagnóstico, de la identificación de fines y estrategias empresariales y con la elaboración del presupuesto. Para la implementación del plan de trabajo, el director de la Institución educativa, debe liderar un programa de difusión y comunicación para que éste sea comprendido como un programa de trabajo de todos, con la elaboración de cronogramas de trabajo que identifiquen las responsabilidades en el tiempo y con la asignación de los recursos requeridos.

Con nuevas propuestas y alternativas ingeniosas de resolver los problemas en el trabajo de la organización cultural, el director encontrará nuevas posibilidades para la búsqueda permanente de recursos que faciliten financiar las operaciones de la

organización. Este trabajo de estímulo debe estar ligado al permanente reconocimiento y la posible remuneración individual y de logros de trabajos de equipos coherentes con los resultados obtenidos por los colaboradores y personal vinculado a la organización. (Consejo Directivo, 1998)

Gestión.- Según el DRAE la gestión se define como:

(Del lat. *gestĭo*, -*ōnis*).

1. f. Acción y efecto de gestionar.
2. f. Acción y efecto de administrar.

Y Gestionar como:

Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En la gestión, entonces, se involucran acciones que se traducen en procesos derivadas de debates, decisiones de las IE para alcanzar los objetivos propuestos. Entonces el perfil del Director es básico para alcanzar los grandes objetivos nacionales de la educación con creatividad y debe poseer conocimientos sólidos del área, liderazgo, comunicar y compartir ideas, generar y demostrar confianza, dispuesto a escuchar y al dialogo. El director debe busca mejorar el trabajo de equipo al liderar un proceso de toma de decisiones en donde éstas sean el resultado de acuerdos entre las partes y no de imprecisiones autocráticas. (Cons, 2008)

El Gobierno nacional tiene programas de mejoramiento de los docentes y personal de empleados y colaboradores, los cuales en algunas circunstancias se transforman en obligatorios con motivaciones económicas y posibilidades de meritocracia frente a al desempeño por antigüedad y estos factores debe el líder incluirlos en el Plan Estratégico Institucional; Todo esto enfocado a la eficacia que es la medida en que se han alcanzado los objetivos propuestos y la eficiencia en los recursos para alcanzar los objetivos con un costo mínimo de los resultados logrados. El control del plan se refiere a la coordinación, asesoría y evaluación en la ejecución con el diseño de herramientas que permitan la evaluación de los resultados. (Cons, 2008)

Se ha establecido la planificación y la gestión como partes integrantes del proceso del aprendizaje, lo que está bien pero falta el seguimiento y el control de hitos de la planificación para la verificación de cumplimiento. En esto el Rector del Colegio

Nacional Portoviejo debe tener una acción social y académica, pues la naturaleza del trabajo, la concepción de lo cultural y la incertidumbre de la financiación para la realización de los programas institucionales tradicionalmente ha generado, en muchas escuelas, resistencia para diseñar un proceso administrativo.

Estas funciones deben estar acompañadas de un estilo de dirección amplia, flexible y participativa donde los directivos del Colegio Nacional Portoviejo, como gestores culturales, identifican e interpretan los mensajes cada vez más rápidos del entorno para traducirlas en acciones internas que orienten a los colaboradores en un ejercicio claro del liderazgo. La gestión educativa genera una secuencia de acciones perfectamente determinadas por los objetivos de la institución y el desempeño del dirigente de la misma es determinante para el logro del aprendizaje.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto

"En lugar de concentrarnos en cómo la gente actúa en papeles ya dados en una organización, la investigación debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos" (Sykes y Elmore, 1989: 78). Cualquier propuesta medianamente compleja sobre el liderazgo debiera situarse entre concebirlo como un gestor eficiente (rol de liderazgo "profesional"), identificable con la posición formal ocupada por una persona (dirección); y como tarea moral amplia, expresión cualitativa de una organización dinámica y comunitaria, y -como tal- una función difusa entre todo el profesorado (liderazgo moral o "funcional"), (Bolívar, 1998)

La cuestión es si el liderazgo es un rol, con determinadas funciones; o más bien (Firestone, 1995) las funciones superan su asunción por un rol específico. El dilema de un discurso crítico -por tanto, con claros referentes transformadores de la realidad- se sitúa, pues, entre la visión profesionalizada, y las propuestas de unas organizaciones escolares en que las funciones del liderazgo sean compartidas y dispersas. El problema a que nos enfrentamos es, en suma, cómo hacer compatible el liderazgo múltiple de los profesores, en diferentes espacios y tareas, con el liderazgo formal de determinadas personas. (Bolívar, 1998)

Estamos en un momento de re conceptualización del liderazgo escolar (Leithwood, 1995; Smylie, 1995), ya sea porque enfoques emergentes inducen a extenderlo más

allá de las posiciones ocupadas formalmente en la organización (el liderazgo como algo a "estimular" inductivamente entre todos los miembros), ya porque el liderazgo como algo a "ejercer" (imponer deductivamente a otros) está en una profunda crisis, en organizaciones convencionales, pero especialmente en organizaciones "educativas". Igualmente se discute si el liderazgo es algo individual, a promover en el grupo, o -mejor- un fenómeno o cualidad de la organización (Ogawa y Bossert, 1995). En fin, el movimiento de reestructuración escolar está dando la vuelta a los planteamientos tradicionales.

En este sentido el texto de Sykes y Elmore que encabeza este escrito es sumamente ilustrativo: en lugar de limitar a ver cómo los equipos directivos podrían funcionar mejor en papeles ya dados, la verdadera cuestión sería -al revés- cómo reestructurar los centros para que promuevan los papeles y funciones que se desea. Así, cuando se habla de que el problema es la falta de formación (o, ahora, "acreditación") de los directivos, suele servir como dispositivo para desviar entrar en el verdadero problema: cómo deban estar organizados los centros escolares. (Bolívar, 1998)

La apreciación del liderazgo es dependiente de una comprensión de las características del Colegio Nacional Portoviejo y del cambio propuesto por gobierno nacional. Se trata de obtener acreditaciones internacionales pero dentro del contexto nacional y con realidades internas al país y las localidades. Esto podría darse como elementos positivos pero la actualización siempre tomará en cuenta los problemas, situaciones y posibles soluciones dentro del contexto del entorno en que se desenvuelven los actores de la educación sin permitir que se copien soluciones sino que se analice las propias enmiendas a lugar. (Bolívar, 1998)

El reto crítico es lograr un desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo está difuso y apropiado por el conjunto de miembros de la institución, con el riesgo de que los líderes naturales, bajo la "aureola" moral, se conviertan en "carismáticos", dado que no se puede presuponer unas condiciones formales de igualdad. (Bolívar, 1998)

Por eso los problemas que plantea un enfoque crítico del liderazgo son, entre otros:

a. El "desafío de la difusividad": eliminar el liderazgo formal para difuminarlo entre todos, en la práctica puede dar lugar a que florezcan liderazgos morales

incontrolados, según las cualidades carismáticas de imponerse a los restantes miembros del grupo.

b. Lograr una comunidad ideal de comunicación, en que todos los miembros tengan igual grado de competencia comunicativa para consensuar constructivamente valores e intereses de lo que deba ser el centro, es más bien un ideal contra fáctico (como en la propuesta de Habermas) que una utópica realización real.

No obstante apostar por unos valores educativos en sí mismos como guía para la acción, en un proceso dialéctico, dialógico y deliberativo representa una apuesta legítima por sus intereses generalizables. Dialéctica en el sentido de construir y reconstruir el conocimiento mediante un proceso, generado y usado en el contexto de la práctica. Dialógica y deliberativa, más que como una colección de "profesionales reflexivos" individuales, como un colectivo reflexivo de profesionales. Para ello es necesario explorar las condiciones y circunstancias de la escuela que interfieren la competencia comunicativa y las transformaciones requeridas para alcanzar más altos niveles. (Bolívar, 1998)

El gobierno nacional propugna la multiplicación de las soluciones, es decir, que los docentes especializados o capacitados actúen agentes del cambio

En este último sentido más que pensar, idealmente (pues iría contra la que dice la propia psicología social), que cada profesor llegue a ser un líder; se trata de que los valores, prácticas y normas del grupo van generando procesos hacia la mejora y cambio, cuyo "testigo" es tomado por distintos profesores. Como señala Fullan (1993: 127): "En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder". Precisamente la ausencia de tales procesos dinámicos es lo que, normalmente, posibilita que tenga que existir un liderazgo personalizado. Bolívar (1998)

Clarificar características del liderazgo

Ni ejercer de líder es ser un héroe, ni -en el otro extremo- se puede igualar liderazgo y gestión técnico-administrativa. Al igual que en el caso anterior (liderazgo y posición) uno y otro no son excluyentes (un buen gestor puede ser un buen líder y viceversa), cada uno tiene –en principio- diferentes papeles en la organización. Por

otra parte el gestor suele limitarse a que las cosas funcionen tal y como están prescritas, de manera reproductiva; mientras que un liderazgo para el cambio exige -por definición- ir más allá de la propia gestión. No obstante, a veces, es difícil distinguir cuándo una práctica se limita a la mera gestión, o se realiza con un sentido o finalidad ulterior. (Bolívar, 1998)

Se ha destacado la importancia de la cultura, valores y visión en las organizaciones. El ejercicio del liderazgo es contextual, de ahí la importancia para los líderes de comprender profundamente la cultura en que trabajan. Por eso un liderazgo efectivo requiere una cultura organizativa de base, y -además- una cultura escolar fuerte requiere un liderazgo. En fin, como hemos aprendido desde un enfoque cultural y por transferencia de nuevos modos de gestionar las organizaciones, lo más propio del líder es articular una visión conjunta en pro de una meta, e implicar a los miembros en dicha misión. (Bolívar, 1998)

Por último se ha resaltado, por la llamada "teoría de los rasgos" (estilo, conducta, contingencia), el lado humano del líder (teoría de las relaciones interpersonales) por medio de la que llega a ejercer influencia en sus seguidores/subordinados. Si bien, por las consecuencias que tendría, que sólo las personas (normalmente hombres, pues ha sido dominante el modelo masculino) con especiales rasgos o cualidades puedan ejercer el liderazgo; Es de reconocer que el ejercicio del liderazgo conlleva algunas cualidades humanas y éticas, inmanejables, como compromiso ético, carácter, visión a largo plazo, valentía, provisión de apoyo afectivo a los miembros del grupo, contar con metas moralmente defendibles, etc.

Debe considerarse diferencias entre el liderazgo y gestión; la segunda puede ser inmanente al primero, no se puede concebir un buen liderazgo sin gestión, y esta última como consecuencia del primer término el liderazgo tiene algo que ver con un conjunto de cualidades humanas y éticas, como lo afirman importantes miembros del Centro Nacional para el Liderazgo Educativo en USA, Bolman y Deal (1994). Los Rectores de los colegios deben ejercer su liderazgo en función de su trabajo frente a la comunidad y cumpliendo con "las exigencias" que se presentan en momentos de consulta a los padres de familia. Las gestiones se verán reflejadas en la propuesta de proyectos en bien de la IE y ahora que existen formatos se viabiliza, de mejor manera, esta posibilidad. Entendiéndose conceptualmente que proyecto es un documento escrito mediante el cual se tiene todos los elementos de cómo ha de

ejercerse un plan educativo, incluyendo actividades a desarrollar, metodología de la aplicación y recursos a utilizar. Un buen proyecto debe definir, además, los lineamientos del informe final y el método del seguimiento y evaluación.

También Antonio Bolívar (1998) hace una comparación entre los términos liderazgo y líder, la primera se refiere a la acción que realiza el líder en la institución donde se desempeña como un agente humano que realiza las acciones. Sin embargo en mi opinión lo uno conlleva a lo otros porque el desempeño del agente no se puede realizar sino en un ambiente institucional, donde hay recursos que se pueden aprovechar de mejor o menor manera; justamente en eso constituye el liderazgo en mejorar las condiciones del proceso del aprendizaje de los estudiantes eficientizando el aprovechamiento de los recursos disponibles. En el caso del Colegio Nacional Portoviejo es el Estado el que provee de los recursos y el líder los gestiona en menor o mayor grado de acuerdo a su capacidad

El liderazgo educativo en Ecuador se había sido desvirtuado por la presión política a tal punto que los dirigentes educativos tomaron el comportamiento de los líderes políticos que influenciaban momentáneamente en el voto popular y luego olvidaban a sus mandantes. Se necesitó que un académico con criterio social y una personalidad fuerte llegue al poder político para emprender una transformación radical en la educación en todos sus niveles; pre escolar, escolar, medio y superior.

Los dirigentes que habían tomado la norma acomodaticia del momento han seguido un comportamiento dinámico para prevalecer y de convivencia, pero la influencia del liderazgo ejecutivo del Presidente Correa desvistió sus ropajes y destruye los conceptos anquilosados en la educación, que la consideraban como un negocio y no como un medio de mejoramiento educativo-social. El estado ha tomado como norma de conducta el acceso gratuito a la educación pero con la prevalencia de la eficiencia y eficacia. (La Autora, 2012)

2.2.2 Tipos

Bolívar también habla de las olas de la educación y se sitúa en el contexto de la segunda guerra mundial y en el devenir de las experiencias con atención en los resultados; se refiere –en primer lugar– a un fenómeno y discurso político y educativo propiamente norteamericano, que –no obstante– tiene derivaciones y coincidencias paralelas e importantes en Australia, Nueva Zelanda y Gran Bretaña

(*Better School*, 1985). Se apunta en un sistema conservador donde predomine los controles centralizados y estandarizados, claro desde el punto de vista de la recuperación de la preeminencia económica y militar de los Estados Unidos. Se exporta estas condiciones a través de organizaciones que eliminan criterios nacionales en los países latinoamericanos, mirando más bien las condiciones de los Estados Unidos como modelos que hay que alcanzar. Sin embargo no se consigue totalmente como objetivo, ya que América Latina ha recibido hondamente la influencia europea. Los Estados Unidos van hacia la especialización y Ecuador, por ejemplo hacia la concepción más generalizada de la educación.

Pronto se ve que esta estrategia no da los resultados esperados sino que se burocratiza la educación y los docentes permanecen estáticos en sus trabajos sin generar nuevas actividades de mejoramiento educativo. Se debe agregar que en Ecuador actualmente esto es lo que está cambiando, se quiere un docente dinámico que genere nuevas versiones de la educación, a través de propuestas de educadores modelos. A pesar que se presenta como un modelo centralizado existe la presión para el mejoramiento docentes con seminarios y capacitaciones mirando hacia posibilidades de ubicación de la docencia en el ámbito mundial excelente, es decir, que se sale del contexto nacional para compararse con los mejores centros de educación mundial. Es por eso que la misma constitución del país norma lineamientos que deben ser plasmados en leyes, actualmente en proceso, no sólo en la educación sino en actividades derivadas en el buen vivir.

La segunda ola que precisa el autor es la descentralización de la educación teniendo como pre eminente el compromiso activo del profesorado. En Ecuador esto es lo que se busca y tiene como fin la decisión de que organismos de desarrollo local sean los encargados de la impartición educativa, basados en una ley general, siempre tomando el acomodaticio intento de posicionarse en estándares mundiales. Como dice Bolívar “Sólo con un rediseño a este nivel estructural, la excelencia y calidad podría ser asegurada de modo continuo. Por todo ello se han planteado nuevos diseños organizativos de los Centros, que posibiliten un re profesionalización de la fuerza de trabajo mediante un desarrollo profesional. (Bolívar, 1998), pues al contraponer ambas estrategias (control vs. compromiso), *“la estrategia de compromiso rechaza el control burocrático como un modo de mejora escolar y, en su lugar, aboga por desarrollar planes de trabajo innovador que apoyen la toma de decisiones del profesorado y el incremento de compromiso en las tareas de la*

enseñanza. El supuesto de este enfoque es que las prácticas de gestión colaborativas y participativas desatarán la energía y los conocimientos de los profesores comprometidos y, por tanto, traerán consigo una mejora en el aprendizaje del alumno". (Bolívar, 1998)

En Ecuador se quiere alcanzar justamente tres cosas: definiciones, compromiso y control, es esos ejes que parece que se desenvuelve la intención estatal y pone a disposición una gran cantidad de recursos, aparentemente dispersos pero obedecen a una misma función: la excelencia. El sistema de gobierno del socialismo del siglo XXI tiene intrínseco la educación popular de cuyos estratos deben salir los mejores dotados en capacitación y no una educación elitista; vale la pena comparar la dirección de recursos educativos que realizan estados como el ecuatoriano y el chileno para diferenciar los objetivos populares que se persigue en Ecuador.

Desde mediados de los setenta, agudizado en los ochenta, la fórmula socialdemócrata del Estado de bienestar ("igualdad de oportunidades educativas"), empieza a encontrar problemas. La salida es revalorizar el mercado, reformulación de las relaciones del Estado con el sector privado, y la *adopción de nuevos modelos de gestión pública preocupados por la eficacia y eficiencia*, unido a una redefinición de los derechos sociales. La retórica desplegada sobre la escasa efectividad de las burocracias del sector público, y –por contraposición– la "calidad" generada por el mercado, están conduciendo a entender que la "calidad" de los servicios educativos la determinan las demandas y grado de satisfacción de los clientes.

Esto se ve muy claro en las propuestas de Chubb y Moe, que tuvieron un fuerte impacto. Si se desea incrementar la efectividad de los centros, ésta no vendrá por nuevas normativas, sino por romper con el monopolio protegido del sistema escolar. Es preciso desburocratizar los centros, abriéndolos al entorno y presiones de los clientes. La autonomía y la descentralización se convierten en piezas esenciales para que sea posible el control por el mercado (elección de los padres). Al competir entre ellos por conseguir alumnos, necesariamente mantenían que *"la elección es la única reforma que tiene capacidad para dirigirse a las causas básicas de los problemas de la educación americana"*. (Bolívar, 1998)

CARACTERES: NÚCLEOS DE REESTRUCTURACIÓN

Ya Murphy (1993) señala que la reestructuración tiene tres grandes formas de describir:

- a) Revisar la investigación sobre los aspectos centrales de esta estrategia de reforma; (descentralizada)
- b) Describir las realizaciones políticas y regulaciones legislativas en EE.UU., Australia y Canadá; y
- c) Estudios de caso de lo que está ocurriendo en distintos países, distritos o centros. Nosotros aquí vamos a seguir la primera y, en parte, la segunda, especialmente alguna de la literatura relevante sobre el tema. (Bolívar, 1998)

En párrafos anteriores se analizó que en Ecuador ya se toman en cuenta los tres factores, pues el gobierno nacional está consciente que el desarrollo popular solamente es posible con educación popular. Contrario a esta tesis está el crecimiento de élites, que mejoran la productividad, pero no en beneficio popular; entonces el crecimiento se presenta como una propuesta neoliberal, que atiende a las clases elitistas considerando que ellas, transformando en servidumbre, darán participación a las clases sociales menos favorecidas. *"Las escuelas reestructuradas, en esta etapa incipiente de desarrollo, se caracterizan por una mayor descentralización, un grado más alto de diferenciación interna, y por unidades de trabajo más autónomas. Hay poca rigidez en las estructuras internas, las responsabilidades están poco fijamente unidas a roles específicos, y el control y coordinación tienen menos que ver con la autoridad jerárquica que con esfuerzos por un trabajo.* Murphy (pág.14):

2.2.3 Características

En América Latina es el Estado regulador o dueño de sus recursos. He ahí las alternativas que hacen la diferencia y es lo que se ha estado germinando en Ecuador durante los últimos veinte años. La regulación ejercida por el estado puede ser enfocada de dos maneras:

- a) El estado es dueños de sus recursos y
- b) El estado participa de la explotación de sus recursos

En el primer caso el estado explota sus recursos generando trabajo a los conciudadanos y en el segundo el estado está dependiendo de la “generosidad” de las transnacionales para planificar su administración. El ejercicio de la soberanía es la principal diferencia en los dos casos. Cuando el estado despierta y pretende ser dueño absoluto de lo suyo es entonces cuando comienzan las dificultades; Ecuador no es la excepción. Ha tenido que pasar por demandas y amenazas del mercado internacionalizado y solamente un balance de sus acciones puede permitir el ejercicio anhelado; pero cuando se generaliza en los países del Sur las ideas de emancipación económica es cuando es posible un movimiento continental, sólo la unión de los países hará posible el ejercicio de la indicada soberanía.

La regulación siempre será desmedro de la soberanía ya que depende del condicionamiento que acepte los gobernantes de un país para que las corporaciones extiendan su “protección” a los líderes del país ocupado. El mercado y la soberanía se oponen en tanto sean ejercidas vinculadas o subyugadas; el hombre en sí debe ser el fin y no el medio de producción. Estos postulados políticos deben estar inmersos en las discusiones educativas, pues el aprendizaje que realizan los estudiantes cambia de enfoque en uno u otro caso. En todo caso la soberanía permite que el pueblo sea el detentador del poder y no el medio de denominación, donde los más caros valores se minimizan.

l Aparato estatal ha estado controlado por la minoría privilegiada desde sus inicios; lo que degenera en la absurda realidad que tenemos, en la que se arroja comida al mar para mantener su precio, mientras millones de personas se mueren de hambre; que la lógica del sistema cambie, depende en gran parte del cambio en las bases legales, que rigen a la población del Estado, y esto a su vez necesita que la superestructura que solventa al sistema en cada uno de nosotros rote de forma

exorbitante. Ahora debemos tomar en cuenta el presente globalizado, donde el Estado aparece como un ente regulador, y son las corporaciones quienes dictaminan gran parte de las políticas nacionales, pues deben tener garantías si quieren “invertir” en un determinado territorio, y así bien pueden obtener materia prima barata, o mano de obra a precios insignificantes, todo con la aprobación de los representantes de la soberanía estatal. Ideológicos (2009).

Los cambios han sido considerables y rápidos. En los ochenta, la mayoría de los sistemas educativos eran sistemas centralizados, y aún los “descentralizados” federales como Argentina (para la educación primaria) y Brasil, o unitario como Chile, constituyeron en el fondo, sistemas centralizados a nivel de estados y provincias y desconcentrados en el caso de Chile. (Bolívar, 1998). A inicio de la década de los noventa, las transiciones hacia la democratización política generaron un nuevo escenario social. Es en el marco de estos nuevos escenarios que se genera una demanda de democratización de la educación y consecuentemente, cambios en las políticas educativas. Estos cambios están contenidos, principalmente, en Recomendaciones que emanan de la 15^a Sesión de la Comisión de la Unesco sobre “Impact of People Management Practice on Business Performance” London 1997 o Caulkin S (1998) “How can Pat on the head can mean money on the bank”

La descentralización también depende de la ideología política de un principio. En Chile, por ejemplo, se descentralizó el sistema educativo pero se mantuvo el beneficio del apoyo estatal hacia la empresa privada y en las reclamaciones actuales se nota la falta de compromiso del estado con la educación popular. En Ecuador pasa lo contrario el estado regula el proceso de la educación pero desde otro punto de vista: la educación hacia la población con prevalencia de la meritocracia. Indudablemente que parecería que nuestro país se encamina hacia una educación con lineamientos reculados por el estado pero descentralizada con la participación de los ciudadanos como MANDANTES y como elementos de consultas populares cuando la burocracia ejecutiva, legislativa o de otra índole sea un obstáculo para el avance de la educación popular. Por ahora la trasmisión de competencias se refiere a la administración del sistema.

Entre el sistema y la sociedad, se apertura a nuevas formas de concertación en el nivel macro, y mayor conectividad entre las escuelas y la comunidad. Este cambio se encuentra bajo el término general de la “política de descentralización”. Esta tuvo

gran apoyo porque tenía resonancia en todos los sectores políticos. Por una parte, para las sensibilidades de la izquierda política, estos planteamientos eran consonantes con las aspiraciones de democratización, libertad, participación y autonomía. Para las sensibilidades más cercanas a la derecha, esta política era consonante con la reducción de la esfera de influencia del Estado, la creación de mercados y cuasi mercados en la educación y el predominio del pensamiento económico y gestor. (Bolívar, 1998)

De manera más específica, las políticas de descentralización, han incluido medidas tales como el manejo de las escuelas, la contratación de docentes, el desarrollo de proyectos educativos al nivel de establecimiento, posibilidad de manejo financiero por parte de las escuelas, adaptaciones curriculares al nivel local. Mediante estas medidas, se esperaba que se produjeran espacios que generarían innovaciones que dinamizarían la educación. Sin embargo, la política de descentralización así diseñada, por su tendencia a la fragmentación del sistema presentaría problemas de gobernabilidad si no se aplicaban medidas que pudieran equilibrar la entrega de capacidad de decisión a niveles locales. Por ello, al poco andar, la política de descentralización vino acompañada de una política de centralización o de re-centralización. Esta nunca ha sido explicitada como tal, y no ha recibido la atención analítica o pública correspondiente a su influencia. (Bolívar, 1998)

Por ello la gestión educativa, debido a los cambios estructurales del sistema, ha pasado de ser una actividad exclusiva y propia de la cúspide del sistema (el ministerio central) a ser una actividad que ocurre en el conjunto del sistema, y afincándose en la base del mismo, que son las escuelas. Ahora bien, si la gestión tiende a definirse con relación a entidades administrativas, en la práctica es una actividad de relaciones entre sujetos. Dicho desde la perspectiva de los sujetos, se ha producido redistribuciones de competencias que tocan a los ministros a favor de otras instancias como los secretarios regionales, alcaldes y directores de escuelas. (Bolívar, 1998). En Ecuador ya está previsto el sistema que supere los paradigmas que ocupan los párrafos anteriores.

Si los actores de la educación en Ecuador se vuelven dinámicos no habrá espacios para el clientelismo de políticos ligados a los docentes, que habían fincado su accionar solamente en el aspecto económico y no en el académico; actualmente en nuestro país se intenta balancear las dos cosas y solamente una debate política

podrá impedir el advenimiento de una experiencia nacional que soluciones los problemas nacionales de la educación y de la producción, ambas ligadas en función del buen vivir.

En Ecuador se está haciendo énfasis en los resultados en base a una buena gestión central pero basada en la actuación de los docentes eficientes e informados de las metas a conseguir. Sin embargo es necesario una fuerte instrucción central con consensos comunales pluri étnicos y con tendencia a educación bilingüe ancestral. La fuerte personalidad del Presidente ha sido un factor favorable para llevar adelante el plan. También hay que señalar que en Ecuador la estructura educativa no ha estado bien servida, pues sus servidores públicos no han tenido un buen sentido de pertenencia causada por la mirada política hacia ellos sin tomar en cuenta a “los servidos”.

2.3. Diferencias entre directivo y líder.

Se cuenta que en una ocasión Jack Welch, director ejecutivo de General Electric, convocó a sus subordinados inmediatos, les dio una máxima de tres palabras: “¡No dirijan, lideren!” y luego abandonó la sala. Mucho de ellos quedaron sumidos en una absoluta confusión: “¿Cuál es la diferencia?”. Es una pregunta importante, de ahí que sea lógico empezar analizando la diferencia entre dirigir y liderar. Los directivos tratan con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido. Dictan las normas en lugar de estar sometidos a ellas. (Zaleznik A, 2004).

Si bien la anécdota empleada por Welch es interesante vale la pena opinar que el líder abre los caminos que deberán transitar los directivos y que las dos cosas son inter dependientes. No es posible que la masa de docentes sean obedientes de las normas al cien por cien ni que las ignoren, se ha dicho en líneas anteriores que en Ecuador debe haber las líneas de comportamiento educacional definidas dentro de la eficiencia y eficacia con claridad y que los administradores descentralizados forzosamente harán sus propias planificaciones dentro de parámetros previamente establecidos por los ideólogos nacionales de la educación. Se insiste que la educación debe obedecer a un sistema político social bien determinado porque éste puede ser manipulado por burócratas inteligentes y locuaces que pueden desvirtuar el objeto y objetivo de la educación. En la actualidad se estima que los lineamientos

están dentro del denominado sistema del Socialismo del siglo XXI, que se puede interpretar como la independencia del hombre limitado por las conveniencias nacionales de la sociedad a la que se debe, donde la empresa privada está garantizada si no interviene en las áreas estratégicas.

¿Qué es un directivo?

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo. (Zaleznik A, 2004).

Un directivo supervisa la ejecución del trabajo en vez de realizarlo, si arrima el hombro no está realizando su trabajo correctamente. Este es el caso de banqueros que tienen la misión de ser eficientes en el rendimiento y pensar por los demás, los otros trabajan sistemáticamente en acciones rápidas previamente establecidas por el macro sistema operativo. Su trabajo consiste en el desarrollo del personal como parte esencial de sus responsabilidades para contratar, formar, despedir y disciplinar el equipo humano. El directivo debe cuidar el entorno del trabajo de sus subordinados, deben actuar como psicólogos consejeros, diplomático y mediador; es el nexo entre los trabajadores y los que se benefician de ello.

¿Qué es un líder?

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación. (Zaleznik A, 2004) Se es un líder: Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”

Un líder “arrima” el hombro y experimenta el trabajo en “carne propia”; entonces formula cambios en el comportamiento de un proceso productivo educativo. Muchos artesanos que se han vuelto industriales, han encargado la parte directiva a empleados formados para ello y no abandonan nunca la parte laboral como campo de nuevas experiencias. En Ecuador es hora que los docentes sean líderes y propongan nuevas orientaciones educativas después de un vasto desempeño del

proceso de enseñanza aprendizaje. No es posible que mencionemos autores extranjeros: donde están los nacionales?. No los hay, claro que los hay no han sido publicadas sus obras porque el sistema que estábamos viviendo no lo permitía.

Directivos y líderes, ¿se forman?

La carrera profesional de un directivo es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo. (Diane L, 2004)

Un directivo es ordenado, metódico y profesionalmente capacitado, el líder trabajo en el caos de donde propone concepciones que serán formuladas y sistematizadas por los directivos. Al directivo le interesa la producción; al líder la concepción del problema para solucionarlo; no existe limitaciones para su trabajo, está “muy ocupado” en el análisis profundo del problema y sus solución.

En este sentido, afirmaba Zaleznik, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

Definición de valor

“Valor” es un término polivalente, de múltiples significados; por lo mismo, “educación en valores o de los valores” puede tener también muy diversos significados. En forma general, entendemos por “valor” lo que se valora, lo que se considera digno de aprecio; así, valor se identifica con “lo bueno”. La verdad es un valor, lo mismo que la salud o el sentido del humor; son bienes, son algo deseable. A partir de esto, tendemos a concebir todas las cualidades deseables como grandes valores abstractos: la verdad, el bien, la belleza, la bondad; y tendemos a considerar que estas cualidades existen como realidades externas, como objetos de nuestro deseo. Aunque no les concedamos existencia ontológica -como las “ideas” de Platón en el mito de la caverna, en donde sólo vemos las sombras de esas “ideas”- sí tendemos

a concebir el bien, la verdad, la belleza o la justicia como ideales que existen independientemente de nosotros.

En el orden psicológico los “valores” son propiedades de la personalidad, preferencias, orientaciones, disposiciones psíquicas. Nos apropiamos de aquellos bienes abstractos, los interiorizamos en nuestra personalidad como actitudes, sentimientos, convicciones o rasgos de carácter. Así, decimos que alguien es bondadoso, justo, generoso o valiente. En este sentido, en el orden psicológico, los “valores” vienen a ser, en cierta forma, los fines de la educación; son las propiedades de la personalidad que propone formar en los educandos.

En el orden sociológico, por otra parte, los “valores” adquieren otro significado: son preferencias colectivas, compartidas por un grupo; implican sentimientos del grupo, modos de reaccionar o conductas determinadas; su formación y evolución siguen leyes que las ciencias sociales tratan de elucidar, distintas en buena parte de las de los valores del individuo. Y entre el orden psicológico y el sociológico cabe ubicar el orden moral, que tiene su propia especificidad y un lugar central en el desarrollo humano: es el orden del uso responsable de la libertad, pues no otra cosa es la moral. Aquí “valor” significa una toma de posición que percibimos como obligatoria para los mismos en virtud de nuestra dignidad humana; los valores morales vienen a significar normas, normas de conducta que sentimos debemos cumplir por imperativo de nuestra conciencia, no por coacción externa.

La “educación en valores”, en consecuencia, tiene todos estos significados: se sitúa en el orden psicológico y en el moral, y toma también como referencia el sociológico; podríamos definirla como el esfuerzo sistemático por ayudar a los educandos a adquirir aquellas cualidades de su personalidad que se consideran deseables en los diversos ámbitos de su desarrollo humano, y particularmente aquellas que se relacionan con el uso responsable de su libertad.

En América Latina se está llegando a nuevas concepciones que se apartan del modelo capitalista y la educación se la mira como un derecho de las clases populares. Esta concepción no “solapa” la incapacidad o la mediocridad sino que, en Chile por ejemplo, hay protestas estudiantiles por una educación estatal gratuita y de calidad. En este movimiento hay estudiantes y padres de familia de varios estratos sociales, al cual se están uniendo las organizaciones sociales. Ellos protestan por la

apariciencia que se quiere dar, por parte del Estado, de un apoyo significativo pero sin salirse del criterio comercial de las empresas privadas de la educación.

En los gobiernos progresistas de nuestra América del Sur la concepción educativa está más adelantada, pues hay una tendencia al control de la educación a favor de las clases populares. Las pruebas de admisión a la docencia tienden a ser rigurosas basadas en la “meritocracia”. Entonces se ha iniciado un sistema realmente democrático. Veamos la concepción de la democracia en el DRAE. 1. Doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno. 2. Predominio del pueblo en el gobierno político de un Estado. Pero esa democratización de la educación se basa en la eficiencia del educando y en la eficacia del educador y eso es lógico porque se prevé el progreso masivo de la cultura de las clases populares dejando espacio para todos los niveles del trabajo y no se mira al educando como un cúmulo de sapiencia sino como elementos que deben aportar al criterio del buen vivir.

Entonces, ¿hay centralización o descentralización en este nuevo sistema?, las dos cosas. La educación tiene que estar en función de los planes nacionales y de acuerdo con una metodología pero se descentraliza la designación de los docentes, dando preferencia a los lugareños que están en contacto con la comunidad a educar. Es indudable que el compromiso que deben asumir los educadores tiene que ser fuerte con sentido de pertenencia al sistema y con una preparación que sea pertinente con este encargo social, la de orientar la educación, en base a la intervención del alumno para que emanen conocimientos.

Definición de valor

Se ha dicho que la educación debe tener como ejes transversales los valores, el patriotismo y las técnicas de comunicación. Si esta es una premisa de la educación vale la pena conceptualizarlas.

Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma). Portalplanet (2012). En el concepto que se indica hay dos premisas: la verdad y la justicia.

Según el DRAE la verdad es la conformidad de lo que se dice con lo que se siente o se piensa. También expresa como propiedad que tiene una cosa de mantenerse siempre la misma sin mutación alguna. Juicio o proposición que no se puede negar racionalmente.

Obsérvese que todas las demás concepciones de honestidad puede incluirse en las dos que se han expresado. Por ejemplo ser honesto implica la evidencia que presenta el mundo, como ser genuinos, auténtico, objetivo y el respeto hacia los demás y consigo mismo. No solo es ser franco (CAPACIDAD DE DECIR LA VERDAD) sino que no depende de personas ni consensos. La misma puntualidad tiene que ver con la verdad de comportamiento personal frente al respeto hacia los demás. La responsabilidad es una actuación que debe estar en consonancia con procedimientos aceptados como verdaderos y con la puntualidad. Como se nota los valores tienen que ver con la verdad y la justicia. También hay que considerar el concepto de confianza que no es sino la propiedad de una persona que genera en armonía con la verdad.

La falta de puntualidad habla por sí misma, de ahí se deduce con facilidad la escasa o nula organización de nuestro tiempo, de planeación en nuestras actividades, y por supuesto de una agenda, pero, ¿qué hay detrás de todo esto? Portalplanet (2012)

La responsabilidad (o la irresponsabilidad) es fácil de detectar en la vida diaria, especialmente en su faceta negativa: la vemos en el plomero que no hizo correctamente su trabajo, en el carpintero que no llegó a pintar las puertas en el día que se había comprometido, en el joven que tiene bajas calificaciones, en el arquitecto que no ha cumplido con el plan de construcción para un nuevo proyecto, y en casos más graves en un funcionario público que no ha hecho lo que prometió o que utiliza los recursos públicos para sus propios intereses. Portalplanet (2012)

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se ha aplicado en el Colegio Nacional Portoviejo, ubicado en la ciudad del mismo nombre en las avenida Rocafuerte, entre Francisco de Paula Moreira y Alajuela. Fue creado el 8 de Abril de 1948 e inaugurado en una sesión oficial el 05 de Julio del mismo año, fecha que marca un hecho histórico en la educación manabita. Se trata de una institución de nivel medio con una población estudiantil de algo más de 3000 alumnos, 50% en la mañana y 50% en la sección vespertina.

Hasta el año pasado era un colegio de señoritas ahora se admiten alumnos de ambos sexos. Esto último en correspondencia con la disposición del gobierno que busca la equidad de género. La presente investigación está dirigida a los estudiantes de la sección vespertina. Por la mañana estudian niveles de bachillerato y en la tarde niveles escolares del 8º al 10º; aunque se prevé que en el futuro solamente se imparta enseñanza de bachillerato, pues los otros niveles escolares quedarán para los establecimientos educacionales de nivel 1.

3.1. Participantes

De acuerdo al modelo de investigación se ha tomado como muestras los siguientes grupos

1. Docentes y autoridades clasificados por edad(Tabla 1), sexo(Tabla 2) y título académico (Tablas 3)
2. Población estudiantil por sexo(Tabla 4), especialidad o año de educación básica (Tabla 5) y
3. Opinión de padres de familia,

Tabla N° 1.- Docentes y autoridades clasificados por edad

| EDADES | f | % |
|------------------|-----------|-------------|
| Menos de 30 años | 1 | 4% |
| (31 a 40) años | 6 | 23% |
| (41 a 50) años | 5 | 19% |
| 51 años o más | 14 | 54% |
| Total | 26 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo
Elaboración: Alida Panchana

El mayor porcentaje corresponde a mayores de 51 años. Probablemente esta cifra cambie porque el gobierno ha puesto a disposición la posibilidad de “rejuvenecer” el personal brindando oportunidad de renuncias voluntarias y con las facilidades para acogerse a jubilaciones de personal “antiguo” en la educación.

Tabla N° 2.- Docentes y autoridades clasificados por sexo

| Sexo | F | % |
|-------------|----------|----------|
| Masculino | 12 | 62% |
| Femenino | 14 | 38% |
| Total | 26 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo
Elaboración: Alida Panchana

El Colegio Nacional Olmedo Existe un predominio de docente varones (62%) comparativamente con la docentes femeninas (32%).

Tabla N° 3.- Docentes y autoridades clasificados por título académico

| TÍTULO ACADÉMICO | F | % |
|-------------------------|-----------|-------------|
| Bachiller | 1 | 4% |
| Tercer nivel | 11 | 42% |
| Cuarto nivel | 14 | 54% |
| TOTAL | 26 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo
Elaboración: Alida Panchana

Prevalecen las graduaciones de cuarto nivel con el 54%. Las condiciones laborales proyectadas por el gobierno con su conducta de mejorar las condiciones de los maestros en función la meritocracia hacen pensar en mejoramientos futuros de la graduación y calidad de los docentes del país.

Tabla N° 4.- Estudiantes clasificados por sexo

| SEXO | F | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Mujeres | 18 | 90% |
| Hombres | 2 | 10% |
| TOTAL | 20 | 100% |

**Fuente: Colegio Nacional Portoviejo
Elaboración: Alida Panchana**

El Colegio Nacional Portoviejo recibía solamente mujeres para la formación; de acuerdo a disposiciones del Ministerio de Educación ahora debe hacer indistintamente varones o mujeres, pero la tendencia aun se conserva con más concurrencia de alumnas. Se ha escogido 90% de mujeres por ser una muestra representativa.

Tabla N° 5.- Estudiantes clasificados por especialización

| ESPECIALIDADES | F | % |
|-----------------------|----------|----------|
| Físico Matemático | 3 | 15% |
| Químico Biólogo | 12 | 60% |
| Ciencias Sociales | 5 | 25% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo
Elaboración: Alida Panchana

Nótese que las preferencias están por la especialidad Químico-biólogo (60%) y que la Físico-matemático es solamente el 15%

3.2. Materiales e instrumentos

Encuestas.- Realizadas al Rector, Vicerrectora de la Sección Vespertina, docentes, alumnos y padres de familia. Se realizaron preguntas cerradas para lo cual se presentaron alternativas para que los encuestados realicen su pronunciamiento. Sin embargo cuando su opinión no estuvo de acuerdo con las alternativas presentadas podían dar opiniones como respuestas a preguntas abiertas.

Al Rector y Vicerrectora se les planteó 14 preguntas, a los docentes 16, a los estudiantes 14 y a los padres de familia 10.

Entrevista.- Aplicada al Rector

3.3. Método y procedimiento que se aplicó

En el formato elaborado para aplicar a los estudiantes se ha suprimido las primeras instrucciones y se han dejado los encabezamientos del formato porque se ha estimado que existe contradicción. Al Rector y la Vicerrectora se les facilitó el formato para que lo contesten y lo entreguen posteriormente. En los demás casos la aplicación fue presencial y asesorada por la maestrante. La entrevista al Rector fue personal y las preguntas fueron formuladas al momento para que sea registrada su contestación por la entrevistadora.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

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

4.1.1.1 El manual de organización.-

En el Colegio Nacional Portoviejo no existe un manual de organización por lo que a continuación se indican algunas normas que servirán para que los directivos puedan usarlas. De manera general se puede decir que el manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y lograr, mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

A fin de que el mencionado documento sea realmente un instrumento operativo se incluye una serie de indicaciones de carácter práctico, para orientar y ordenar los trabajos de elaboración y/o actualización de estos documentos, que se pretende sean el resultado del estudio y análisis de la estructura funcional vigente, a fin de realizar los cambios adecuados a las necesidades de cada institución. Para la elaboración del mencionado manual, se propone el seguimiento de 3 etapas, las cuales junto con una serie de actividades que se especifican son fundamentales en el logro de este objetivo. Estas etapas son: recabar información, análisis de la información recabada e integración del manual. (Chiavenato Adalberto, 1997)

4.1.1.2 El Código De Ética.

Aunque en el Colegio Nacional Portoviejo si se siguen procedimientos éticos que rigen el comportamiento de sus integrantes no hay un documentos escrito que defina el comportamiento moral de los mismos, frente sus integrantes y a la sociedad. Se podría decir que la costumbre, tomada como buena, es la que determina ese comportamiento moral. Pero la moral es relativa de acuerdo a sitios geográficos o a una época, pues lo que resulta moral en determinados lugares o épocas, en otros pueden ser considerados amorales; aún en el mismo lugar y tiempo algunas personas pueden considerar acertado ciertos comportamientos y otras pensarlas

como inapropiadas. Es por eso que es necesario, dentro de la instrucción, definiciones y regulaciones morales.

Los códigos son usados como base para volver a revisar o llevar a cabo certificaciones periódicas del personal y así, proporcionar un estándar a partir del cual medir el índice de éxito. Ésta influye directamente en la imagen y en la reputación que los empleados, socios, clientes y la comunidad tienen de una institución. Además es una herramienta útil para transmitir los valores, los principios, así como la visión de la misión y de la institución. El código de ética debe intervenir en la regulación de las relaciones del personal, para que no exista discriminación entre ellos, fomentando la conducta honesta de los empleados incentivando la conducta digna, de acuerdo a los patrones éticos de la sociedad y del ambiente de trabajo, creando la cordialidad de trato, la confianza, el respeto, independientemente de la posición jerárquica. (Smartcampaign, 2010)

4.1.1.3 El Plan Estratégico

Es el proyecto educativo que elabora cada institución educativa antes de entrar en funcionamiento y debe ser concertado con la comunidad educativa: estudiantes, docentes, directivos y padres de familia. Este proyecto es el derrotero de la institución durante su existencia, aunque es susceptible de ser modificado cuando la comunidad educativa lo requiera. "El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable". (Sebastián, 2009)

Para definir el Plan Estratégico será necesario formular un rediseño de las funciones del Colegio Nacional Portoviejo y como complemento de este rediseño la Dirección del Colegio Nacional Portoviejo realizará la formulación de un Plan de Desarrollo Estratégico, el cual responde a una decisión social y política de la Institución. Al elaborar el plan estratégico debe partirse de un diagnóstico y luego analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la institución para proponer actividades a realizar de manera secuencial en el tiempo, estableciendo objetivos claros y alcanzables, determinando indicadores de metas y manera de verificar su cumplimiento. Es conveniente elaborar el Plan Estratégico con una proyección de tres a cinco años y luego actualizarlo si fuera necesario.

4.1.1.4 Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual (POA) del Colegio Nacional Portoviejo es un documento “suelto”, sin apoyo metodológico porque no hay el Plan Estratégico, que es la base del primero. El POA debe ser elaborado a manera de tabla con encabezamientos donde se definan específicamente las actividades a desarrollar en un año en concordancia con el Plan Estratégico. Puede contener los mismos encabezados del Plan Estratégico. En el Colegio Nacional Portoviejo es socializado por la Vicerrectora del plantel y coordinadores de área para el buen funcionamiento de la institución y determinar si se han cumplido los indicadores de calidad. Un cronograma quincenal o mensual determina si se cumplen las actividades a desarrollarse

4.1.1.5 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Requiere de una planificación y gestión estratégica que solicita el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada ya que esta hace viable la misión de un establecimiento, para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, para el mejoramiento de los aprendizajes. (Simón Illescas, 2004)

4.1.1.6 Reglamento Interno y Otras Regulaciones

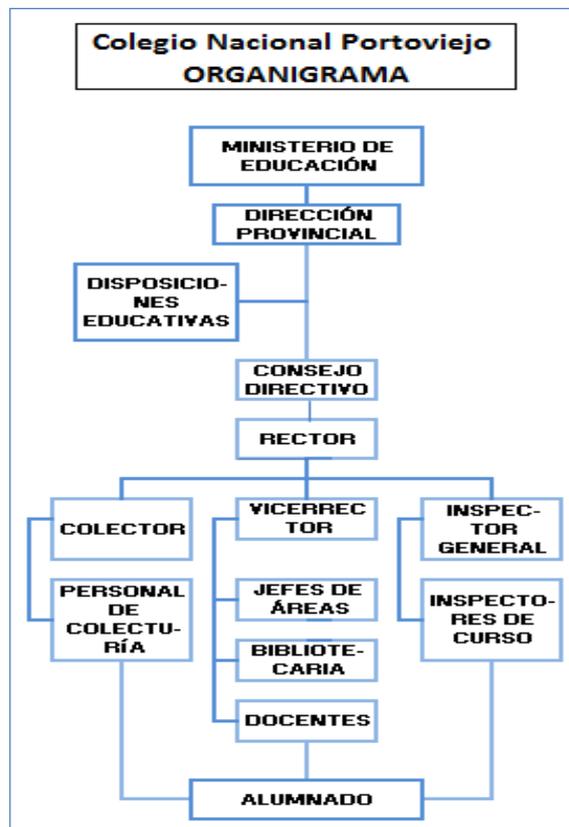
El Reglamento Interno se adjunta en el Anexo J.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Declaración de Misión y Visión

La misión está definida y la formación de incluye a los padres de familia, estableciendo compromisos con la educación de valores. La visión ubica al colegio en el año 2014 como un colegio señero, reconocido como formador de bachilleres con logros académicos.

4.1.2.2 Organigrama



Fuente: Colegio Nacional Portoviejo
Elaboración: Alida Panchana

El organigrama del Colegio Nacional Portoviejo define con claridad las líneas de acción. Se trata de un gráfico del sistema lineal de autoridad y contiene funciones declaradas por área y departamentos

A más de las líneas de acción incluye los siguientes departamentos: Departamento de Secretaría y otros Servicios. Departamento Financiero, Vicerrectorado I y II Departamento de Pedagogía Departamento de Inspección y Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE).

4.1.2.3 El clima escolar y convivencia con valores

El ser humano no puede vivir aislado de los demás y, a pesar de definirse como el ser más perfecto de la naturaleza, tiene carencias que lo limitan y lo hacen vulnerable y sensible a los efectos del ambiente natural, físico y social que lo rodea. Es un ser carencial, porque no cuenta con muchas armas naturales que le permitan sobrevivir en cualquier lugar y medio.

Pero también es un ser en evolución constante. Su desarrollo no solo es cronológico, sino que evoluciona en su pensamiento, capacidad de conocer, de aprender, de sentir, de expresarse, de comunicarse y de adaptar su entorno a sus necesidades inmediatas. Por lo que es el único ser que vive permanentemente en un proceso de cambio. Es un ser que ha hecho de la comunicación su gran herramienta y gracias a ella se expresa, se relaciona, transforma, aprende, piensa y trasciende. Es un ser psicológico que manifiesta emociones, sentimientos, afectos, pensamientos, actitudes, deseos, metas, temores, esperanza, temperamento y carácter. Es creador, investigador y productivo y durante los últimos años, se ha progresado enormemente en estos campos y ha logrado grandes progresos en los medios de comunicación masiva, en la informática, en la ciencia y tecnología médica, la genética y otros campos que le abren nuevas rutas de desarrollo y bienestar integral. (Sola,2012)

Con el criterio que el tema trata de una relación armónica que debe asumir cada individuo frente a la sociedad en que desenvuelve las acciones de su vida. Pues bien, si el hombre no puede vivir aislado por su misma característica evolutiva y porque de la convivencia depende su éxito, entonces se hace necesario que “aprenda” a desarrollar un respecto que exige para sí. Probablemente la mejor de sus características es ser productivo y eso no es posible de manera aislada sino en personas que se salen del común denominador, que es el aspecto gregario del éxito productivo.

Por lo indicado anteriormente los colegios del país deben haber elaborado su propio normativo de la convivencia, de acuerdo a su entorno social; en el Colegio Nacional Portoviejo existe un código de convivencia elaborado para el quinquenio 2010–2015 Básicamente contiene los siguientes elementos: 1) Introducción, 2) Datos informativos del colegio, 3) Objetivos, 4) El colegio, 5) Ideario institucional y 6) La propuesta educativa.

- 1) Introducción.- Contiene criterios sobre lo que debe ser un código de convivencia, sin embargo también incluye reflexiones que le corresponde a otros documentos del Colegio Nacional Portoviejo. La formación misma del alumno no debe estar contenida sino la relación modelo entre los involucrados del proceso del aprendizaje de los estudiantes. *Este Código de Convivencia debe en consecuencia, un conjunto de normas orientadas a regular las relaciones entre los miembros de la Institución Educativa con el fin de lograr el propósito antes señalado que rija para todos los miembros de la comunidad y está sujeto a modificaciones y complementaciones previamente acordadas.*
- 2) Datos informativos.- Los datos informativos del plantel, del personal docente, administrativo, secciones, infraestructura, que se hacen constar en este código son repetitivos también de otros documentos.
- 3) Los objetivos hablan de derechos y obligaciones de la comunidad educativa de manera acertada. Es mejor parte del código de convivencia, pues define con precisión el fomento de “un clima de trabajo adecuado, enmarcado en la tolerancia, la solidaridad y respeto mutuo en el desarrollo de las actividades pedagógicas, creando mecanismos adecuados para la resolución de conflictos fuera y dentro del aula”
- 4) El colegio.- Contiene información superflua para este documento. Habla de la historia, departamentos y su constitución.
- 5) Ideario Institucional.- Con información repetitiva de otros documentos de lo que debiera ser el Plan Estratégico.
- 6) La propuesta educativa.- Esta parte del documento define la formación integral y del modo como de actuar armoniosamente en la comunidad educativa. Habrá que hacer constar la propuesta del convivir con definiciones, objetivos, actividades a desarrollar, resultados esperados y sistemas de verificación del compromiso adquirido.

4.1.2.4 Dimensión pedagógica, curricular y valores

El contenido de esta dimensión permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo, lo

que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico. Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes ^(Gobierno de Jalisco, 2011)

En el proceso de enseñanza aprendizaje el docente debe conocer profundamente los criterios de enseñanza y de aprendizaje por separado de tal manera que siendo un solo proceso implica el análisis del encausador y de quien desarrolla el proceso y no del emisor y del receptor. Así como un docente puede asumir varias actitudes el estudiante aprende de un solo modo, esto es un factor que debe tomar en cuenta el docente para establecer estrategias del trabajo docente vs alumno.

El Colegio Nacional Portoviejo tiene un documento sobre la dimensión pedagógico y también hace descripciones que no se centran en el tema sino en buenos argumentos para otros documentos. Por ejemplo se habla de expresiones como “educar para la verdad, para la autonomía y del desarrollo integral”, pero no de la Pedagogía y los valores. Este último concepto es tratado en otro documento, lo que se hace repetitivo. Cuando se habla de la educación humanizadora posibilitando la construcción de su proyecto de vida, con un perfil de alta calidad académica y humana; ya se ve expresiones relacionadas a la convivencia social, pero no a la dimensión pedagógica.

También se habla de educar para la sociedad y para la participación sin precisar las acciones a desarrollar. También se hablan de valores, conocimiento, cultura y salud sin precisar aspectos pedagógicos. En valores institucionales se habla de solidaridad, justicia, respeto, libertad, orden, responsabilidad, autonomía, fraternidad, amor de manera conceptual sin aplicaciones pedagógicas. Por último se termina el documento con una justificación en el que se detallan los considerandos de algún reglamento.

Crítica.- Al hablar de la dimensión pedagógica es conveniente que se haga una reflexión de la situación del proceso del aprendizaje del alumno y establecer, de manera flexible, los métodos de cómo debe el estudiante aprender. La expresión “los alumnos no deben reprobar una asignatura” debe entenderse que el estudiante debe tener las condiciones necesarias para que esto no sucede y no que hay que aumentarle puntos. Las Juntas de Curso han equivocado el significado de ayudar el

proceso del aprendizaje con regular notas. En ningún caso se justifica la promoción de un alumno ineficiente, peor aún de un docente ineficiente que no ha hecho méritos sino que accede para “no quedar mal”

4.1.3 Análisis FODA

Se iniciará con la determinación de aspectos internos de la institución: las fortalezas y las debilidades, enmarcados en siete ámbitos: los directivos, administrativo, académico, docentes, estudiantes, padres de familia y recursos.

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

| ÁMBITOS | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-----------------------|---|---|
| DIRECTIVOS | <p>Disponibilidad, organización, empoderamiento de funciones y calidad humana.</p> <p>Liderazgo y trabajo en equipo.</p> <p>Directivos capacitados con estudios y preparación de cuarto nivel..</p> <p>Predisposición para capacitar al personal de la institución.</p> | <p>Inconvenientes en la comunicación con ciertas Autoridades.</p> <p>Poca articulación de actividades académicas entre las secciones del Plantel.</p> <p>Falta de reuniones de trabajo entre los Vice-Rectores e Inspectores.</p> |
| ADMINISTRATIVO | <p>Personal predispuesto al cambio de actitud y con mística de trabajo.</p> <p>Buena organización de los servicios en tecnología en las dependencias.</p> <p>Buen desempeño del personal que labora y conocimiento de sus funciones.</p> | <p>Falta de disponibilidad para la buena atención del cliente en general</p> <p>Sobrecarga de trabajo a la secretaría provoca stress</p> <p>Falta de un buen ambiente de trabajo.</p> |

| | | |
|------------------|---|---|
| | Entrega de reportes de calificaciones a los padres de familia en el menor tiempo posible. | |
| ACADÉMICO | <p>Capacitación permanente en las áreas de trabajo.</p> <p>Innovación curricular. Revisión de instrumentos de evaluación, leccionarios y planificación.</p> <p>Modelo pedagógico actualizado</p> <p>Buena estructura orgánica</p> <p>Personal docente calificado</p> <p>Reuniones perennes en el Departamento de Asesoría Pedagógica. Trabajo por áreas.</p> <p>Clases supervisadas por los Vice-rectores.</p> <p>Aplicación de la recuperación pedagógica a los estudiantes.</p> | <p>Ausencia en ciertas programaciones del personal docente</p> <p>Falta de coordinación en selección de textos</p> <p>Exceso de estudiantes en las ciertas aulas</p> <p>Poco tiempo para la revisión de tareas</p> <p>Falta de compromiso de ciertos docentes en la entrega de informes e instrumentos de evaluación.</p> <p>Ciertos docentes reacios al cambio de modalidad de la enseñanza.</p> |
| DOCEN-TES | <p>Docentes Comprometidos y capacitado</p> <p>Buen desempeño de trabajo en áreas</p> <p>Predisposición para atención y</p> | <p>Poca comunicación de docentes con dirigentes</p> <p>Falta de comprensión sobre la problemática estudiantil.</p> <p>Docentes no aceptan ni</p> |

| | | |
|------------------------------|---|--|
| | <p>seguimiento a estudiantes y padres de familia.</p> <p>Algunos docentes con cuarto nivel.</p> <p>Predisposición personal para la capacitación y mejora de su nivel académico.</p> | <p>rectifican los errores en las calificaciones de las estudiantes.</p> <p>Ciertos docentes reacios al cambio de metodología.</p> |
| ESTU- DIANTES | <p>Predisposición para el aprendizaje</p> <p>Un 60% de estudiantes sin conflicto</p> <p>Sentido de pertenencia hacia la institución</p> <p>Aceptación y práctica del proceso pedagógico.</p> <p>Alumnos creativos y participativos en el arte y la cultura.</p> <p>Acceso a las TIC's.</p> <p>Estudiantes participativas en las horas cívicas.</p> <p>Participación de clases en la microempresa.</p> | <p>Algunos alumnos vienen de hogares disfuncionales</p> <p>Exceso de estudiantes en las aulas</p> <p>Problema y falta de control por parte de los padres.</p> <p>Poco hábito de estudio</p> <p>Poco compromiso en el cuidado de su entorno</p> <p>Alumnos que llegan tarde a las primeras horas de clase.</p> <p>Estudiantes que manifiestan indisciplinas en general.</p> |
| PADRES DE FAMILIA | <p>Colaboradores con las actividades socio-culturales</p> <p>Confianza en la institución.</p> | <p>Falta de compromisos en el proceso educativo</p> <p>Poca asistencia a las convocatorias</p> <p>Falta de control en casa</p> <p>Padres muy consentidores</p> |

| | | |
|-----------------|---|---|
| | | <p>Muchos hogares disfuncionales.</p> <p>Padres con escasos recursos económicos</p> |
| RECURSOS | <p>De calidad y oportunos</p> <p>Acordes a las innovaciones y avances de la ciencia y la tecnología</p> <p>Buena infraestructura</p> <p>Entrega de material básico</p> <p>Adecuados espacios físicos</p> <p>Material didáctico óptimo, para dar lugar al desarrollo de habilidades y destrezas en el arte y el deporte.</p> <p>Laboratorio implementado para las practicas de proceso d enseñanza-aprendizaje</p> | <p>Control de calidad de los materiales que se utilizan</p> <p>Falta de buzón de sugerencias</p> <p>Falta de ventilación en algunas aulas.</p> <p>Aulas con problemas de filtración en épocas de lluvia.</p> <p>Edificio principal en proceso de remodelación</p> |

A continuación se hará un análisis de las influencias externas que puede tener el Colegio Nacional Portoviejo, es decir, en lo relativo a oportunidades y amenazas.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

| ÁMBITOS | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|-----------------------|--|--|
| DIRECTIVOS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso a las entidades educativas gubernamentales. ▪ Invitaciones de otras instituciones a participar en varios eventos. ▪ Capacitación continúa de parte de la institución y del gobierno. ▪ Muy buen desempeño en la gestión institucional del Ministerio de educación ▪ Personal docente con calificación muy buena en evaluaciones docentes del ME. ▪ Apoyo para las necesidades en el área física por parte del gobierno. ▪ Gestión oportuna, mediante la elaboración de proyectos, para cubrir las necesidades de la institución | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas gubernamentales indiscriminadas ▪ Cambio de planificación y leyes ▪ Excesos de disposiciones legales. |
| ADMINISTRATIVO | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación de asesores psicológicos para capacitación del personal ▪ Capacidad de desempeño laboral ▪ Capacidad de trabajo grupal. ▪ Participación activa en capacitaciones | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descoordinación entre las disposiciones ministeriales y reglamento interno ▪ No se aprovecha |

| | | |
|------------------|---|---|
| | <p>gubernamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación a instituciones educativas del entorno. ▪ Capacitación y evaluación al desempeño docente. | <p>en su totalidad el tiempo asignado para el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco cuidado con el material utilizado para su trabajo. |
| ACADEMICO | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación constante e innovadora en las diferentes áreas del conocimiento. ▪ Uso de Textos adecuados otorgados por el gobierno. ▪ Compartir los conocimientos entre los docentes a través de las capacitaciones ▪ Recuperación pedagógica aceptada por la gran mayoría de docentes. ▪ Realización de la Feria de ciencias y tecnología a nivel provincial. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación del Ministerio causa preocupación en los docentes. |
| DOCENTES | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación docente permanente, por parte de los directivos y del gobierno. ▪ Juntas con pantalla virtual ▪ Facilidad de acceso y relación con el padre de familia. ▪ Aplicación de la recuperación pedagógica. ▪ Capacitación del personal docente por cuenta propia. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal contratado con bajos sueldos. ▪ Mal uso del código de la niñez y adolescencia ▪ Desempeño en varios trabajos |

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| <p>ESTUDIANTES</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Laboratorios completos y con material oportuno para su práctica. ▪ Participación deportivas, académicas, culturales, en intercolegiales e inter-escolar ▪ Avances tecnológicos y científicos. ▪ Buen desempeño académico de las estudiantes en Instituciones superiores ▪ Acogida laboral de los estudiantes ▪ Colaboración del gobierno estudiantil | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Medios de comunicación y audiovisuales sin control ▪ Tecnologías mal utilizada ▪ Ingreso de estudiantes con aprovechamiento bajos |
| <p>PADRES DE FAMILIA</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenos comentarios sobre la educación de calidad- ▪ Apoyan y Aplauden la gestión de las autoridades del Colegio. ▪ Acceso fácil y sin discriminación al colegio- ▪ Matriculación de sus hijos sin pérdidas de tiempo. ▪ Colaboración del comité central de padres de familia. ▪ Gobierno apoyan a los alumnos destacados a través de becas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Migración de padres de familia ▪ Hogares con problemáticas no resueltos ▪ Ausencia del padres de familia en el proceso de aprendizaje ▪ Falta de tiempo para atención a sus hijos ▪ Algunos padres consentidores, no aceptan sugerencias del departamento de |

| | | |
|---------------------|--|--|
| | | orientación. |
| RECURSOS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Edificio principal en remodelación. ▪ Al alcance de todos las diversas fuentes de investigación. ▪ Entrega oportuna de recursos para los diferentes proyectos de la institución. ▪ Espacios e infraestructura adecuada ▪ Entrega de materiales de enseñanza por las entidades gubernamentales, provinciales y locales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de control policial en el sector ▪ Edificios de las aulas en regulares condiciones. ▪ Tráfico caótico en los alrededores de la institución. ▪ Vendedores ambulantes en veredas. ▪ Zona roja en los alrededores. |
| METODOLOGÍAS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposición de asesoría pedagógica ▪ Revisión oportuna de material didáctico de diferentes editoriales. ▪ Capacitación por área por los vicerrectores. ▪ Complemento tecnológico en el proceso de enseñanza aprendizaje. ▪ Capacitación docente por parte del Ministerio. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desactualización de métodos acordes a las necesidades del grupo ▪ La capacitación docente no es para todos. |

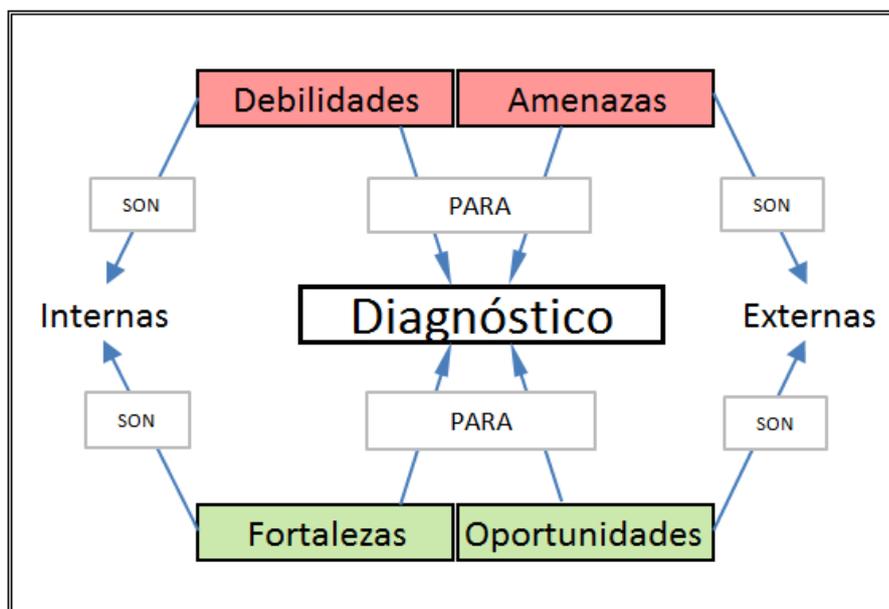


Gráfico.- Mapa conceptual de DAFO

Los cuatro elementos que aportan para la elaboración de la matriz DAFO son las **debilidades y amenazas** (parte superior) y las **fortalezas y oportunidades** (parte inferior). Las primeras representan desventajas de la institución, que hay que eliminarlas o mitigarlas, y las segundas son ventajas que hay que vigorizarlas. Se analizará conceptos en cada caso y a continuación se aplicará para el caso del Colegio Nacional Portoviejo.

Debilidades.- Son factores internos a la institución que constituyen desventajas para alcanzar la visión o el cumplimiento de la misión institucional. En el caso del Colegio Nacional Portoviejo se mencionarán las siguientes:

| ÁMBITOS | FORTALEZA | DEBILIDADES |
|-------------------|--|--|
| DIRECTIVOS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad organización, empoderamiento de funciones y calidad humana. ▪ Liderazgo y trabajo en equipo ▪ Directivo capacitados con estudios de cuarto nivel ▪ Predisposición para capacitar al personal | <p>Inconvenientes en la comunicación con ciertas autoridades:</p> <p>Poca articulación de actividades académicas entre las secciones del</p> |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| | de la institución. | plantel. Falta de reuniones de trabajo entre los vice. Rectores e inspectores. |
| PADRES DE FAMILIA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores con la actividades socio-culturales. ▪ Confianza en la institución. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de compromiso en el proceso educativo. ▪ Poca asistencia a las convocatorias. ▪ Falta de control en casa. ▪ Padres muy consentidores. ▪ Muchos hogares disfuncionales. ▪ Padres con falta de recursos económicos. |
| ESTUDIANTES | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Predisposición para el aprendizaje ▪ Un 60% de estudiante sin conflictos. ▪ Sentido de pertenencia hacia la institución. ▪ Aceptación y prácticas del proceso pedagógico. ▪ Alumnos creativos y participativos en | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Algunos estudiantes vienen de hogares disfuncionales. ▪ Exceso de estudiantes en las aulas. ▪ Problema y falta de control por |

| | | |
|-----------------|--|---|
| | <p>arte y la cultura.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso a la TIC”S ▪ Estudiantes participativos en las horas cívicas ▪ Participación de clases en las-micro empresas. | <p>parte de los padres.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco hábito de estudio. ▪ Poco compromiso en el cuidado de su entorno. ▪ Alumnos que llegan tarde en las primeras horas de clase. ▪ Estudiantes que manifiestas indisciplina en general. |
| DOCENTES | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprometidos y capacitados. ▪ Buen desempeño del trabajo en áreas. ▪ Predisposición para atención y seguimiento a estudiantes y padres de familia. ▪ Algunos docentes con cuarto nivel. ▪ Predisposición personal para la capacitación, y mejora de su nivel académico. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca comunicación de docentes con dirigentes. ▪ Falta de comprensión sobre la problemática estudiantil. ▪ Docentes no aceptan ni rectifican los errores en las calificación de lo estudiantes. ▪ Ciertos docentes |

| | | |
|---|--|---|
| | | reacios al cambio de metodología. |
| OPORTUNIDADES | | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Edificio principal en remodelación.</i> ❖ <i>Al alcance de todas las diversas fuentes de investigación.</i> ❖ <i>Entrega oportuna de recursos para los diferentes proyectos de la institución.</i> ❖ <i>Espacios e infraestructura adecuada</i> ❖ <i>Entrega de materiales de enseñanza por las entidades gubernamentales, provinciales y locales.</i> ❖ <i>Disposición de accesorio pedagógica.</i> ❖ <i>Revisión oportuna de material didáctico de diferentes editoriales</i> ❖ <i>Capacitación por área por los vicerrectores.</i> ❖ <i>Complemento tecnológico en el proceso de enseñanza aprendizaje.</i> ❖ <i>Capacitación docente por parte del ministerio</i> | | <p>Carencia de carencia de control policial en el sector.</p> <p>Edificios de las aulas en regulare condiciones.</p> <p>Tráfico caótico en los alrededores de las instituciones.</p> <p>Vendedores ambulantes en veredas.</p> <p>Zona roja en los alrededores.</p> <p>Desactualización de métodos acorde a las necesidades del grupo.</p> |

4.2. Resultado de encuestas y entrevistas

4.2.1 De la encuesta a los Directivos

Forma de organización de los equipos de trabajo en el Colegio Nacional “Portoviejo”

TABLA 6

| FORMA DE ORGANIZACIÓN | F | % |
|---|----------|-------------|
| a) El Rector organiza tareas en una reunión general | 1 | 50% |
| b) Coordinadores de áreas | 1 | 50% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo
Elaboración: Alida Panchana

Aplicada las encuestas a los directivos sobre la forma de organización los resultados obtenidos fueron los siguientes. El 50% dijeron que el rector organiza tareas en reunión general, el otro 50% que lo realiza los coordinadores de área.

El rector se apoya en los coordinadores de áreas y organiza en reuniones generales y no realiza grupos de trabajo ni toma en consideración trabajos individuales. Se trata de una concentración “justificada” por coordinadores de áreas que no siempre están dispuestos a las reuniones académicas.

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

TABLA 7

| Aspectos | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|-------------------|-------------------|
| A.- El número de miembros de la organización. | 1 | 50% |
| B.- Los resultados obtenidos en la institución. | 1 | 50% |
| C.- Valor y tiempo empleado en la institución. | | |
| D.- Otros. | | |
| E.- No contesta. | | |
| Total de autoridades encuestadas. | 2 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo

Elaboración: Alida Panchana

Aplicada la encuesta para medir el tamaño de la organización para el colegio nacional Portoviejo respondieron de la siguiente manera, que el 50% respondieron que el era el número de miembros de la organización, y el otro 50% corresponde a los resultados obtenidos en la institución.

Observándose que en esta institución no se toma en cuenta los demás ítems como el valor y tiempo empleados lo que significaría que los docentes no realizan actividades dentro del plantel que no sean la clases con los alumnos, indudablemente que esta ha sido una costumbre de la “clase” educadora que no siempre están dispuestos a “sacrificar” su tiempo “libre”. Esto no es un problema de Colegio Nacional Portoviejo sino de costumbres que han venido tolerando en base de conquistas laborales.

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

TABLA 8

| Aspectos que se toman en cuenta | f | % |
|--|----------|----------|
| a. SI | 1 | 50% |
| b. NO | 1 | 50% |
| Total de autoridades encuestadas. | 2 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo
Elaboración: Alida Panchana

Aplicada la encuesta a los miembros de la institución se ha podido observar que la alternativa SI corresponde al 50% y el otro 50% corresponde a la alternativa NO, lo que demuestra que el colegio nacional Portoviejo si toma en cuenta las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

TABLA 9

| Aspectos que se toman en cuenta | f | % |
|--|----------|----------|
| a) Rector | 2 | 100% |
| b) Consejo Directivo | | 0% |
| TOTAL | 2 | 100% |

**Fuente: Colegio Nacional Portoviejo
Elaboración: Alida Panchana**

En la encuesta realizada sobre clima de respeto y consenso en la toma de decisiones se ha demostrado que el 100% corresponde al rector dándose a entender que al encuestar a los directivos la respuesta se concentra en el Rector y no en el organismo superior que es el Consejo Directivo o Ejecutivo.

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

TABLA 10

| Aspectos que se toman en cuenta | F | % |
|--|----------|----------|
| a) SI | 2 | 100% |
| b) NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo

Elaboración: Alida Panchana

Los encuestados respondieron que el 100% a la alternativa SI dando a conocer que los directivos se pronuncian que hay siempre delegación para resolver conflictos y no es solamente el Rector quien asume las decisiones, esto será también motivo de comparaciones con otros pronunciamientos.

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

TABLA 11

| Su administración del centro educativo promueve: | 1 Excelencia académica | | 2 E desarrollo profesional de los docentes | | 3 La capacitación continua de los docentes | | 4 Trabajo en grupo | | 5 Vivencia de valores institucionales y personales | | 6 Participación de los padres de familia en las actividades programadas | | 7 Delegación de autoridad en los grupos de decisión | |
|---|-------------------------------|-------------|---|-------------|---|-------------|---------------------------|-------------|---|-------------|--|-------------|--|-------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Siempre | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% |
| A veces | | | | | | | | | | | | | | |
| Nunca | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo

Elaboración: Alida Panchana

Aplicada la encuesta a los directivos se obtuvo que de todas las alternativas planteada que el 100% es de ""SIEMPRE"" sobre la influencia del liderazgo de la autoridad, no dudan en expresarse totalmente y no hubo uno que al menos menciones "A veces". Según esto se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continuada de los docentes y todos los demás ítem; sin embargo vale la pena, mencionar que no siempre los resultados son los deseables.

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

TABLA 12

| Habilidades requeridas para dirigir una institución | 1 Son Innatas | | 2 Se logran estudiando teorías contemporáneas de liderazgo | | 3 Adquieren a partir de la experiencia | | 4 Se desarrollan con estudios en gerencia | | 5 Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión | |
|---|---------------|-------------|--|-------------|--|-------------|---|-------------|---|-------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Siempre | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% |
| A veces | | | | | | | | | | |
| Nunca | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo

Elaboración: Alida Panchana

Al encuestar a los directivos de la institución he podido observar que en todas las alternativas contestaron “SIEMPRE” es decir que todas tienen un 100%, dándome a pensar que de esta tesis considero incoherente que todos los resultados sean contestados como “siempre” pues si son innatas no podrían necesariamente ser al 100% los otros ítems. Podría ser también falta de claridad en el planteamiento del cuadro.

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución

TABLA 13

| PARA MEJORAR EL PROGRESO Y DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN, UD. COMO DIRIGENTE PROMUEVE | 1 El uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referente para saber que les falta mejorar | | 2 La disminución de estudiantes por aula | | 3 El mejoramiento de los mecanismos de control | | 4 La existencia de ambientes cordiales de trabajo | |
|--|---|-------------|---|-------------|---|-------------|--|-------------|
| | f | % | F | % | f | % | f | % |
| Siempre | 2 | 100% | 1 | 50% | 1 | 100% | 2 | 100% |
| A veces | | | | | | | | |
| Nunca | | | 1 | 50% | 1 | | | |
| TOTAL | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo

Elaboración: Alida Panchana

Al obtener la encuesta realizada a los directivos me he dado cuenta que todas las alternativas propuesta respondieron "SIEMPRE" ósea el 100% dando a conocer que el uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referente para saber que les falta mejorar, la disminución de estudiantes por aula, el mejoramiento de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo son factores indispensables para los resultados de desempeño y el progreso de la institución y los docentes expresan que siempre, excepto en el numeral 2, en lo concerniente a las aulas. Podría interpretarse que se trata de un acto de ideas que no se practican porque en los cincuenta y tantos años se mantienen procedimientos del magister dixi.

Organismos que integran la institución

TABLA 14

| De los diferentes órganos escritos a continuación ¿Cuáles se encuentran en su institución? | 1 De dirección (Director, Consejo Escolar, etc) | | 2 De gestión (Secretario subdirector, comisión económica, etc) | | 3 De coordinación (jefe de estudios, coordinadores, etc) | | 4 Técnica (departamentos, equipo docente, etc) | | 5 Otros (Cuáles) | |
|--|---|------|--|------|--|------|--|------|------------------|------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Siempre | 1 | 50% | 1 | 50% | 2 | 100% | 2 | 100% | | 0% |
| A veces | | | | | | | | | | |
| Nunca | 1 | 50% | 1 | 50% | | 0% | | 0% | 2 | 100% |
| TOTAL | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo

Elaboración: Alida Panchana

En esta encuesta los directivos respondieron que en cuanto a la alternativas propuesta que el directivo y consejo escolar siempre está presente, secretaria con la sub director comisión etc. como también que la coordinación de jefe de estudio el 100%, las técnicos de departamentos y equipos docente 100% y la opción "NUNCA" el 50 % para la primera y segunda alternativa. Y la tercera y cuarta 0%, y la ultima con el 100%, esto me a comprender que han contestado respuestas incoherentes cuando los directivos al expresan en un 50% que no está integrado los aspectos de Dirección. Posiblemente hay una interpretación sobre el Consejo Directivo.

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

TABLA 15

| El equipo educativo o equipo didáctico o Junta de Profesores de sus institución es el encargado de: | 1 Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos | | 2 Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de grupo | | 3 Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos | | 4 Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos | |
|---|---|------|--|------|---|------|--|------|
| | f | % | F | % | f | % | f | % |
| Siempre | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% |
| A veces | | | | | | | | |
| Nunca | | | | 0% | | | | |
| TOTAL | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo
Elaboración: Alida Panchana

Se observo en la encuesta de los directivos que la opción "SIEMPRE" respondieron al 100% dándome a interpretar que todo el equipo didáctico o junta de profesores trabajan en conjunto para así lograr el éxito en la institución. Las respuestas de este cuadro podría complementar las del cuadro anterior. Sin embargo vale contrastar que esta vez hay un pronunciamiento del 100% en todos los casos.

Responsabilidades de los departamentos didácticos de la institución.

TABLA 16

| Los departamentos didácticos de su institución son los encargados de: | 1 Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia | | 2 Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución | | 3 Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente | | 4 Mantener actualizada la metodología | | 5 Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros | | 6 Colaborar con el Dpto. de Orientación en la prevención y detección de problema de aprendizaje | | 7 Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docentes y los resultados objetivos | | 8 Los departamentos didácticos formulan propuesta al equipo directivo | | 9 Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas | | 10 Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología | |
|---|--|------|---|------|---|------|---------------------------------------|------|---|------|---|------|--|------|---|------|--|------|--|------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | F | % | f | % |
| SI | 2 | 100% | 1 | 50% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% |
| NO | | 0% | 1 | 50% | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |
| TOTAL | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo

Elaboración: Alida Panchana

En la encuesta que se realizó a los directivos del plantel respondieron todo a la opción SI ósea el 100% de una manera positiva, excepto en el numeral 2 que trata de la formulación de propuestas al equipo directivo y al claustro en la elaboración de proyectos, planes y programación de la institución.

La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones.

TABLA 17

| La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno | 1 Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia | |
|--|--|------|
| | f | % |
| SI | 2 | 100% |
| NO | | 0% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo

Elaboración: Alida Panchana

En esta encuesta a directivos pude analizar que la alternativa organizar y desarrollar la enseñanza propia de cada materia predomina en esta institución con el 100% en la opción SI, dando a entender que se está trabajando bien.

Se nota nuevamente que los directivos se pronuncian absolutamente positivos. Será necesaria la contrastación con otra tabla.

TABLA 18

| En la institución educativa que Ud. dirige se ha realizado: | 1 Una reingeniería de procesos | | 2 Plan Estratégico | | 3 Plan Operativo Anual | | 4 Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes | |
|---|--------------------------------|------|--------------------|------|------------------------|------|---|------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| SI | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% |
| NO | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |
| TOTAL | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% | 2 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo

Elaboración: Alida Panchana

En la encuesta realizada a lo directivos de la institución respondieron que la alternativa SI predomina a toda las opciones. dando a entender que los docentes son excesivamente optimistas porque esos documentos no están delineados de manera satisfactoria.

4.2.2 De la encuesta a Docentes

Resultados de la encuestas a docentes.

TABLA 19

| DECLARACIONES | | SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | | TOTAL | |
|---------------|---|---------|-----|---------|-----|-------|-----|-------|------|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1. | El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes. | 8 | 33% | 7 | 29% | 9 | 38% | 24 | 100% |
| 2. | El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. | 17 | 71% | 6 | 25% | 1 | 4% | 24 | 100% |
| 3. | La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. | 18 | 75% | 4 | 17% | 2 | 8% | 24 | 100% |
| 4. | Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. | 23 | 96% | 1 | 4% | 0 | 0% | 24 | 100% |
| 5. | Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. | 0 | 0% | 22 | 92% | 2 | 8% | 24 | 100% |
| 6. | Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. | 21 | 88% | 2 | 8% | 1 | 4% | 24 | 100% |
| 7. | En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. | 23 | 96% | 1 | 4% | 0 | 0% | 24 | 100% |
| 8. | Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. | 0 | 0% | 9 | 38% | 15 | 62% | 24 | 100% |

| | | | | | | | | | |
|-----|---|-----|-----|----|-----|----|-----|-----|------|
| 9. | Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros. | 0 | 0% | 4 | 17% | 20 | 83% | 24 | 100% |
| 10. | Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. | 0 | 0% | 4 | 17% | 20 | 83% | 24 | 100% |
| 11. | Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. | 21 | 87% | 3 | 13% | 0 | 0% | 24 | 100% |
| 12. | Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo. | 20 | 83% | 4 | 17% | 0 | 0% | 24 | 100% |
| 13. | Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. | 21 | 87% | 3 | 13% | 0 | 0% | 24 | 100% |
| 14. | Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. | 18 | 75% | 6 | 25% | 0 | 0% | 24 | 100% |
| 15. | Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. | 21 | 88% | 2 | 8% | 1 | 4% | 24 | 100% |
| 16. | Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. | 19 | 79% | 4 | 11% | 1 | 10% | 24 | 100% |
| | Total | 230 | XX | 82 | XX | 72 | XX | 384 | XX |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo

Elaboración: Alida Panchana

En la encuesta realizada a los docente se ha podido observar que en la alternativa 1 la opción siempre y a veces la suma da 62% dando a entender que esta alternativa es baja, en la alternativa 2 en la opción SIEMPRE predomina el liderazgo en la institución con un 71%, en la alternativa 3 también se observa que la opción SIEMPRE predomina con el 75%, en la 4 alternativa predomina la opción SIEMPRE con un 96% promoviendo la investigación a nivel educativo, en la alternativa 5 predomina la opción A VECES con el 92% con la resistencia o escepticismos en los padres de familia, y en la alternativa 6 predomina la opción SIEMPRE con el 82% en que respecta al trabajo en equipo, en la alternativa 7 predomina la opción SIEMPRE con el 96% en el proceso de enseñanza y aprendizaje, en la alternativa 8 predomina

la opción NUNCA con 62 % por la resistencia al cambio de nuevo método de enseñanza, en alternativa 9 predomina la opción NUNCA con el 83% por sentirse poco integrado a institución.

En la alternativa 10 predomina la opción NUNCA con el 83% en el desacuerdo continuo en las relaciones con el rector, en la alternativa 11 predomina la opción SIEMPRE con el 87% en donde se admira el liderazgo de la autoridad, en la alternativa 12 predomina la opción SIEMPRE con el 83% sintiéndose comprometido con las decisiones tomadas con el rector, en la alternativa 13 predomina la opción SIEMPRE con el 87% manteniendo liderazgo y gestión en el área académica en los directivos, en la alternativa 14 predomina la opción SIEMPRE con el 75% manteniendo a los directivos liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, en la alternativa 15-16 predomina la opción SIEMPRE con el 85% en la actividad de integración de diferentes ámbitos, y en la 16 con el 79% en las decisiones de los directores y profesores.

4.2.3 De la encuesta a Estudiantes

Resultados de la encuestas a estudiantes

TABLA 20

| DECLARACIONES | | SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | | TOTAL | |
|---------------|---|---------|-----|---------|-----|-------|----|-------|------|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1. | El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. | 14 | 70% | 6 | 30% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| 2. | Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. | 10 | 50% | 10 | 50% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| 3. | El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. | 7 | 35% | 13 | 65% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| 4. | Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. | 14 | 70% | 6 | 30% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| 5. | En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. | 7 | 35% | 12 | 60% | 1 | 5% | 20 | 100% |
| 6. | Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o | 10 | 50% | 9 | 45% | 1 | 5% | 20 | 100% |

| | | | | | | | | | |
|-----|--|----|-----|----|-----|---|-----|----|------|
| | comunitario. | | | | | | | | |
| 7. | El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. | 10 | 50% | 10 | 50% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| 8. | Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. | 14 | 70% | 6 | 30% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| 9. | Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. | 8 | 40% | 3 | 15% | 9 | 45% | 20 | 100% |
| 10. | En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. | 18 | 90% | 2 | 10% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| 11. | Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase. | 10 | 50% | 10 | 50% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| 12. | Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. | 8 | 40% | 12 | 60% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| 13. | Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. | 15 | 75% | 5 | 25% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| 14. | La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. | 19 | 95% | 1 | 5% | 0 | 0% | 20 | 100% |

| | | | | | | | | |
|-------|-----|----|-----|----|----|----|-----|----|
| Total | 164 | XX | 105 | XX | 11 | XX | 280 | XX |
|-------|-----|----|-----|----|----|----|-----|----|

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo

Elaboración: Alida Panchana

En cuanto a la encuesta de los resultados a los estudiantes la alternativa 1 predomina SIEMPRE con el 70%, en cuanto a la alternativa 2 también predomina la opción SIEMPRE y A VECES con el 50% en la alternativa 3 predomina la opción A VECES con el 65% en la alternativa 4 predomina la opción SIEMPRE con el 70%, en la alternativa 5 predomina la opción A VECES con el 60%, en la alternativa 6 predomina la opción SIEMPRE con el 50%, en la alternativa 7 predomina la opción SIEMPRE y A VECES con el 50%, en la alternativa 8 predomina la opción SIEMPRE CON EL 70%, en la alternativa 9 predomina la opción NUNCA con el 45%, en la alternativa 10 predomina la opción SIEMPRE con el 90%, en la alternativa 11 predomina la opción SIEMPRE y A VECES con el 50%, en la alternativa 12 predomina la opción A VECES con el 60%, en la alternativa 13 predomina la opción SIEMPRE con el 75%, y la alternativa 14 predomina la opción SIEMPRE con el 95%.

Se ha podido observar que hay variaciones en los resultados de los estudiantes.

4.2.4 De los padres de familia

Resultados de la encuestas a padres de familia

TABLA 21

| DECLARACIONES | | SIEMPRE | | A VECES | | NUNCA | | NO SE | | TOTAL | |
|---------------|---|---------|-----|---------|-----|-------|----|-------|-----|-------|------|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1. | El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia | 9 | 60% | 4 | 27% | 0 | 0% | 2 | 13% | 15 | 100% |
| 2. | Los docentes enseñan con clases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar | 11 | 73% | 3 | 20% | 0 | 0% | 1 | 7% | 15 | 100% |
| 3. | Los docentes se muestran interesados por los problemas de los estudiantes | 6 | 40% | 4 | 27% | 0 | 0% | 5 | 33% | 15 | 100% |
| 4. | La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. | 12 | 80% | 1 | 7% | 0 | 0% | 2 | 13% | 15 | 100% |
| 5. | Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase. | 8 | 53% | 6 | 40% | 0 | 0% | 1 | 7% | 15 | 100% |

| | | | | | | | | | | | |
|----|--|----|-----|---|-----|----|-----|---|----|----|------|
| 6. | Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. | 6 | 40% | 9 | 60% | 0 | 0% | 0 | 0% | 15 | 100% |
| 7. | Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. | 12 | 80% | 2 | 13% | 0 | 0% | 1 | 7% | 15 | 100% |
| 8. | La institución educativa le ha expedido costos adicionales a lo acordado al inicio del año | 2 | 13% | 0 | 0% | 13 | 87% | 0 | 0% | 15 | 100% |
| 9. | Se acuerdan continuamente sesiones de padres de familia que den a conocer el rendimiento de los estudiantes | 11 | 73% | 3 | 20% | 1 | 7% | 0 | 0% | 15 | 100% |
| 10 | Los directivos emiten informes dirigidos a los padres con respecto a las actividades de la institución o rendimiento de los estudiantes. | 7 | 47% | 8 | 53% | 0 | 0% | 0 | 0% | 15 | 100% |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo

Elaboración: Alida Panchana

En cuanto a la encuesta de los resultados a los padres de familia la alternativa 1 predomina la opción SIEMPRE con el 60%, la alternativa 2 predomina la opción SIEMPRE con el 73%, en la alternativa 3 predomina la opción SIEMPRE con el 40%, la alternativa 4 predomina la opción SIEMPRE con el 80%, la alternativa 5

predomina la opción SIEMPRE con el 53%, la alternativa 6 predomina la opción A VECES con el 60%, la alternativa 7 predomina la opción SIEMPRE con el 80%, en la alternativa 8 predomina la opción NUNCA con el 87%, en la alternativa predomina opción SIEMPRE con el 73%, y la alternativa 10 predomina la opción A VECES con el 53%.

4.2.5. De los directivos

Resultados de la encuestas a los directivos

MATRIZ 2

| Nro. | Pregunta | Respuesta positiva | F | Respuesta negativa | f |
|------|---|--|---|---|---|
| 1 | <p>¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?</p> | <p>La comunicación es un proceso mediante el cual se transmite información de una institución a otra</p> | 1 | | |
| 2 | <p>¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?</p> | | | <p>Precisamente no se cuenta con estas normativas, sin embargo dentro del plan estratégico si las contemplan.</p> | 1 |
| 3 | <p>¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?</p> | <p>De una manera moderada, convocando a las partes socializando el conflicto y buscando acuerdos que permitan solucionar el problema</p> | 1 | | |
| 4 | <p>¿Cuáles deben ser las características</p> | <p>Socializador, democrático,</p> | 1 | | |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| | de un líder educativo? | carismático, participativo | | |
| 5 | ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado? | Participativo, y comprometido con su rol de formación | 1 | |
| 6 | ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo? | La formación a través de valores, como la responsabilidad y el esfuerzo compartido | 1 | |
| 7 | ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos? | El respeto en las acciones colaborativas y participativas | 1 | |
| 8 | En el caso de existir antivalores ¿cuáles son? | Hipocresía | 1 | |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo
Elaboración: Alida Panchana

4.2.6. Matriz de Problemáticas

| Problemas observados | Causas | Efectos |
|---|---|---|
| Problema 1: Falta de Organización de equipos de trabajo con delegación de autoridad | El Rector toma decisiones unilaterales | No hay equipos |
| Problema 2: El Consejo Directivo no actúa con todas las atribuciones que le son inherentes | El Rector toma decisiones unilaterales | No hay socialización de resoluciones |
| Problema 3: Falta de docentes con inclinaciones a la innovación y a la investigación para capacitarlos esmeradamente | Docentes que laboran secundariamente | No tienen tiempo para la dedicación necesaria |
| | Docentes no actualizados | Desconocen cómo realizar consultas |
| | Docentes con edad avanzada | No tiene inclinación a la innovación |
| Problema 4: Relación disfuncional entre el colegio-padre de familia. | No se toma en cuenta la opinión del los padres de familia | No hay registros estadísticos para la acciones de mejoramientos |

Fuente: Colegio Nacional Portoviejo
Elaboración: Alida Panchana

5. DISCUSIÓN

En la discusión de los resultados del diagnóstico y de los datos de las encuestas se utilizarán dos secciones. La sección uno se concretará en análisis de la matriz FODA y en la sección dos se compararán las opiniones de los directivos con la de los estudiantes, de los docentes y de los padres de familia. La matriz FODA se ha elaborado tomando en cuenta la opinión de los directivos y de la autora de la investigación y las contradicciones que se señalarán tórnense como cuestionamientos reales y verdaderos.

SECCIÓN 1.- Esta sección compara las fortalezas con las debilidades (internas) y las oportunidades con las amenazas (externas). Los numerales del 1 al 7 de las fortalezas se contradicen con los enunciados de los numerales 1 al 6 de las debilidades. Los resultados del trabajo en equipo, el empoderamiento de funciones, la capacitación de cuarto nivel de directivos y la predisposición de ellos al cambio de actitud no son compatibles con las insuficientes jornadas de trabajo entre vicerrectores e inspectores, con discrepancias de criterios sin acuerdos y la poca articulación de actividades académicas entre las secciones del plantel.

Así mismo la coordinación oportuna de directivos sobre las actividades académicas, culturales y sociales y la entrega oportuna de reportes de calificaciones a los padres de familia no tiene repercusión de acuerdo a señalamientos como falta de control de padres sobre las alumnas, poca asistencia de los padres de familia a las convocatorias, delegación de responsabilidades a otros familiares y una falta de control en casa. O las autoridades y los docentes no llegan con un mensaje a los padres de familia o estos últimos están en condiciones extremas de indiferencia por no comprender los beneficios de la educación. Considerando que un 40% de los padres de familia tienen cultura de, al menos, bachiller y un 10% adicional de tercer nivel y que al menos un 10% de cuarto nivel se descarta la posibilidad que no comprenden los beneficios de la educación.

Más consistencia tiene el argumento que no son suficientemente incentivados o que han tomado la educación de sus hijos en el colegio como un requisito educativo y que deben ser complementados en casa al margen de los que sucede en el colegio. Por otro lado siempre hay la reserva causada por posibilidades endurecimiento de actitudes con su representado; es sabido que los hijos de padres de familia que

“mucho protestan” son marginados en los colegios y el Colegio Nacional Portoviejo no es la excepción.

Otra contradicción se presenta cuando se señala que en el numeral 5 de las fortalezas y los numerales 4 a 8 de las debilidades. Al mismo tiempo se señala que hay y no hay un sentido de pertenencia hacia la institución, que hay poco compromiso con el cuidado del entorno del Colegio Nacional Portoviejo y que hay estudiante con indisciplinas en general. Si esto sucede el criterio de arraigar valores en los estudiantes como eje transversal de la educación no está dando los resultados que se espera en un colegio.

Los docentes del Colegio Nacional Portoviejo deben tomar en cuenta que todos tienen que impartir valores, computación y patriotismo como ejes fundamentales de necesidad sine que non en la educación de los estudiantes. No bastan los objetivos instructivos sino que es necesario acentuar los educativos, dentro de los cuales se incluirán los afectivos, que debe identificarse con la reacción de los hombres ante situaciones externas. La correcta aplicación de estos últimos dará como consecuencia el desarrollo de los valores educativos.

Ahora se comparará las fortalezas y las debilidades señaladas para los docentes. La fortaleza 1 de los docentes habla del compromiso de éstos con el desarrollo educativo, lo que se contradice justamente con la debilidad 1 de los mismos involucrados. ¿Es que docentes de cuarto nivel (75%), con predisposición para la capacitación y mejora de su nivel académico no sienten compromiso con su trabajo? ¿Es que la profundización de los valores hay que iniciarla por los docentes? He ahí un trabajo de responsabilidad de directivos con liderazgo y trabajo en equipo y que están capacitados con estudios de cuarto nivel.

Hasta aquí se ha hecho un análisis de los agentes internos que influyen en el proceso del aprendizaje de los estudiantes. Ahora se hará el análisis de los agentes externos del Colegio Nacional Portoviejo, es decir, de las oportunidades y de las amenazas. Tanto las unas como las otras se refieren a las posibilidades de Ministerio de Educación para realizar apoyos o como una queja de la ausencia de asistencia del mismo. No existe una gestión extra para mejorar las condiciones del Colegio Nacional Portoviejo. Como un resumen se puede concluir que los directivos se sobre valoran y se presentan como el accionar modelo de la institución y que “luchan” con la adversidad.

SECCIÓN 2.- Esta sección toma pronunciamientos de los directivos y se los compara con la opinión de los padres de familia, de los estudiantes y de los docentes.

En la forma de organización de los equipos de trabajo en el colegio nacional "Portoviejo los directivos expresan que El Rector organiza tareas en una reunión general o con los Coordinadores de áreas. Los docentes en el numeral 6 de la tabla 19 coinciden que se trabaja en equipo en el cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, sin embargo en el numeral 8 expresan que hay resistencia en los compañeros o director/rector cuando se intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

Esto último hace pensar que no se presta atención a iniciativas de los docentes que desean plantear cambios; se explica por la desconfianza hacia métodos sin antecedentes empíricos y sin el planteamiento con el respaldo teórico; el método científico de la investigación transforma una idea en resultados confiables; en todo caso la investigación hace falta en el Colegio Nacional Portoviejo para realizar planteamientos nacionales. Los numerales 9 a 11 no expresan confianza en el liderazgo del Rector o admiración del liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

La comparación de la tabla 6 con los resultados de la tabla 19 de los estudiantes si toma en consideración la opinión de los docentes y estudiantes, pero que no sabe escuchar a los estudiante, lo que hace pensar que el Rector tiene persuasión pero no incluye en sus planes de retro alimentación lo expresado por los estudiantes. Si hay actitudes de orientación conductual hacia la realización de tareas pero expresan que raramente se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; ¿Es que no hay apoyo a la innovación? Puede que esto sea verdad porque el 60% expresan que se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, y el 35% dicen siempre.

Como se verá hay motivos para pensar que no tienen los alumnos la idea de la innovación en sus trabajos; sin embargo en los numerales 6 a 8 hay contradicciones, porque prevalece la idea de poca innovación y la inculcación de valores en las clases, pero la imagen que emanan si es de buenos ejemplos según así se expresan los estudiante en el numeral 14 de la encuesta.

En tercera instancia se comparará las opiniones de los directivos emitidas en la tabla 6 con la de los padres de familia. El 87% manifiestan que el Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia, siempre o a veces. También se expresan favorablemente con los docentes. También expresan que tienen costos adicionales 13% siempre y 87% a veces; esto no está con el principio que la educación en este nivel no tiene costo, habría que determinar si es por causa del colegio o como gastos normales de los estudiantes en el proceso del aprendizaje. Los padres de familia informan que los directivos si emiten informes respecto de la institución o del rendimiento de los estudiantes. De manera general se puede apreciar que los padres de familia del Colegio Nacional Portoviejo opinan favorablemente sobre el líder de la institución, el Rector.

En cuanto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización la opinión de los directivos expresan que la organización se mide por el tamaño (50%) y por los resultados (50%) y no por el valor y tiempo empleado en la institución. Se trata de un establecimiento de 3000 estudiantes aproximadamente y con una estudiante que ha ingresado al primer nivel de la universidad sin necesidad de cursos de nivelación de conocimientos. La mitad del prestigio se mide por un factor ajeno al trabajo, que es producto de la localización y antigüedad del colegio (63 años).

Las consideraciones de resultados como tamaño de la organización serían bajos en comparación con el número de bachilleres graduadas: 1/546, aunque en este índice habrá que agregar las alumnas que si alcanzaron un cupo para el curso de nivelación. En la web de la institución se publicitan buenos aspectos académicos pero es necesario que se elaboren los documentos necesarios para su funcionamiento y que se tomen en cuenta evaluaciones externas como es el ingreso a la universidad y de pares externos.

El manual de normas debe servir fundamentalmente para el correcto comportamiento laboral de una institución aun en los casos que no estén presentes los directivos, en cuyo caso constituye el referente del accionar de los involucrados. El manual de normas es un documento de íntima relación con las funciones que deben realizar los docentes, padres de familia y estudiantes. Bajo estos conceptos las constancias en la tabla 8 que expresan opiniones de los directivos está dividida entre si se toman en cuenta o no las normas en un 50% para cada caso. Y si el 50%

de los directivos se pronuncian por un si es que hay una deficiencia que se debe corregir.

Sobre el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones los directivos se pronuncian que es el Rector quien toma las decisiones, incluso frente al Consejo Directivo. La toma de decisiones por consenso no solamente sirve para robustecer las acciones a desarrollar sino para divulgarlas desde los más íntimos detalles y para que se realice la pertenencia y pertinencia en los involucrados. Un líder ideal no impone sus deseos sino que induce a sus colaboradores para que se incluyan en sus propósitos.

Los docentes en el numeral 6 manifiestan que se trabaja en equipo, lo que es concordante con lo que expresan los docentes en los numerales 8 a 16, aunque no es de consenso las decisiones apoyan al Rector en sus decisiones. Los estudiantes también expresan compatibilidad con la dirección del plantel, aunque expresan que más envían mensajes que reciben como elementos de retroalimentación. Los estudiantes apuntan que hay innovación en las clases y que los docentes se sienten comprometidos con las enseñanzas con Ética y Valores. Los padres de familia también opinan similarmente a los estudiantes

El 100% de los directivos manifiestan que si hay delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos. Se hará una confrontación con las expresiones de los docentes, estudiantes y padres de familia. De manera general los docentes son coincidentes con los directivos aunque en el numeral 10 hay pocos docentes expresan un “Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo”; esto se explica porque los docentes de Ecuador han sido alimentados por dirigentes gremiales una actitud de reclamos aun a costa del cumplimiento de sus labores.

Los estudiantes expresan en el numeral 1 que El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes (70%). Sin embargo en el numeral 4 señalan que si se aplican nuevas en las clases. Es interesante el hecho que los alumnos expresan que Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Lo que significa un factor positivo que detectan los alumnos en la relación docente-directivo.

El 60% de los padres de familia manifiestan que siempre El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia. Esto involucraría claramente en la resolución de los conflictos. Naturalmente que el Rector ha comprendido con claridad que los padres de familia constituyen parte interesada en el mejoramiento de los procesos de educación de los alumnos.

En cuanto a la promoción de la administración y liderazgo los directivos expresan:

1.- Excelencia académica.- Los directivos expresan que 100%

Mayoritariamente los docentes han registrado que el líder promueve la innovación y en el numeral 13 registran que Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Los estudiantes tienen similar criterio en lo relativo a la innovación y al liderazgo de las autoridades educativas. Los padres de familia no han sido consultados sobre el tema, pero en consideración que aceptan el liderazgo del Rector se puede decir que tienen un criterio ya encausado de manera positiva.

2.- EL desarrollo profesional de los docentes.- Los directivos expresan que 100%

El 88% de los docentes expresan que los directivos tienen liderazgo en el campo académico (tabla 19,13), sin embargo no existe un pronunciamiento concreto sobre un apoyo para el desarrollo profesional de los docentes

3.- La capacitación continua del docente.- Los directivos expresan que 100%

Similar al caso anterior.4.- Trabajo en grupo.- Los directivos expresan que 100%

En el numeral 6 los docentes expresan que hay Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. Los alumnos opinan en el numeral 12 en un 40% que siempre y un 60% que a veces; lo que se puede considerar un pronunciamiento similar a los docentes. Los padres de familia se pronuncian en el numeral 6 de su cuestionario de manera similar. Se puede concluir que efectivamente hay trabajo en grupos.

5.- Vivencia de valores institucionales y personales.- Los directivos expresan que 100%

Los docentes registran un 79% que Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores (numeral 16). Es un buen reconocimiento que se hacen a los

directivos sobre el predominio de valores. Los alumnos tienen una mejor apreciación (95%) y los padres de familia también opinan favorablemente. Las proporciones son poco diferentes de la de los directivos.

En las habilidades de liderazgo los directivos proponen cinco alternativas para los dirigentes, las mismas que serán comparadas con las opiniones de los docentes, estudiante y padres de familia.

- 1 Son Innatas.- Los directivos señalan que siempre
- 2 Se logran estudiando teorías contemporáneas de liderazgo.- Los directivos señalan que siempre
- 3 Adquieren a partir de la experiencia.- Los directivos señalan que siempre
- 4 Se desarrollan con estudios en gerencia.- Los directivos señalan que siempre
- 5 Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.- Los directivos señalan que siempre

Las alternativas de esta tabla no se analizarán porque a cada una se da otras alternativas que en conjunto resultan incoherentes.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución los directivos contestaron:

- 1 **El uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referente para saber que les falta mejorar.-** Siempre: 100%

En otro análisis se señaló que esto no era percibido de esta manera por los docentes o los estudiantes o padres de familia.

- 2 **La disminución de estudiantes por aula.-** Siempre: 50%, Nunca 50%

Estas contestaciones son cercanas a la realidad, ya que estarían en función de la demanda, que en el Colegio Nacional Portoviejo siempre es superior a las posibilidades de la oferta de matrícula.

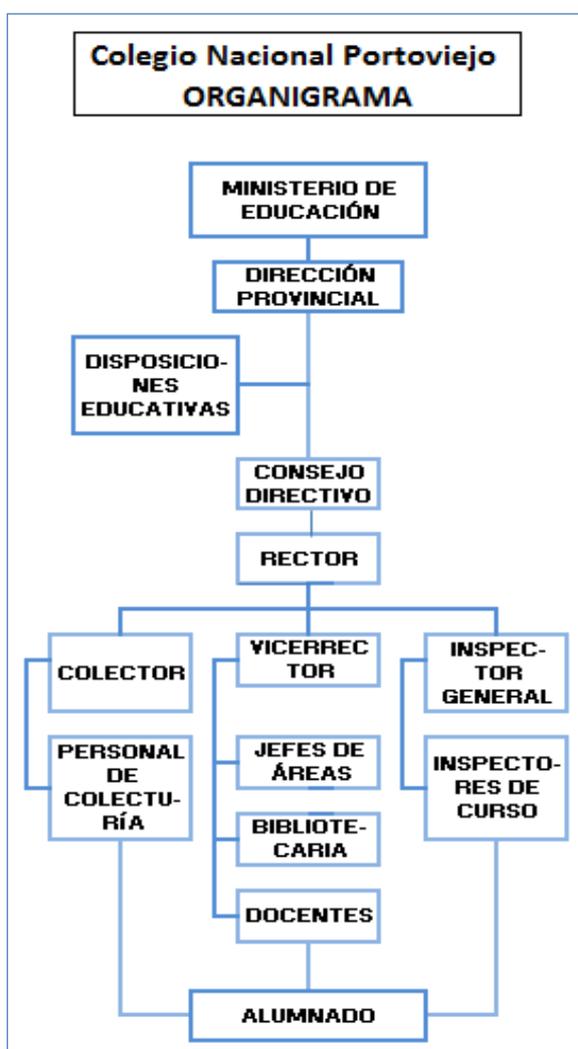
- 3 **El mejoramiento de los mecanismos de control.-** Siempre: 100%

Los mecanismos de control podrían el desempeño de la institución pero es la gestión donde mejor se puede obtener progresos si se toma en cuenta las políticas del gobierno nacional, a través del Ministerio de Educación

4 La existencia de ambientes cordiales de trabajo.- Siempre: 100%

Los docentes, estudiante y padres de familia, como elementos sociales siempre se inclinan a los ambientes cordiales de trabajo. Esto será analizado cuando se haga la discusión de los contenidos de las tablas 19 a 21 sin la comparación con lo que se registra sobre los dirigentes.

Los organismos que integran la institución se puede apreciar en el siguiente organigrama preparado por la autora con la información recogida en el Colegio Nacional Portoviejo.



1 De dirección (Director, Consejo Escolar, etc).- Los directivos registran siempre 50% y nunca 50%

Es extraño que haya los directivos una opinión de nunca pues en el Colegio Nacional Portoviejo está identificado perfectamente una línea de autoridad interna que emanando del Consejo Directivo llegan a los sistemas académicos, administrativos y de padres de familia. El colegio realmente si tiene conformados organismos de dirección, de acuerdo con el organigrama de la institución

2 De gestión (Secretario subdirector, comisión económica, etc) .- Los directivos registran siempre 50% y nunca 50%

El nunca de estas respuestas se deben a la no conformación de comisiones económicas, ya que esto es manejado de manera personal por el Rector del establecimientos, vale recalcar que no hay informes de valores generados dentro del colegio. Los docentes en tabla 19, numeral 14 aprueban en un 75% la actuación de los directivos en las actuaciones administrativas-financieras. Se nota un liderazgo apoyado al Rector por los docentes del plantel.

3 De coordinación (jefe de estudios, coordinadores, etc.- Los directivos registran siempre 100%

Los docentes también dan un signo de aprobación en el numeral 15 al expresar que se desarrollan actividades de integración.

4 Técnica (departamentos, equipo docente, etc.) .- Los directivos registran siempre 100%

Estos criterios son apoyados tanto por los docentes aunque no completamente por los alumnos ni lo padres de familia.

En cuanto a las actividades del equipo educativo los directivos se pronunciaron porque:

1) Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos

Los docentes expresa en el numeral 6 que existe un trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje; aunque no se refieren con exclusividad a la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.

Estas puntualizaciones refuerzan el criterio de liderazgo que tiene el Rector frente a la comunidad del Colegio Nacional Portoviejo.

En vista que las tabla 16,17 y 18 tienen una misma conclusión con relación al liderazgo acentuado del Rector. Como parte final de la discusión la autora de esta investigación se centrará en el análisis individual de los contenidos de las tablas 16, 17, 18, 19, 20 y 21

TABLA 16.- RESPONSABILIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS DE LA INSTITUCIÓN.

En la correspondencia de actividades de los departamentos didácticos los directivos dijeron que para:

- 1) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.- Los directivos registran SI 100%.**

Los departamentos didácticos cumplen con el papel más importante: la planificación didáctica. No se puede comparar con pronunciamientos de los docentes, estudiante o padres de familia; aunque se acentúa siempre el carácter de líder del Rector.

- 2) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.- Los directivos reparten su opinión en un 50% para el SI y para el NO.**

Al haber un NO del 50% se puede pensar una contradicción con lo aseverado en el párrafo anterior, pues la propuestas deben incluir a los planes en toda su extensión, como objetivos, contenidos, el desarrollo, evaluación y seguimiento de resultados

- 3) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.- Los directivos registran SI 100%.**
- 4) Mantener actualizada la metodología.- Los directivos registran SI 100%.**
- 5) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.- Los directivos registran SI 100%.**
- 6) Colaborar con el Dpto. de Orientación en la prevención y detección de problema de aprendizaje.- Los directivos registran SI 100%.**

- 7) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados objetivos.- Los directivos registran SI 100%.**
- 8) Los departamentos didácticos formulan propuesta al equipo directivo.- Los directivos registran SI 100%.**
- 9) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.- Los directivos registran SI 100%.**
- 10) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.- Los directivos registran SI 100%.**

En todos estos casos la rectoría tiene organizados la asistencia que debe recibir los docentes en el aspecto didáctico.

En el pronunciamiento de los docentes se analizará las contestaciones de 16 opiniones vertidas por ellos.

- 1 El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.- Opiniones: SIEMPRE 33%. A VECES 29%, NUNCA 38%

Existen opiniones con frecuencias similares. Solamente la tercera parte de los docentes creen que hay que cuestionar las órdenes como mecanismo para ejercer el magisterio. En oposición a este criterio el 38% tienen criterios pasivos de cuestionamiento o de confianza que han sido las propuestas son previamente analizadas y que es conveniente, al menos, experimentar resultados. El 29% expresa con cautela, por lo que se puede deducir que los docentes piensan que los cuestionamientos merecen un análisis antes de un pronunciamiento en contrario.

- 2 El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.- Opiniones: SIEMPRE 71%. A VECES 25%, NUNCA 4%

Los docentes están claros que la innovación en el liderazgo es factor importante en los cuestionamientos que se pueda hacer a una propuesta. Ahora, vale la pena si hay innovaciones en el Colegio Nacional Portoviejo para transformar las formas

habituales de la escolarización. Hay demasiados docentes del “vieja guardia” para implantar innovaciones pero el Rector puede hacer valer su predominio de liderazgo; aunque a la presenta está iniciando publicidades de imagen del colegio.

- 3 La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.- Opiniones: SIEMPRE 75%. A VECES 17%, NUNCA 8%

Los docentes se pronuncian positivamente, lo que abona el accionar del Rector como líder educativo en el Colegio Nacional Portoviejo.

- 4 Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.- Opiniones: SIEMPRE 96%. A VECES 4%, NUNCA 0%

La autora de esta investigación duda de la veracidad de estas opiniones, recordando que no se han publicado investigaciones y que los docentes ecuatorianos no están suficientemente capacitados para ello. Las teorías de investigación no tiene claras las docentes y las prácticas no se realizan tampoco. Las alumnas que han sido entrevistadas han dado testimonio de lo anotado.

- 5 Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.- Opiniones: SIEMPRE 0%. A VECES 92%, NUNCA 8%

Los padres de familia manifiesta que: Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. En esta parte se nota contraposición de los padres de familia con la opinión de los docentes. Puede ser que los padres de familia no sean informados sobre los nuevos métodos de enseñanza o que no sean consultados porque “no comprenderían los objetivos que se persiguen”. En todo caso faltaría comunicación entre docentes y padres de familia, lo que correspondería a la coordinación que debe realizar el departamento correspondiente.

- 6 Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje Opiniones: SIEMPRE 88%. A VECES 8%, NUNCA 4%

El 60% de los alumnos se pronuncian porque el trabajo en equipo es realizado y el 40% expresan que a veces. Si se acepta que el Rector tiene un fuerte liderazgo entonces el Rector se impone en las decisiones.

- 7 En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante Opiniones: SIEMPRE 96%. A VECES 4%, NUNCA 0%

Los docentes tienen una opinión casi unánime que el aprendizaje de valores es indispensable para la formación integral del hombre. Los estudiantes en el numeral 14 de la tabla 20 tienen una opinión del 95% que los docentes siempre o casi siempre inician sus clases con motivación de valores. Además en el numeral 14 apuntan que los valores se enseñan con el ejemplo.

- 8 Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza Opiniones: SIEMPRE 0%. A VECES 38%, NUNCA 62%

Los docentes se presentan como colaboradores del Rector en nuevos métodos de enseñanza.

- 9 Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros. Opiniones: SIEMPRE 0%. A VECES 17%, NUNCA 83%

Los docentes se presentan incluidos en nuevos métodos de enseñanza

- 10 Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. Opiniones: SIEMPRE 0%. A VECES 17%, NUNCA 83%

Los docentes se presentan incluidos en nuevos métodos de enseñanza

- 11 Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas Opiniones: SIEMPRE 87%. A VECES 13%, NUNCA 0%

Los docentes y los alumnos apoyan la gestión del Rector.

- 12 Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo Opiniones: 87%. A VECES 13%, NUNCA 0%

Los docentes y los alumnos apoyan la gestión del Rector.

13 Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Opiniones: 87%. A VECES 13%, NUNCA 0%

Los docentes y los alumnos apoyan la gestión del Rector.

14 Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera Opiniones: SIEMPRE 75%. A VECES 25%, NUNCA 0%

Los docentes y los alumnos apoyan la gestión del Rector.

15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Opiniones: SIEMPRE 88%. A VECES 8%, NUNCA 4%

Los docentes y los alumnos apoyan la gestión del Rector.

16 Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, Opiniones: SIEMPRE 79%. A VECES 11%, NUNCA 10%

Los docentes y los alumnos apoyan la gestión del Rector.

El análisis de los estudiantes sobre aspectos de liderazgo, emotivos, innovación, académicos, valores y trabajo en equipo fueron vertidas en ocho opiniones, donde los estudiantes son favorables a la gestión del Rector, cuatro son opiniones intermedias y dos expresan que las autoridades más hablan que escuchan los problemas de los estudiantes y que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. De manera general se nota inclinación del Rector por imponer con éxito sus criterios.

En cuanto a los padres de familia hay diez aspectos de liderazgo, emotivos, innovación, académicos, valores y trabajo en equipo. De ellos siete son favorables a la gestión educativa, dos son de aprobación mediana y una negativa.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

- 1 No existen manuales completos de organización.
- 2 El Rector hace prevalecer su imagen y el consejo directivo no actúa con la autoridad que le confiere la LOEI.
- 3 No se ha renovado los docentes como parte de un plan de actualizar procedimientos innovadores y líneas de investigación. La innovación es factor fundamental en los planes del desarrollo nacional y los colegios no pueden permanecer ajenos al impulso del país.
- 4 Las políticas emanadas del Ministerio de Educación no son el patrón de comportamiento de los colegios de Ecuador.
- 5 Los padres de familia no están siempre informados del proceso del aprendizaje de sus representados.

6.2 Recomendaciones

- 1 Es necesario la elaboración de manuales de organización para la institución .
- 2 Debe buscar mecanismos para que el Consejo Directivo actúe con la autoridad que le confiere la LOEI
- 3 Es necesario que se incentive el retiro de docentes que no se adaptan a las nuevas orientaciones de la educación por medio de las renunciaciones voluntarias u otro mecanismo legal.
- 4 Ratificar como patrón de comportamiento del colegio a las políticas surgidas por el ministerio de educación.
- 5 Fortalecer el sistema de educación de los estudiantes del colegio nacional Portoviejo mediante la inclusión de los padres de familia y ser considerador como parte de la propuesta de mejora.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

MEJORAMIENTO DEL LIDERAZGO EN EL COLEGIO NACIONAL PORTOVIEJO DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO.

7.2 Justificación

Las nuevas orientaciones del Ministerio de Educación están en concordancia con el plan nacional de desarrollo, liderado por el Presidente Rafael Correa y organizada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. La educación media está en concordancia con ese plan nacional que incluye la educación pre escolar, escolar, media, superior y post superior.

El empuje del gobierno que da a la educación es uno de las bases del desarrollo y por lo mismo está invirtiendo en el mejoramiento estructural e infraestructural de los colegios del país. Pero la infraestructura no podrá servir si el personal docente y administrativo no trabajan de manera permanente y exclusiva para mejorar las condiciones del aprendizaje de los estudiantes de Ecuador. Uno de las metas que persigue el gobierno es la permanencia de ocho hora de los docentes en las instituciones de educación.

La propuesta de mejoramiento se centrará en los resultados de la aplicación de de la matriz FODA y en el análisis de las tabla 6 a 21 que contienen las respuestas de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia sobre innovación, investigación y procedimientos didácticos, que son las áreas a mejorar.

7.3 Objetivos de la propuesta

Mejorar las condiciones de liderazgo del Rector del Colegio Nacional Portoviejo para que los docentes puedan laborar ocho horas laborales en la institución en un ambiente que incentive la producción en un plazo de dos años.

A continuación se inserta una tabla con los objetivos específicos y/o metas que se espera conseguir en el lapso de dos años.

| # | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | PLAZO EN TRIMESTRES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN |
|---|---|---------------------|--|
| 1 | Organizar equipos de trabajo con delegación de autoridad. | 1 | Actas de conformación e informes de resultados |
| 2 | Ejecutar continuación de la hoja electrónica informática | 8 | Registros electrónicos |
| 3 | Elaborar Manual de Organización, Código de Ética, Plan Estratégico, Formato del Plan Operativo Anual, Proyecto Educativo Institucional, Reglamento Interno y Otros que sean necesarios para regular el Proceso de Aprendizaje de los Estudiantes. | 2 | Archivo de Secretaría |
| 4 | Realizar sesiones de El Consejo Directivo para que actúe con todas las atribuciones que le son inherentes | 8 | Actas de sesiones |
| 5 | Proponer mediante sistemas innovadores educativos. | 8 | Acta de sesiones del C.D. |
| 6 | Seleccionar docentes con inclinaciones a la innovación y a la investigación para capacitarlos esmeradamente. | 4 | Informes |
| 7 | Seleccionar docentes con capacitación informática para conformar comisión de actualización de disposiciones del Ministerio de Educación u otros organismos similares. | 8 | Archivos de Secretaría |
| 8 | Conformar una comisión que labore propuestas en función de las opiniones de los padres de familia y del pronunciamiento de pares educativos para mejorar la relación colegio-padre de familia. | 3 | Informes al C.D. Actas de sesiones |
| 9 | Gestionar ante el gobierno para mejorar la infraestructura del Colegio Nacional Portoviejo. | 8 | Informe en Secretaría. Resultados |

7.4 Actividades

- 1 Organización de equipos de trabajo con delegación de autoridad.
- 2 Elaboración de manuales que sean necesarios para regular el Proceso de Aprendizaje de los Estudiantes.
- 3 Actuación del Consejo Directivo actúa con las atribuciones que le son inherentes
- 4 Selección de docentes con inclinaciones a la innovación y a la investigación para capacitarlos esmeradamente, especialmente en las TIC's
- 5 Conformación de comisión que labore propuestas en función de las opiniones de los padres de familia y del pronunciamiento de pares educativos para mejorar la relación colegio-padre de familia.

7.5 Localización y cobertura espacial

La investigación se realizó en el Colegio Nacional Portoviejo, ubicado en la ciudad del mismo nombre, provincia de Manabí, república de Ecuador; las coordenadas geográficas son: 01° 03' 09" S 80° 27' 18" O. Está rodeado por las calles Av. Urbina y las calles Alajuela y Francisco de Paula Moreira.

El Colegio Nacional Portoviejo está en el denominado centro de la ciudad, tiene en sus inmediaciones la catedral de la ciudad, cerca del mercado municipal 2, de la Universidad Técnica de Manabí y frente al parque Eloy Alfaro; a dos bloques o cuadras de la calle Pedro Gual que es una carretera del tipo E30 que atraviesa la ciudad.



Ubicación del Colegio Nacional Portoviejo

Fuente: Google map

Elaboración: Alida Panchana

7.6 Población objetivo

El liderazgo de las autoridades del Colegio Nacional Portoviejo incide en la educación de 3000 alumnas y de al menos de 2000 familias de la ciudad. Los mejoramientos que se realicen en este colegio afectan a una parte significativa de la provincia de Manabí y por otra parte los acatamientos de las disposiciones del Ministerio de Educación se hacen efectivas en el contexto del desarrollo nacional.

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

Las fuentes de financiamiento para las actividades del Colegio Nacional Portoviejo provienen del Estado Ecuatoriano, el mismo que está ejerciendo el apoyo que llega a presión para que los procesos educativos sean de calidad en los diferentes niveles de instrucción de los ecuatorianos. Pensando que esta es una política de estado los presupuestos que soporten la sostenibilidad de las acciones educativas de nivel medio están garantizados.

No solamente es necesario en el análisis económico sino también del hombre que es la parte de los productos que se tiene como meta alcanzar. Para llegar a un estado de permanencia en la cima de la educación es necesario alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo, es decir, que los docentes deben permanecer en la institución ocho horas desarrollando trabajo fecundo con resultados verificables

- 7.8 Presupuesto

| PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORAS DEL COLEGIO NACIONAL PORTOVIEJO | | | | |
|--|------------|----------------|------------------|---------------|
| 1º DOCENTES Y PERSONAL DE APOYO | | | | |
| Actividad | docentes | tiempo [meses] | mensual promedio | total |
| 1 | 2 | 3 | \$ 600,00 | \$ 3.600,00 |
| 2 | 1 | 24 | \$ 600,00 | \$ 14.400,00 |
| 3 | 5 | 6 | \$ 600,00 | \$ 18.000,00 |
| 4 | 10 | 21 | \$ 600,00 | \$ 126.000,00 |
| 5 | 10 | 21 | \$ 600,00 | \$ 126.000,00 |
| 6 | 20 | 9 | \$ 600,00 | \$ 108.000,00 |
| 7 | 2 | 21 | \$ 600,00 | \$ 25.200,00 |
| 8 | 2 | 6 | \$ 600,00 | \$ 7.200,00 |
| 9 | 2 | 24 | \$ 600,00 | \$ 28.800,00 |
| | | | | \$ 457.200,00 |
| 2º MATERIALES | | | | \$ 20.000,00 |
| 3º INFRAESTRUCTURA | | | | |
| Locales | Área/LOCAL | | P. Unit | P. Tot |
| 20 | 45 | | \$ 400,00 | \$ 360.000,00 |
| TOTAL PRESUPUESTO | | | | \$ 837.200,00 |

Este es el presupuesto de costos del plan de mejoras, pero debe considerarse que al menos el 75% ya laboran en la institución y que con la disposición de labores de ocho horas por día los docentes están en condiciones de generar el plan con un 25% de este rubro. Entonces el presupuesto que se necesitaría con el apoyo de personal que ya labora en la institución sería:

| | |
|-----------------------------------|----------------------|
| 1º.- DOCENTES Y PERSONAL DE APOYO | \$ 114.300,00 |
| 2º.- MATERIALES | \$ 20.000,00 |
| 3º.- INFRAESTRUCTURA | \$ 360.000,00 |
| PRESUPUESTO NECESARIO REAL | \$ 494.300,00 |

7.8 Cronograma

El cronograma se ha graficado en función de las actividades que se ha proyectado para el mejoramiento y serán el referente para el presupuesto

| ACTIVIDADES QUE DEBEN DESARROLLARSE EN EL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO NACIONAL PORTOVIEJO | | | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|---|---|---|
| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES | TRIMESTRES | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 Organización de equipos de trabajo con delegación de autoridad. | 2 | | | | | | | |
| 2 Continuación de la hoja electrónica informática | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| | | | | | | | | |
|---|---|----|---|----|----|----|----|----|
| 3 | Elaboración de Manual de Organización, Código de Ética, Plan Estratégico, Formato del Plan Operativo Anual, Proyecto Educativo Institucional, Reglamento Interno y Otros que sean necesarios para regular el Proceso de Aprendizaje de los Estudiantes. | 5 | | | | | | |
| 4 | El Consejo Directivo actúa con todas las atribuciones que le son inherentes | 10 | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 5 | Las unidades académicas proponen sistemas innovadores educativos. | 10 | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 6 | Selección de docentes con inclinaciones a la innovación y a la investigación para capacitarlos esmeradamente. | 20 | | 20 | 20 | | | |
| 7 | Selección de docentes con capacitación informática para conformar comisión de actualización de disposiciones del Ministerio de Educación u otros organismos similares. | 2 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 8 | Conformación de comisión que labore propuestas en función de las opiniones de los padres de familia y del pronunciamiento de pares educativos para mejorar la relación colegio-padre de familia. | | 2 | 2 | | | | |
| 9 | Gestión para el mejoramiento de la infraestructura del Colegio Nacional Portoviejo. | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

Los números en las celdas amarilla representan los docentes que actuarán en esa actividad y también son referentes del presupuesto.

Para la elaboración del cronograma se ha utilizado las denominadas barras de Gantt, que consiste en dividir el lapso planificado en partes y de acuerdo a ellas se ha pintado de amarillo. Se ha previsto dos años para la aplicación del plan de mejoramiento en el Colegio Nacional Portoviejo, divididos en ocho trimestres. Las nueve actividades se desarrollarán de acuerdo a una planificación secuencial.

En la actividad 1 se entiende que una vez que haya la organización el Consejo Directivo actuará de acuerdo a sus atribuciones.

Las actividades 2 y 9 son permanentes y dependen de la gestión del Rector.

La actividad 3 se realiza en dos trimestres y se entiende que serán el soporte de otras actividades a desarrollar en el Colegio Nacional Portoviejo.

Las actividades 4, 5, 6 y 7 tienen dos etapas: la de preparación de un trimestre y los otros de aplicación.

La actividad 8 se refiere a información que se debe tomar de los padres de familia para retroalimentar el desarrollo del Colegio Nacional Portoviejo.

8. BIBLIOGRAFÍA

Altamirano, T, y otros. Panorama de la Gestión Organizacional en una Unidad Educativa. <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/>

Bolívar, A. (1998). Liderazgo y Restructuración Escolar. Universidad de Granada, European Institute for Liderchip.

Canassus J. (2000). Problemas de la Gestión en América Latina. jcasassus@unesco.cl

Cons N. (2008). IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA. consnestor@hotmail.com

Diane L, (2004). “Los líderes en el diván: una conversación con Manfred Kets de Vries”/. <http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion2004/Directivos.htm>

Drucker P. (2004). “Qué hace falta para ser un directivo eficaz”. Harvard Deusto, No.128,

Esparza, Pablo. (2009). Educar en Valores Formando Profesionales. <http://pabloesparza.blogspot.com/2009/03/educar-en-valores-formando.html>

Ezequiel Ander. (1989). Técnicas de reuniones de trabajo. Ed. Humanitas. Bs. As. Argentina

Figerio, G y otras (1992). Las instituciones educativas. . Ed. Troquel. Bs.As. Argentina

Gobierno de Jalisco. 2011. Las Dimensiones de la Gestión Escolar. Secretaría de Educación, Méjico.

Mestre Chust, José Vicente. (2011). La Transversalidad en la Educación en Valores. <http://jose-v-mestre-chust.suite101.net>.

Sola Valdés, B. (2012). El ser humano vive en sociedad y la forma de convivencia es determinante para su salud mental. Fuente: esmas.com <http://www.esmas.com/salud/saludfamiliar/adultos/338152.html>

Zaleznik A. (2004). ¿Los Directivos y Líderes, son diferentes?. Harvard Deusto No. 126, <http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion.2004/Directivos..htm>

Werner (2009). EL ESTADO COMO ENTE REGULADOR.
<http://ideologicoa.blogspot.es/1262044320/>

Portalplanet. (2012). LOS VALORES HUMANOS
<http://www.portalplanetasedna.com.ar/valores.htm>

9. APÉNDICES