



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
Sede en Ibarra

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA:

**“Gestión del Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Experimental
Ambato de la ciudad de Ambato, Durante el período 2011-2012.”**

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster
en Gerencia y liderazgo Educativo

ESTUDIANTE:

José Yamandú Yáñez Cabrera

DIRECTOR:

Mgs. Patricio Cevallos Ponce

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO - CARCELEN

2012

Magister

Patricio Cevallos Ponce

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: JOSÉ YAMANDÚ YÁNEZ CABRERA, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Loja, septiembre de 2012

f)

Mgs. Patricio Cevallos Ponce

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, José Yamandú Yánez Cabrera como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma

f): _____

José Yamandú Yánez Cabrera

C.I.: 180250504-8

CESIÓN DE DERECHOS

Yo (José Yamandú Yánez Cabrera), declaro ser autor 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, septiembre de 2012

f): _____
José Yamandú Yánez Cabrera
Cédula de Identidad: 180250504-8

AGRADECIMIENTO

Con todo mi corazón agradezco a Dios por iluminarme en cada momento de mi vida, a mis padres quienes me inculcaron los más altos valores y la vocación de la educación y la docencia. A mis hermanas que me han apoyado y han sido un eje fundamental en mi vida.

A mis maestros de la Universidad Técnica Particular de Loja, ya que sin poder verlos por la distancia, han estado presentes en todos y cada uno de los pasos que he dado en mis estudios de maestría.

A mi director de tesis Mgs. Patricio Cevallos por sus valiosos consejos y sabiduría.

JOSE YAMANDU YANEZ CABRERA

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi esposa Anita y a mi hija Anahí, quienes son mi razón de vivir y mis deseos de cada día superarme y hacerme una mejor persona.

A mis alumnos quienes serán los próximos líderes e inculcarán valores a las próximas generaciones.

JOSÉ YAMANDÚ YÁNEZ CABRERA

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL COLEGIO NACIONAL EXPERIMENTAL AMBATO Y EL INGENIERO JOSE YAMANDU YANEZ CABRERA

Comparecen a la suscripción de la presente Acta de Compromiso, por una parte EL COLEGIO NACIONAL EXPERIMENTAL AMBATO, debidamente representada por su Rector, el Doctor Serafín Barreno, a quien para los efectos de esta acta se denominará "EL COLEGIO", y por otra, el Ingeniero José Yamandú Yáñez Cabrera, alumno de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, a quien para los efectos de esta acta se denominará "EL SOLICITANTE", acuerdan celebrar la presente Acta de Compromiso al tenor de las siguientes cláusulas.

PRIMERA: ANTECEDENTES

El Colegio Nacional Experimental Ambato es una entidad de derecho público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera sin fines de lucro y dedicada a la enseñanza media y a la investigación científica y técnica. Sus actividades académicas se regularán de conformidad con lo dispuesto en la Constitución de la República y en la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Entre sus principales objetivos está la formación de líderes, bachilleres competentes que a la par de su auto-realización sean protagonistas del desarrollo del país.

El ingeniero mecánico automotriz José Yamandú Yáñez Cabrera, su misión es la de perfeccionar la docencia, el liderazgo y la gestión educativa.

SEGUNDA: OBJETO.

El objetivo de esta acta de compromiso es la de permitir al ingeniero Yamandú Yáñez, a realizar su proyecto de grado de la Maestría Gerencia y Liderazgo Educativo que cursa en la Universidad Técnica Particular de Loja, cuyo tema será "GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL EXPERIMENTAL AMBATO, EN LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERIODO ACADEMICO 2011 - 2012".

TERCERA: OBLIGACIONES DE EL COLEGIO Y SOLICITANTE.

Obligaciones del Colegio

- Permitir realizar encuestas a autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.
- Desarrollar el plan operativo anual
- Desarrollar el análisis FODA.
- Instrumentos de gestión educativa.
- Proyecto educativo institucional PEI

Obligaciones del Solicitante.

- Cumplir el acta de compromiso durante el plazo de duración claramente determinado, con responsabilidad y acatamiento de lo establecido en esta acta,

a las normas constitucionales, legales e internas que rigen en la Institución y de las instrucciones del funcionario responsable de la unidad o área donde cumpló lo solicitado.

- Guardar la debida reserva y secreto profesional, respecto a los procedimientos e información confidencial de EL COLEGIO.
- Actuar con absoluta honorabilidad, transparencia y agilidad en todas las gestiones lo realice, quedando prohibido solicitar, cobrar o recibir dinero, objetos, regalos, favores o cualquier tipo de beneficio que distorsione su recta conducta.
- Observar una correcta conducta con apego a las normas de ética de la Institución y sin descuidar sus labores como docente a tiempo completo de la Universidad.

CUARTA: CONDICIONES FINANCIERAS

Por la naturaleza de la presente Acta, no implica egreso de recursos financieros por parte de EL COLEGIO.

QUINTA: DISPOSICION DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL.

Las marcas, nombres comerciales, invenciones, señales de publicidad y propaganda, sus diseños y logos de **EL COLEGIO NACIONAL EXPERIMENTAL AMBATO**, incluyendo pero no limitándose a la marca y nombre comercial "COLEGIO EXPERIMENTAL AMBATO", estén o no registrados, deberán ser considerados propiedad única y exclusiva de Institución. El SOLICITANTE no podrá usar, copiar o distribuir dichas marcas para fines distintos a los contemplados en esta acta sin la previa autorización por escrito de **EL COLEGIO NACIONAL EXPERIMENTAL AMBATO**. Cualquier aprobación del uso de las marcas entre las partes será considerada como temporal y podrá ser retirada en cualquier momento en caso de utilizarse para fines distintos a los autorizados.

SEXTA: CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACION.

Cualquier tipo de información resultante de este acuerdo, y que se considera confidencial, de alguna manera, deberá ser protegido de acuerdo a la normativa legal vigente.

SEPTIMA: VIGENCIA Y DURACIÓN.

El presente convenio tendrá duración de un año a partir de su firma.

OCTAVA: CAUSAS DE TERMINACIÓN.

Son cláusulas para la terminación del presente convenio:

- a) Vencimiento del plazo;
- b) Mutuo acuerdo de las partes;
- c) Incumplimiento de una de las partes de las cláusulas establecidas en la presente Acta;
- d) Adicionalmente las partes podrán dar por terminado la presente Acta de manera unilateral en cualquier momento, mediante notificación escrita, por lo menos con noventa días de anticipación, todo lo cual es expresamente comprendido y aceptado, establecido expresamente las partes su aceptación respecto a que se comprometen a cumplir y ejecutar hasta su debida finalización aquellos acuerdos que pudieran estar pendientes al momento de la notificación de rescisión anticipada.

NOVENA: CONTROVERSIAS.

Las partes convienen en agotar preferentemente todos los medios para resolver amistosamente cualquier controversia o duda que pudiere surgir con motivo de la presente Acta. De existir divergencias en su ejecución, someten las mismas al proceso de Mediación del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Ambato. El procedimiento a utilizarse será el previsto en la Ley de Arbitraje y Mediación del Ecuador y el previsto en la legislación propia que el centro al efecto haya expedido.

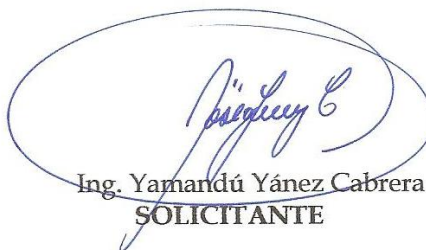
DÉCIMA: ACEPTACIÓN.

Las partes declaran aceptar en su totalidad y de manera expresa, el contenido de las cláusulas establecidas en el presente instrumento; y, declaran expresamente estar de acuerdo con el contenido de todas y cada una de las cláusulas precedentes a cuyas estipulaciones se someten.

Para constancia y conformidad de la presente Acta, las partes lo suscriben en tres ejemplares de idéntico contenido y efecto legal, en la ciudad de Ambato a los quince días del mes de agosto de 2011.



Dr. Serafín Barreno Sánchez, Msc.
RECTOR COLEGIO NACIONAL
EXPERIMENTAL AMBATO



Ing. Yamandú Yáñez Cabrera
SOLICITANTE



INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORIA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
INDICE DE CONTENIDOS	X
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	XIII
RESUMEN (abstract)	
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 La Gestión Educativa	4
2.1.1 Concepto	4
2.1.2 Importancia	6
2.1.3 Tipos de Gestión	7
2.2 Liderazgo Educativo	10
2.2.1 Concepto	10
2.2.2 Tipos	12
2.2.3 Características.	12
2.3 Diferencias entre directivo y líder	15
2.4 Los valores y la educación	17
3. METODOLOGIA	27
3.1 Participantes	27
3.2 Materiales e instrumentos	33
3.3 Método y procedimiento.	36

4. RESULTADOS	40
4.1 DIAGNÓSTICO	40
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se Evidencia la gestión en liderazgo y valores.	40
4.1.1.1 El manual de organización	40
4.1.1.2 El código de ética	41
4.1.1.3 El plan estratégico institucional	43
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)	44
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	45
4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones	48
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa	50
4.1.2.1 Misión y Visión	50
4.1.2.2 El Organigrama	51
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos	54
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con los valores	54
4.1.2.5 Dimensión pedagógica, curricular y valores	55
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores	57
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores	59
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores	60
4.1.3 Análisis FODA	60
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	60
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	61
4.1.3.3 Matriz FODA	61
4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	64
4.2.1 De los directivos	64
4.2.2 De los profesores	76
4.2.3 De los estudiantes	81
4.2.4 De los padres de familia	85
4.2.5 De la entrevista a directivos	88
4.2.6 Matriz de problemáticas	91

5. DISCUSIÓN	80
5.1 De la encuesta a los directivos	94
5.2 De la encuesta a los Profesores	99
5.3 De la encuesta a los Estudiantes	101
5.4 De la encuesta a Padres de Familia	104
5.5 De la entrevista a Directivos	105
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	107
6.1 Conclusiones	107
6.2 Recomendaciones	108
7. PROPUESTA DE MEJORA	109
7.1 Título de la propuesta	109
7.2 Justificación	95
7.3 Objetivos de la propuesta	110
7.4 Actividades	110
7.5 Localización y cobertura espacial	112
7.6 Población Objetivo	113
7.7 Sostenibilidad de la propuesta	113
7.8 Presupuesto	115
7.9 Cronograma	115
8. BIBLIOGRAFIA	116
9. APENDICES	119
Anexo 1: Encuesta a Directivos	119
Anexo 2: Encuesta a Profesores	123
Anexo 3: Encuesta a Estudiantes	125
Anexo 4: Encuesta a Padres de Familia	126
Anexo 5: Entrevista a directivos	127
Anexo 6: Matriz FODA	128
Anexo 7: Fotografías del Colegio Nacional Experimental Ambato	129

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1	Qué son los valores	21
Cuadro 2	Finalidad y bipolaridad axiológica	22
Cuadro 3	Ejemplo de malla Curricular	56
Tabla 1	Población del CNEA	27
Tabla 2	Personal Directivo encuestado de acuerdo a su género y edad	28
Tabla 3	Estadística a Docentes de acuerdo a su género y edad	29
Tabla 4	Personal administrativo de acuerdo a su género y edad	30
Tabla 5	Población Estudiantil encuestada por género y edad	31
Tabla 6	Estadística de Estudiantes por año de estudio	32
Tabla 7	Personal Docente de acuerdo a su título académico	32
Tabla 8	Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro educativo	64
Tabla 9	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño De la organización	65
Tabla 10	Las tareas de los miembros de la institución y el manual De normas	66
Tabla 11	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	66
Tabla 12	Delegación de la toma de decisiones para resolver Conflictos	67
Tabla 13	La administración y liderazgo del centro educativo Promueve	67
Tabla 14	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	68
Tabla 15	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de La institución escolar	70
Tabla 16	Organismos que integran la institución	71

Tabla 17	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, Junta de profesores	72
Tabla 18	Los departamentos didácticos y sus acciones	73
Tabla 19	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	75
Tabla 20	Material de planificación educativa	75
Tabla 21	Resultados de la encuesta a docentes	76
Tabla 22	Resultados de la encuesta a estudiantes	81
Tabla 23	Resultados de la encuesta a padres de familia	85
Tabla 24	El colegio, liderazgo y valores	87
Figura 1	Cualidades del líder	13
Figura 2	Esferas de valor	20
Figura 3	Organigrama del CNEA	53
Matriz 1	Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas	62
Matriz 2	Resultados de la entrevista a directivos	88
Matriz 3	Matriz de problemáticas	91

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado "Gestión del Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Nacional Experimental Ambato" fue realizado en la ciudad de Ambato provincia del Tungurahua a una población escolar constituida por seis directivos, dieciséis docentes, veinte alumnos y catorce padres de familia, con el objetivo principal de determinar el grado de gestión, liderazgo y enseñanza de valores que propicia la institución.

La investigación realizada está considerada como no experimental utilizando los métodos exploratorio y descriptivo, ayudados por herramientas como son las encuestas y entrevistas que nos ayudarán a determinar de una forma cuantitativa y cualitativa la verdadera situación del colegio.

El diagnóstico situacional de la institución junto con los resultados obtenidos nos conducen a que en el colegio hay una sensación de ausencia de liderazgo y gestión por parte de las autoridades y maestros, por lo que es indispensable realizar una propuesta de plan de mejoras que ayude a corregir las debilidades y a promover la gestión, el liderazgo y los valores como aporte fundamental para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión, el liderazgo y valores dentro de los centros educativos son de gran importancia ya que con una excelente gestión se pueden tener instituciones educativas más eficaces, la presencia de líderes tanto en las áreas de dirección y administración llevarán a esta, a ser altamente eficiente.

Sin dejar de inculcar valores que llevaran a la excelencia académica, espiritual y el fortalecimiento del talento humano de todos los que conforman la institución educativa en especial nuestros estudiantes.

Como objetivo general del presente trabajo de investigación se analizó la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Como objetivos específicos que ayudaron a fortalecer, afianzar y complementar la investigación tenemos los siguientes:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
- Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.
- Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

La factibilidad de realizar el tema de investigación denominado “GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO EXPERIMENTAL AMBATO DE LA CIUDAD DE AMBATO, DURANTE EL PERIODO 2011-2012” es muy alto ya que la institución educativa tiene una trayectoria educativa por más de 65 años, se contó con los recursos ya sean estos humanos, materiales y tecnológicos, que me permitieron lograr obtener buenos resultados a lo largo de la investigación.

A la vez fue es un compromiso por parte del maestrante quién debió poner todo su conocimiento y destrezas adquiridas a lo largo de los estudios de la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, para realizar un excelente trabajo y obtener las mejores conclusiones y recomendaciones, ya que en la institución no se han realizado trabajos de investigación sobre estas áreas.

Como beneficiarios del presente trabajo de investigación se debe destacar principalmente a las y los estudiantes del Colegio Nacional Experimental Ambato, así como también a sus directivos, docentes y empleados administrativos.

También está involucrada como beneficiaria la comunidad de la ciudad de Ambato, ya que una alta gestión y liderazgo realizado por las autoridades y valores inculcados a las y los estudiantes del Colegio Nacional Experimental Ambato, se verá reflejada en trabajos de mejoramiento a través de programas y planes de vinculación con la colectividad. De la misma manera para quien suscribe este trabajo de investigación, puesto que es un paso fundamental para la obtención del título de magister en Gerencia y Liderazgo educativo.

Se pudo cumplir con todos los objetivos propuestos, se realizó un diagnóstico dándonos como resultado la situación de la institución y proponer una propuesta para mejorar la gestión y liderazgo del Colegio Nacional experimental Ambato.

Por último los invito a leer el presente trabajo que será de gran utilidad como fuente de investigación, análisis y reflexión para los maestros que promueven día a día la gestión, el liderazgo y la enseñanza de valores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión educativa.

2.1.1 Concepto

"Del latín *gestío*, el concepto de **gestión** hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar". (Definición, 2010, p. 1)

El concepto de **gestión**, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución.

Explicado de una manera más comprensiva podemos también definir como: "Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos" (Robolledo, 2010, p. 1), el mismo autor nos dice además que: "Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles".

La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar.

Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular.

Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La Gestión Educativa, "debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo". (Leiva , 2000, p. 27)

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema como por ejemplo de un centro educativo de un municipio, una provincia, un estado o una nación.

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: "La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados". (Yufra, 2006, p. 1)

Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

La gestión Escolar es "el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa". (Pozner, 2000, p. 6). La autora plantea que, aparte de la ejecución de reglamentaciones, la gestión escolar debe preocuparse además de la calidad y cantidad de los aprendizajes que se produzcan en la institución educativa.

Para obtener una buena gestión escolar los gestores educativos deben llevar a la institución a un alto grado de eficacia vista desde dos enfoques de la meta o

desde el enfoque de los recursos. Desde el enfoque de la meta, “la eficacia se define en función de si la organización consigue sus metas y en cuánta medida las logra” (Hodge B.J., 2003, p. 79). Desde el enfoque de los recursos, “la eficacia se mide según el grado hasta donde llega una organización para obtener del entorno los recursos necesarios para conseguir sus fines” (Hodge B.J., 2003, p. 79).

Las medidas relativas a la **gestión escolar** corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia. Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. (Ruiz G. , 2007, p. 1)

Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular.

Por este motivo tal como señala Inés Aguerro todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del Establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc. (Ruiz G. , 2000, p. 1)

2.1.2 Importancia

La importancia de la gestión educativa radica en que una buena administración, basada en el cumplimiento de objetivos y metas llevarán a la institución educativa a concretar lo establecido en su misión y a cumplir en un futuro inmediato en lo establecido en su visión institucional.

Es decir que los directivos o gestores educativos tienen la altísima responsabilidad de planificar, dirigir y controlar y trabajar junto con los docentes, personal administrativo que conforman la institución con el único fin lograr las metas establecidas en los proyectos, planes que se ha propuesto para el plantel educativo para el mejoramiento continuo y la calidad de la educación dentro de la institución.

Es así que se busca construir una gestión educativa donde la participación, el trabajo colegiado, la corresponsabilidad, los compromisos compartidos y la toma de decisiones, sean elementos constituyentes de todos los actores de la comunidad educativa de modo que puedan sentirse creadores de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común que conciba a la unidad educativa en su totalidad; esto es, desde una perspectiva integral de los quehaceres y prácticas que son propias de las dimensiones: pedagógica-didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria. (Noyola, 2011, p. 45)

2.1.3 Tipos de gestión

La **gestión institucional,**” implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas”. (Ruiz G. , 2007, p. 1)

En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

Por lo tanto la gestión institucional es el punto clave de una organización para definir claramente los objetivos que se deben plantear, las metas que se han de cumplirse, los plazos en que estos se deben ejecutar, los responsables que

llevarán o estarán a cargo de las tareas, y la forma en que se evaluará y controlará las actividades de la institución.

Dentro de una institución la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano. Esta gestión se la planifica dentro del Plan Estratégico Institucional PEI el mismo que ayudará al centro educativo a proyectarse hacia el futuro, cumplir los objetivos propuestos y elevar la calidad de los servicios educativos.

Para consolidar la gestión de las Instituciones Educativas es necesario que los líderes, directivos y administradores comprendan que las aspiraciones culturales y educativas, así como los propósitos de producir servicios o bienes educativos consolidados, con capacidad de crecimiento institucional y sobre todo de bienes, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad deben identificar procesos administrativos con tres funciones básicas; Planeación, Gestión y Control (Rodríguez, 2004, p. 3)

Para que estas funciones descritas anteriormente funcionen de una manera adecuada deben estar acompañadas por estilo de dirección amplia, flexible y participativa donde los directivos, como gestores educativos, identifican e interpretan los mensajes y las necesidades que plantean los docentes, alumnos y la comunidad cada vez más rápidos del entorno para traducirlas en acciones internas que orienten a los colaboradores en un ejercicio claro del liderazgo. (Rodríguez, 2004, p. 3)

Gestión Tecnológica: “ Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología”. (Tovar, 2008, p.1). Es decir las soluciones que damos a nuestra institución por medio del manejo de software para el cumplimiento más eficiente de los procesos tanto administrativos como educativos.

Gestión Social: "Es todo trabajo o servicio orientado al beneficio de cualquier persona, comunidad o institución tomando en cuentas las posibilidades de ejecución (recursos, viabilidad, presupuesto, coherencia, etc.)" (Ruiz K. , 2006, p.1). Con relación a la educación se puede indicar que la vinculación que existe entre todas las personas que conforman la institución y su responsabilidad de interactuar y servir con la comunidad que lo rodea.

Gestión de Proyecto: " se define como la planificación, el seguimiento y el control de las actividades de los recursos humanos y materiales que intervienen en el desarrollo de cualquier proyecto". (Pino, 2009, p. 6)

Gestión de Conocimiento: "se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización". (Tovar, 2008, p. 1)

Gestión Ambiental: "Pretende reducir al mínimo nuestras intrusiones en los diversos ecosistemas, elevar al máximo las posibilidades de supervivencia de todas las formas de vida, por muy pequeñas e insignificantes que resulten desde nuestro punto de vista, y no por una especie de magnanimidad por las criaturas más débiles, sino por verdadera humildad intelectual, por reconocer que no sabemos realmente lo que la pérdida de cualquier especie viviente puede significar para el equilibrio biológico". (Edmunds Stharl, 1975, p. 5). Por lo tanto es imprescindible que dentro de una institución educativa se gestione y se enseñe sobre todo el debido cuidado y respeto hacia la vida y sus múltiples ecosistemas.

Gestión Administrativa:" Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos". (Abreu, 2009, p. 1).

Por tal razón los directores educativos tienen la alta responsabilidad de que se cumplan cada uno de estos ámbitos para que la institución pueda funcionar de una manera organizada para el cumplimiento de las metas y objetivos.

Gestión Gerencial: Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones. Podemos también definir que dentro de la institución los gestores educativos están llamados a gestionar, promover e implementar nuevos servicios educativos.

Gestión Financiera: se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros. Para de esta manera mantener a la institución educativa por sobre el punto de equilibrio para su prospero funcionamiento.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto

Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. (Lussier, 2002, p. 8)

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambientes escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. (Pont B., 2008, p. 9). Es decir, el liderazgo debe existir en toda institución educativa ya que es la base fundamental para la guía, impulso y motivación para el cumplimiento de todas las gestiones ya sean estas académicas o administrativas que se realizan dentro y fuera del aula escolar.

El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del grupo. (Bass, 1990, p. 34)

El liderazgo es una capacidad humana que nos permite influenciar sobre las demás personas en lo que respecta a sus competencias y motivaciones. El éxito del liderazgo no está en lo que se influye, sino en cómo se influye.

En el siguiente extracto el profesor Rafael Alvira en una intervención oral manifiesta que el **líder** "Es aquella persona que conduce a otras personas en libertad".

Para lo cual es importante una relación de influencia que parten desde las actuaciones y decisiones del líder y la reacción de las personas que lo siguen.

El seguidor del líder actúa porque quiere, sin que necesariamente exista un mandato o petición. Es por esto por lo que se puede afirmar que la **actitud** que provoca el líder es la adhesión, imitación o seguimiento. (Guillen, 2006, p. 171)

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

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

Estimular la noción de liderazgo, desde el nivel directivo hasta la base de la organización, agiliza la toma de decisiones y se generan experiencias que mejoran el clima no sólo en términos de cohesión interpersonal sino también en función de prioridades y objetivos (Cunningham W., 1993, p. 19).

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

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

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo y arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal. Entre las dimensiones de la tarea directiva que debe realizar y ejecutar son: Apoyar al claustro en el ámbito curricular. Involucra a la comunidad en la tarea. Controlar y evaluar el rendimiento académico y administrativo. Crear un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional. Garantizar el desarrollo profesional de cada persona.

2.2.2 Tipos

Se consideran tres enfoques dentro del liderazgo, los cuales consideran la relación participativa entre líder y seguidor.

Liderazgo Transaccional: Es la relación de influencia entendida por intercambio, en la que el seguidor manifiesta su adhesión al líder a cambio de recibir algo. Es lo que conocemos comúnmente dar para recibir.

Liderazgo transformacional: Es cuando en la relación líder – seguidor, el primero provoca cambios en cuanto a las convicciones y actitudes del seguidor para construir un compromiso y adhesión. Es decir cuando el líder propone procesos de cambio que beneficiarán a la sociedad.

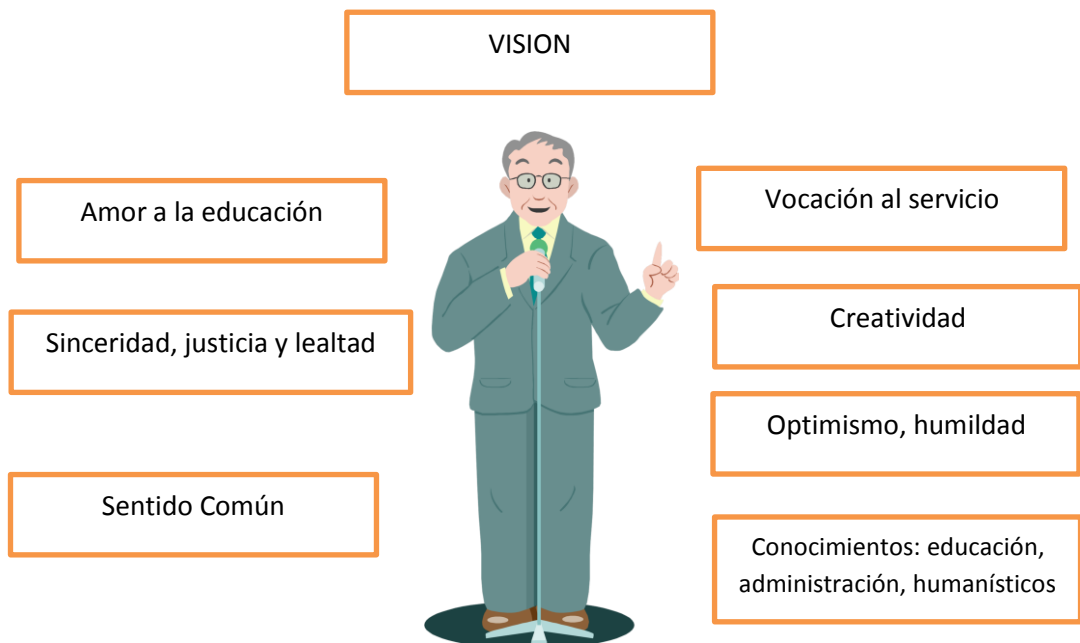
Liderazgo servidor: El líder arrastra a las personas a través del servicio que presta, sin siquiera pretenderlo, logrando de esta manera una férrea adhesión mediante la creación del factor confianza. Esto lo podemos interpretar como una fusión de confianza y trabajo mutuo para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

2.2.3 Características del líder.

Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento. (Munch L., 2011, p. 148)

Por lo tanto podemos indicar que un líder no es la persona que ostenta o que ocupa el cargo más alto, sino que por medio de los conocimientos que posee, sus cualidades y don de gente, así como las competencias que el posee permiten llevar a un grupo o institución hacia el logro de los objetivos que se han propuesto. El líder no nace se va construyendo poco a poco a lo largo de la vida y de sus experiencias. Debe poseer la habilidad y el carisma para llegar hacia las personas, desarrollar cada vez más sus competencias para ir adquiriendo ese potencial de liderazgo.

Figura 1
CUALIDADES DEL LIDER



Fuente: L. Munch. Administración y Planeación de Instituciones Educativas. P. 149.

Elaboración: José Y. Yáñez

En cuanto a las áreas del **conocimiento** el líder debe ser una persona bien instruida con buenas actitudes y conductas es decir un amplio desarrollo **humanístico**, con sólidos conocimientos de lo que es la **educación** y sus

procesos enseñanza aprendizaje y sobre todo un excelente **administrador** para obtener buenos resultados.

En cuanto a las cualidades y personalidad del líder educativo, este debe alcanzar las siguientes ámbitos: **Amor a la educación** y día a día fortalecer el compromiso para con la educación, y mantener siempre el espíritu de servicio hacia los demás.

Ser un apasionado, obsesionado y entregado hacia la educación, son características que fomentan en los seguidores un mayor compromiso de cooperación. Es decir tener una vida de **vocación al servicio**.

La creatividad "una característica primordial del líder. Promover innovaciones, tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima que promueva el aprendizaje". (Munch L., 2011, p. 150). Por lo tanto debe mantener siempre la iniciativa para propiciar las expectativas que tienen sus seguidores.

Mirar siempre hacia el futuro, esa **visión** de ver donde los demás creen que no existe nada o que no se puede hacer algo. Mantener siempre los ideales sobre todas las cosas, esto permitirá que los seguidores se sientan motivados y que se sienta que sus expectativas se pueden cumplir.

Un líder tiene que ser siempre **optimista**, pensar siempre en que los problemas y los errores que se pueden presentar en la institución son nuevas oportunidades para salir adelante y proponer siempre una mejora continua. Este optimismo debe ser acompañado con una sólida actitud de positivismo añadiendo también un sutil toque de alegría, gentileza y amabilidad para todos quienes lo rodean.

Sinceridad, justicia y lealtad. Es obvio que la credibilidad surge de la sinceridad, justicia y lealtad en el comportamiento hacia los alumnos, la sociedad y todos los miembros de la institución. (Munch L., 2011, p. 151)

En un resumen podemos indicar que el líder educativo debe demostrar. ***Excelencia en las actividades básicas del día a día***: actúa apasionadamente, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad). (Esterking, 2007, p. 1)

2.3 Diferencias entre directivo o líder

Existe una distinción muy grande entre líder y el jefe, gerente o director, ya que el ocupar un cargo directivo no garantiza a la persona que lo ejerce su posición como líder.

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zalesnik, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis.

Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. (Zalesnik, 2004, p. 38)

En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. (Zalesnik, 2004, p. 38)

En conclusión toda institución para llegar a alcanzar el éxito definitivamente necesita tanto a los líderes como a los directivos. La combinación 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.

¿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. (Valdes, 2008, p. 32)

Un directivo recibe el poder que le otorga su jefe inmediato. Se es un directivo en los casos siguientes:

Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despidos, capacitación y disciplina de los empleados. Cuando se actúa a modo de lazo entre los empleados y un directivo de nivel superior. Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso.

¿Qué es un líder?

Un líder se distingue porque sus colaboradores reconocen en él no solo autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, competencia y cualidades, de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a sus subordinados hacia el logro de las metas educativas. (Munch L., 2011, p. 149)

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. El líder recibe el poder de sus seguidores.

Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque "Yo iré primero" para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo. (Valdes, 2008, p.33)

2.4 Los valores y la educación

En la actualidad el tema de los valores tiene una enorme presencia en todo nuestro entorno. Siempre se manifiesta de que debe haber presencia de valores en la familia, en la escuela, las empresas y en la sociedad.

La difusión y la enseñanza de los valores están principalmente en los colegios, empresas y en los medios de comunicación. Sin embargo en nuestros días notamos o la gente se pregunta que hay una gran ausencia de valores debido a nuevos patrones de conductas de los seres humanos.

Por estos comentarios que rondan en todos los lugares de nuestra sociedad, proponemos reflexionar sobre los valores desde el punto de vista pedagógico, ya que creemos que una base sólida de enseñanza de valores se encuentra en las aulas y de ahí la gran responsabilidad de los maestros, para poder sacar a flote y construir seres humanos con gran sentido de lo que es la vida y los valores que una persona debe tener para ser un ciudadano ejemplar que ve, siente y actúa siempre en función del bien y la verdad.

Por esta razón podemos concluir diciendo que " Para asuntos de gran importancia como es este de la formación de los valores de los seres humanos no tenemos más ayuda, más recursos, que nosotros mismos, nuestra experiencia individual y colectiva de nuestra cultura. Debemos recogerla, atesorarla y ponerla al servicio de la educación de las siguientes generaciones" (Pablo, 2001, p. 69)

De ahí que este conocimiento de valores adquiridos en el aula de clases será fácilmente transmitido, hacia toda la sociedad comenzando desde los mismos padres, hermanos y demás familiares, fuera del hogar se transmitirán a los amigos, comunidades, etc. En síntesis podemos manifestar que: La educación en valores es la esencia misma de la educación. La educación "**es en valores o no lo es**" ya que estos son la base de la educación. La educación en valores es tarea de toda la vida.

¿Qué son los valores?

El valor es una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea positiva o negativa. La axiología es la rama de la filosofía que se encarga del estudio de la naturaleza y la esencia del valor. (Definición de., p. 1)

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. (Jimenez J. C., 2008, p. 1)

De tal forma que podemos manifestar que los valores nos proporcionan las pautas y lineamientos para formularnos nuestras metas y propósitos ya sean estos en el plano personal o colectivo. Son un espejo de nuestros intereses, convicciones y lo más importante: lo que sentimos.

La forma en que nos comportamos refleja mejor nuestros valores que nuestros pensamientos. (Jimenez J. C., 2008, p. 7). En este sentido si decimos que si una persona que conforma el equipo de trabajo es valiosa e importante, esto queda sin efecto si descalificamos la opinión de algunos de los miembros que conforman el grupo.

En otro sentido, los valores son características morales inherentes a la persona, como la humildad, la responsabilidad, la piedad y la solidaridad.

Los valores también son un conjunto de ejemplos que la sociedad propone en las relaciones sociales. Por eso, se dice que alguien “tiene valores” cuando establece relaciones de respeto con el prójimo. Podría decirse que los valores son creencias de mayor rango, compartidas por una cultura y que surgen del consenso social.

Los valores dependen del contexto histórico y social, de las convicciones religiosas, de los usos y las costumbres, de la economía, de la experiencia que tengamos en nuestra relación con los objetos y las personas, etc., por lo que ningún sistema o equipaje personal de valores puede ser igual, aun cuando hayamos sido educados en la misma sociedad. (Enriquez, 2010, p. 66)

La teoría de los valores implica la existencia de una escala, que va de lo positivo a lo negativo. La belleza, lo útil, lo bueno y lo justo son aspectos considerados como valiosos por la sociedad.

Estos valores se notan cuando una persona, familia o pueblo cuando:

- Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas hacia el prójimo.
- Se gusta del orden, la limpieza y la armonía del lugar donde se vive.
- Se busca la paz y el progreso del grupo.
- Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.
- Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.
- Se identifican las conductas del bien y se diferencian las del mal.
- Se favorece la contemplación y expresión artística.

Todo lo indicado anteriormente tiene un denominador común es para el bien de la persona, la familia y el grupo social.

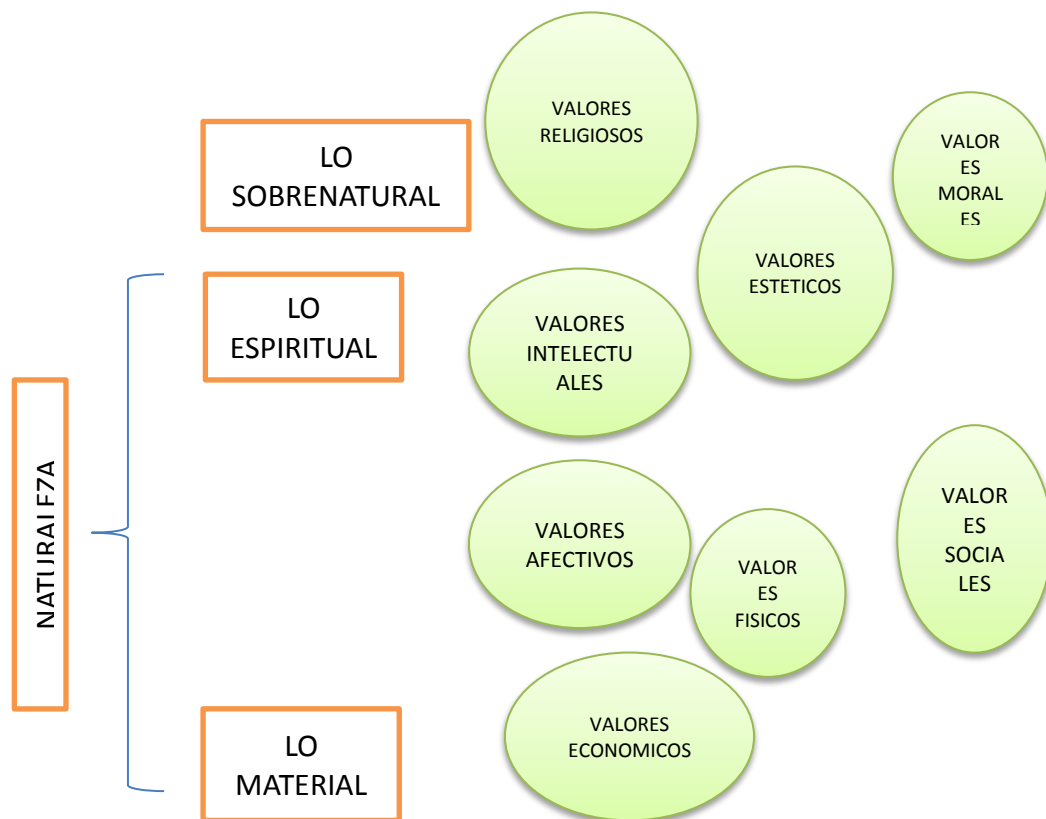
Por ello pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son "fuente de perfeccionamiento humano", realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre. (Gomez, 2008, p. 126)

López de Llergo, señala que " Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente. (Llergo, 2000, p. 34). Por lo tanto podemos concluir: que el bien, la verdad y la belleza son características propias del ser y por lo tanto que el mal, la imperfección y el error son ausencias del ser.

De este modo el hombre expresa, de diferentes formas, en esferas de valor, es decir en tipos de manifestaciones de valor, es decir en tipos de manifestaciones del valor de la persona humana, de acuerdo con los rasgos de la naturaleza, desde lo más corpóreo (o material) hasta lo más espiritual y, a partir de ello, al plano sobrenatural. (Chavarría, 2004, p. 59)

Figura 2

ESFERAS DE VALOR



Fuente: Chavarría, Tabla 3.1 P. 60

Elaborado: José Y. Yáñez

Los valores por su naturaleza van desde lo material como son los valores económicos, es decir aprender lo que es el valor del dinero y como se lo consigue, el segundo escalon lo constityen los valores espirituales como son el afecto, el comportamiento ante la sociedad, el intelecto, la moral. El tercer escalon corresponde a los valores sobrenaturales los cuales son representados por las diversas religiones.

Que son los valores?

Los podemos definir desde cuatro puntos de vista y se detallan en la siguiente tabla.

Cuadro 1

QUE SON LOS VALORES

Que son los valores?	
Desde el punto de vista	El valor es
Filosofico Metafísico	Propiedad fundamental del ser.
Antropológico	Perfección que puede comunicarse al hombre.
Lógico	Cumplimiento de la intensidad de un concepto.
Pedagógico	Fuente de perfeccionamiento humano.

Fuente:Chavarría.Cuadro. 3.1.P.62

Elaboración: José Y. Yáñez

Existen diferentes puntos de vista de que son los valores, así podemos ver que desde el punto de vista filosófico y metafísico nos indican que es algo propio del individuo lo que convive dentro de su espíritu y su alma, desde el punto de vista antropológico estos valores constituyen la forma en que los seres humanos podemos comunicarnos y sociabilizarnos. Desde la lógica los valores nos indican a buscar las respuestas y hacer siempre lo correcto. Y por último desde el punto de vista pedagógico los valores nos ayudan a educarnos y a perfeccionarnos cada día como seres humanos.

Valores y antivalores.

La coexistencia entre el bien y el mal, la verdad y el error, el amor y el odio, etc., es una constante en la vida humana. Es precisamente el conjunto de valores y

disvalores lo que integra la cultura en cada persona y en cada grupo social. (Chavarría, 2004, p. 62)

Por lo tanto podemos definir que la cultura es la serie de expresiones religiosas, sociales, intelectuales, etc., que tiene la sociedad. Por lo tanto la cultura tiene distintas esferas de valor, ya sea personal o grupal y estas tienen sus propias adquisiciones, construcciones y manifestaciones.

Cuadro 2

FINALIDAD Y BIPOLARIDAD AXIOLÓGICA

Finalidad y bipolaridad axiológica.			
Esferas de valor	Fin objetivo	Fin subjetivo	Carencia de valor
Religiosos	Dios	Santidad	La nada
Morales	Bondad	Felicidad	Maldad
Estéticos	Belleza	Gozo de la armonía	Fealdad
Intelectuales	Verdad	Sabiduría	Falsedad
Afectivos	Amor	Agrado, afecto, placer	Odio
Sociales	Poder	Fama Prestigio	Aislamiento
Físicos	Salud	Bienestar físico	Enfermedad
Económicos	Bienes materiales Riqueza	Comodidad bienestar	Pobreza

Fuente: Chavarría.

Elaboración: José Y. Yáñez.

En la tabla se puede observar a los valores desde todos sus ámbitos, su posición dentro de las esferas de valor, el fin o el objetivo para que se debe seguir, seguido del fin subjetivo que es el modelo o resultado alcanzado por

dicho valor y por último tenemos la carencia de valor o lo que llamamos antivalores que es lo contrario al valor que se esta predicando.

Valores y Virtudes

Casi siempre confundimos los valores con las virtudes, ya que los valores se manifiestan como virtudes del ser humano y las virtudes se alimentan de los valores.

Las virtudes son "hábitos operativos buenos", es decir manifestaciones regulares y cotidianas de la conducta humana que tienen tendencia o aspiran al bien.

Las virtudes se aprecian en las actitudes y conductas de los seres humanos y siempre tienden a llegar a la perfección, las cuales están acompañadas de fuerza y vigor y mantenerse siempre constantes.

Ejemplos de virtudes: alegría, amistad, amor, autenticidad, autocrítica, compasión, constancia, creatividad, determinación, devoción, empatía, equidad, espontaneidad, efectividad, fidelidad, flexibilidad, franqueza, generosidad, gratitud, honestidad, integridad, justicia, lealtad, nobleza, paciencia, perseverancia, prudencia, responsabilidad, sacrificio, sencillez, sinceridad, sociabilidad, solidaridad, tolerancia, transparencia, voluntad. (San, 2009, p. 1)

Todo lo que sea contrario a la virtud son malos hábitos, que llamamos vicios. Para resumir lo anteriormente descrito podemos reflexionar y aplicar los valores en la educación de la siguiente manera.

Principales tipos de valores

Los valores explicitan y concretan códigos éticos más generales y se constituyen en el camino conductor hacia la satisfacción y el bienestar individual y social. Orientan la vida de cada cual y de su grupo. (Martha, 2007, p. 9). A continuación se describen algunos de los valores más importantes que el ser humano debe

poseer y que es responsabilidad de los padres y maestros el cultivar día a día estos valores.

Los valores Morales, son aquellos valores que perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona. Estos surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc.

Posteriormente estos valores morales adquiridos en el seno de la familia ayudarán a insertarnos eficaz y fecundamente en la vida social. De este modo la familia contribuye a lanzar personas valiosas para el bien de la sociedad. Debemos Recordemos que una persona valiosa, es una persona que posee valores interiores y que vive de acuerdo a ellos. Un hombre vale entonces, lo que valen sus valores y la manera en como los vive.

Ya en el ámbito social, la persona valiosa buscará ir más allá de "mi libertad", "mi comodidad o bienestar" y se traducirán estos valores en solidaridad, honestidad, libertad de otros, paz, etc.

La libertad parece ser el bien máspreciado que posee el hombre. Libertad de conciencia, para alcanzar una vida coherente y equilibrada desde el interior, libertad de expresión, para poder difundir nuestras ideas y promover el debate y la discusión abierta, libertad de reunión como garantía para asociarme con aquellos que comparten ideales y trabajar por los mismos, libertad para elegir responsable y pacíficamente a nuestros gobernantes.

La solidaridad: Surge cuando mi libertad, mi desarrollo y mi bienestar ya no son compatibles con las necesidades y desgracias de los demás. Ya no nos limitamos a compartir en el seno familiar, sino con los demás. A escala internacional supone que nuestro país debe ser solidario con los países más necesitados del planeta, compartir no sólo en el ámbito económico, también en el educativo y cultural.

Compartir el conocimiento para combatir el analfabetismo y la incultura, para reducir enfermedades y epidemias, por ejemplo.

La paz: Es quizás prioridad esencial de nuestro mundo, un mundo que ha sufrido dos grandes guerras, con consecuencias devastadoras para los pueblos y las personas, un mundo que todavía se enfrenta a un sinnúmero de conflictos locales y regionales.

Una persona con altos valores morales promoverá el respeto al hombre, la cooperación y comprensión, una actitud abierta y de tolerancia, así como de servicio para el bienestar común.

Clases de virtudes

Las virtudes más excelentes son las virtudes *teologales*, que se refieren directamente a Dios; pero también son importantes las virtudes *morales*, que perfeccionan el comportamiento del individuo en los medios que conducen a Dios.

Si pensamos en el modo de adquirirlas, unas son virtudes *naturales* o adquiridas, si se alcanzan con las fuerzas de la naturaleza; otras, *sobrenaturales*, si las concede Dios de modo gratuito. Las virtudes teologales siempre son sobrenaturales o infusas; las morales pueden ser adquiridas o infundidas por Dios. (Romo, 2008, p. 1)

Virtudes humanas: son rectos comportamientos según la ley natural. Perfecciones habituales del entendimiento y de la voluntad que regulan nuestros actos, ordenan nuestras pasiones y guían nuestra conducta según la razón y la fe. Se adquieren mediante el esfuerzo humano. Ej. Lealtad, orden, diligencia, solidaridad, respeto, gratitud, etc.

Pero para alcanzar la salvación no bastan las virtudes humanas naturales, alcanzar la vida eterna no es posible sin la ayuda de Dios y la acción del Espíritu Santo.

Virtudes cardinales: son las virtudes humanas más importantes. Se llaman “cardinales” porque son los ejes en torno a los cuales giran las demás son: la prudencia, la fortaleza, la justicia y la templanza.

Virtudes cristianas: Son rectos comportamientos según el ejemplo de Cristo en el Evangelio. Podríamos mencionar la mansedumbre. Virtudes teologales: son las que se reciben de Dios por su acción sobrenatural en el alma. Fe, esperanza y caridad. Virtudes evangélicas: son especiales acentos del Evangelio entre muchas virtudes que practicó nuestro Señor Jesucristo. Por ejemplo la humildad, la castidad, la pobreza.

3. METODOLOGIA

3.1 Participantes

El Colegio Nacional Experimental Ambato (CNEA), es un colegio de sostenimiento fiscal, ubicado en la zona urbana de la ciudad de Ambato, cuenta con dos mil ciento veinte y ocho alumnos en la sección diurna y trescientos veinte y ocho alumnos en la sección nocturna con bachilleratos en ciencias: Sociales, Químico Bilógico, Físico Matemático. También cuenta con un bachillerato técnico en Comercio y Administración y un bachillerato Internacional. Para la investigación se trabajará únicamente con los y las estudiantes de la sección diurna.

El Colegio Nacional Experimental Ambato cuenta con 90 docentes con nombramiento, 32 por contrato y 19 funcionarios administrativos y de servicios.

Tabla 1

POBLACION DEL COLEGIO NACIONAL EXPERIMENTAL AMBATO

TOTAL	MUJERES	%	HOMBRES	%	TOTAL	%
POBLACION ESTUDIANTIL	1929	90	207	10	2136	100
POBLACION DE DOCENTES	78	63	46	37	124	100
POBLACION DE ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	8	42	11	58	19	100

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaboración: José Y. Yáñez.

Se aprecia en la tabla No.- 1 que el 90% de la población estudiantil son mujeres y el 10% son varones. Evidenciándose que predomina el género femenino en los estudiantes. El total de estudiantes del CNEA es de 2136 estudiantes, el número

de estudiantes varones es menor ya que hace 4 años paso a ser mixto. En la población docente el 63% son mujeres y el 37% son hombres. Se determina que también predomina el género femenino, siendo una fortaleza para la institución. El 58% de los administrativos son hombres y el 42% mujeres evidenciándose que predomina el género masculino.

De todo el universo del personal directivo, docente, administrativo y estudiantado que constituye el CNEA, se ha escogido la siguiente muestra para realizar la investigación.

Tabla 2

PERSONAL DIRECTIVO ENCUESTADO DE ACUERDO A SU GÉNERO Y EDAD

PERSONAL DIRECTIVO	GÉNERO				EDAD			
	MASCULINO		FEMENINO		30 a 45 años		46 a 60 años	
	f	%	f	%	f	%	f	%
RECTOR	1	14,29	0	0	1	14,29	0	0
VICERRECTORES	1	14,29	1	14,29	0	0	2	28,57
JEFES DE ÁREA	2	28,57	2	28,57	0	0	4	57,14
TOTAL	4	57,14	3	42,86	1	14,29	6	85,71

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaboración: José Y. Yáñez.

En la tabla No. 2 se observa que el 57,14% son varones y el 42,86% son mujeres. Evidenciándose que predomina en la dirección del establecimiento el género masculino.

En cuanto a las edades de los encuestados el 85,71% de los directivos tienen edades entre 46 y 60 años de edad mientras que el 14,29% oscilan sus edades entre 30 y 45 años, determinándose que la mayor parte de autoridades tienen edades entre 46 y 60 años.

Tabla 3

ESTADÍSTICA DE DOCENTES DE ACUERDO A SU GÉNERO Y EDAD

GENERO EDAD	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
30 – 45 años	5	25	5	25	10	50
46 – 60 años	5	25	5	25	10	50
TOTAL	10	50	10	50	20	100

Fuente: Departamento de Talento Humano CNEA

Elaboración: José Y. Yáñez.

En la tabla No.3 se puede observar que se entrevistó a 10 docentes de género femenino dándonos como resultado el 50% mientras que el otro 50% corresponde a docentes de género masculino. Por lo tanto hay igualdad de género para las respuestas de las preguntas de las encuestas. También se puede observar que el 25% corresponde a mujeres encuestadas con edades comprendidas entre 30 y 45 años, de la misma manera sucede con la muestra de docentes varones con un 25% con edades de 30 a 45 años.

El otro 25% de docentes mujeres encuestadas oscila en edades que están entre los 46 y 60 años. Los docentes varones con edades de 46 a 60 años forman el otro 25%. Por lo que la muestra total nos indica que las respuestas a las preguntas dependerán de la experiencia así como también de la juventud de los y las docentes del Colegio Nacional Experimental Ambato.

Tabla 4

PERSONAL ADMINISTRATIVO DE ACUERDO A SU GÉNERO Y EDAD

GENERO EDAD	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
30 – 45 años	3	33,33	0	0	3	33,33
46 – 60 años	5	55,56	1	11,11	6	66,67
TOTAL	8	88,89	1	11,11	9	100

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaboración: José Y. Yáñez.

En la tabla No.4 se puede apreciar que la muestra recogida fue a 8 personas de las cuales el 88,89 % corresponden al género femenino y de ahí se puede observar que el 33,33 % indican que son de mujeres de edades comprendidas entre los 30 y 45 años y que el 55,56 % señalan que son de mujeres de 46 a 60 años. Mientras que solo hay un solo varón que forma el 11,11 % del total y su edad esta entre los 46 y 60 años.

Por lo que podemos concluir que el área administrativa está conformada por su mayoría por mujeres, de las cuales la mayor cantidad de administrativas son de edades comprendidas entre los 46 y 60 años, lo que nos indica que hay una basta experiencia en el área en mención.

Tabla 5

POBLACIÓN ESTUDIANTIL ENCUESTADA POR GÉNERO Y EDAD

GENERO EDAD	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
12 – 15 años	4	20	1	5	5	25
16 – 19 años	12	60	3	15	15	75
TOTAL	16	80	4	20	20	100

Fuente: Secretaría General

Elaboración: José Y. Yáñez.

En la tabla No.5 se puede observar que el 80% de encuestados son mujeres mientras que el 20% son varones. Se puede apreciar que la gran mayoría corresponde al género femenino, esto se debe a que el CNEA fue hasta hace 6 años un colegio solo para señoritas.

El 20% corresponde a estudiantes mujeres de edades comprendidas entre 12 y 15 años y el 60% son de mujeres de edades de 16 a 19 años. Por otra parte el 5% pertenece a estudiantes varones con edades comprendidas entre los 12 y 15 años y el 15% restante a estudiantes con edades que van desde los 16 hasta los 19 años.

Tabla 6

ESTADÍSTICA DE ESTUDIANTES POR AÑO DE ESTUDIO

AÑO DE ESTUDIO	f	%
EDUCACION BASICA	5	25
BACHILLERATO EN CIENCIAS	5	25
BACHILLERATO TÉCNICO	5	25
BACHILLERATO INTERNACIONAL	5	25
TOTAL	20	100

Fuente: Secretaría General

Elaboración: José Y. Yáñez.

En la tabla No.6 podemos observar que el 25% corresponde a estudiantes de educación básica, el 25% a estudiantes de bachillerato en ciencias, el 25% pertenecen al bachillerato técnico y el restante 25% a jóvenes estudiantes del bachillerato internacional. Por lo que podemos concluir que el 75% de los estudiantes son de bachillerato ya que podrían ayudar con respuestas más firmes para la investigación.

Tabla 7

PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO A SU TÍTULO ACADÉMICO

TÍTULO ACADÉMICO	f	%
LICENCIADOS EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	12	75
LICENCIATURAS TÉCNICAS	4	25
TOTAL	16	100

Fuente: Secretaría General

Elaboración: José Y. Yáñez.

En la tabla No.7 Podemos observar que el 75% de docentes tiene título de licenciado en Ciencia de la Educación y que el 25 % restante tiene licenciaturas en áreas técnicas como son la contabilidad, etc.

3.2 Materiales e instrumentos.

Investigación Mediante Encuestas.

En la presente investigación se aplicó encuestas, entrevistas y la observación directa.

Las encuestas dirigidas a los directivos, fue diseñada para recabar información sobre el tipo de liderazgo y gestión desde sus puntos de vista, consta de 16 ítems con alternativas múltiples y escalas. Estas encuestas a los directivos tienen por objetivo determinar el grado de aplicación que estos tienen con respecto a la gestión, liderazgo y valores en la institución.

El contenido principal de la encuesta está determinado por: El tipo de establecimiento, la forma como están organizados los equipos de trabajo en la institución, el tamaño de la institución, el cumplimiento de normas, reglas y procedimientos, el respeto y toma de decisiones, la resolución de conflictos que se pueden presentar, la manera administrar, habilidades, desempeño del liderazgo en la institución.

La encuesta que se aplicó a los docentes que consta de 16 declaraciones en la que el docente debe escoger escalas, las mismas que hacen referencia a preguntas sobre:

El rol del docente líder, el liderazgo en la unidad educativa, gerencia educativa, promoción de la investigación a nivel educativo, resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje, trabajo en equipo, proceso de enseñanza-aprendizaje de los valores, resistencia de los compañeros o rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, integración, desacuerdos continuos con el rector,

admiración de liderazgo y gestión de las autoridades educativas, compromiso con las decisiones tomadas con el rector, liderazgo y gestión de los directivos en el área académica, actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de toda la población institucional y por último los valores que predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Las encuestas realizadas a las y los estudiantes de CNEA están conformadas por 14 preguntas y están diseñadas con el objetivo de determinar el grado de satisfacción, aprendizaje y enseñanza de valores, el liderazgo dentro de la institución, como medio fundamental para obtener una educación basada en valores y liderazgo.

La encuesta dirigida a los padres de familia consta de 9 preguntas y fue estructurada en términos sencillos como medio fundamental para obtener una colaboración total, concreta y sincera. Con propósito principal de poder determinar el grado de enseñanza a sus hijos de valores y liderazgo desde el del hogar y desde el colegio.

Para determinar claramente que es una encuesta, cuales son los propósitos y objetivos que debe cumplir citaremos algunos conceptos y criterios de varios autores.

Dentro de los contenidos principales de la encuesta están: la validez de opiniones y actitudes de liderazgo de los y las estudiantes, así como la motivación, innovación y emprendimiento, como también las oportunidades, enseñanza, trabajo en equipo, ética y valores.

En la investigación mediante encuestas, el investigador selecciona una muestra de entrevistados y les administra un cuestionario o realiza entrevistas para recoger información sobre las variables de interés. (Millian, 2010, p. 292)

Las encuestas son instrumentos para describir las características de una población, y sirven para conocer las creencias, valores, características

demográficas, hábitos, deseos, ideas que tienen los seres humanos, también nos ayudan a obtener informaciones adicionales.

Las encuestas describen la incidencia, la frecuencia y la distribución de las características de una población identificada. Además de ser descriptivas, las encuestas pueden usarse también para explorar relaciones entre variables o de una forma explicativa. (Millian, 2010, p. 292)

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permitirán una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. (Alvarez, 2011, p. 28)

Entrevista de investigación, se realiza con el propósito de aprender más acerca de los predeterminantes de un fenómeno. Permite comprender el marco de referencia del entrevistado. (Leiva Y. , 2009, p. 1)

Se puede concluir que en esta investigación se han definido claramente los propósitos y objetivos de cada una de las encuestas que están dirigidas a los directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia del CNEA con el único y firme propósito de determinar el grado de gestión del liderazgo y enseñanza de valores.

Se ha escogido la *entrevista estándar o típica de respuesta abierta*, ya que es cualitativa y la información solicitada por medio de preguntas a los participantes en este caso a los directivos del CNEA son las mismas y en el mismo orden.

En la entrevista a los directivos se pudo recopilar información por medio de sus respuestas a cerca de lo que es para ellos la comunicación y en que se diferencia de la información, si el establecimiento educativo consta con un manual o reglamento que contemple quién y cuando realizar las tareas de liderazgo, como actuar ante posibles conflictos entre la dirección y el profesorado, cuales deben ser las características de un líder educativo, que tipo de liderazgo existe ya sea en los directivos, docentes y estudiantes, los valores

que busca desarrollar el colegio, así como los valores que deben predominar, y si existen antivalores como poder contrarrestarlos.

Además se realizó la observación a los instrumentos de gestión curricular como son el Plan Operativo Anual (POA), el manual de organización, el código de ética, el Plan Estratégico Institucional, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Reglamento Interno y otras regulaciones.

Los mismos que nos ayudaron a determinar y establecer a través de la elaboración de una matriz FODA para poder analizar y determinar el estado de situación institucional.

3.3 Método y procedimiento.

El presente trabajo de investigación está considerado como "*investigación no experimental*".

Las investigaciones no experimentales describen alguna circunstancia que ha ocurrido o examinan las relaciones entre aspectos sin ninguna manipulación directa de las condiciones que son experimentadas. (Millian, 2010, p. 42)

Por lo tanto los métodos utilizados para realizar el trabajo serán: Exploratorio y descriptivo.

La investigación exploratoria no intenta dar explicación respecto del problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes. (Lozano, 2011, p. 21)

Para poder adentrarnos en la institución se exploró a cerca de la importancia que el CNEA tiene sobre la ciudad de Ambato y la provincia del Tungurahua, cuántos años tiene de vida institucional, cual ha sido su evolución así como sus objetivos y logros a lo largo de la historia.

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir.

Se efectuará minuciosamente la descripción de los fenómenos a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes que elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlos.

Un estudio descriptivo pregunta **qué es o qué fue**, presentan las cosas **cómo son o cómo eran**. La investigación descriptiva no implica el manejo de variables independientes. (Millian, 2010, p. 268).

En resumen podemos decir que debemos describir a través de la investigación como está la gestión y liderazgo en el establecimiento en estudio, así como también la manera en que se planifica la enseñanza y los valores a los estudiantes, la manera de como se evidencian cada uno de estos parámetros. De la misma manera por medio de la investigación cuantitativa determinar, procesar, cuantificar y valorar las respuestas a las diferentes opiniones y pensamientos de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del CNE.

Por medio de la investigación cualitativa, nos permitimos evaluar de una manera más directa a los responsables de la dirección del plantel educativo, enterarnos de cuales son sus conceptos a cerca de lo que es la gestión, el liderazgo y los valores. Como los imparten que resultados han obtenido de los mismos. También nos ayuda a determinar si las respuestas planteadas en la entrevista fueron firmes o si estas fueron débiles.

El procedimiento para realizar esta investigación se comenzó seleccionando la institución educativa donde se realizará la investigación, en este caso se trata del Colegio nacional Experimental Ambato de la ciudad de Ambato en la provincia del Tungurahua.

Se planteo al señor rector del CNEA la idea de realizar la investigación, los beneficios que se podrían obtener luego de realizada la investigación, ya que se podría obtener un diagnóstico de la situación del colegio en cuanto a la gestión del liderazgo y valores y sus posibles mejoras, todo esto con el fin de que el colegio siga conservando el emblema de institución líder en educación de la provincia del Tungurahua.

Posteriormente se procedió a la firma de un convenio entre el investigador y el señor rector en el cual constan los compromisos y obligaciones de las dos partes para que la investigación se realice y pueda obtener datos y criterios que fortalezcan a la institución.

Con gran sentido de colaboración de las autoridades del CNEA, entregaron toda la información que ellos poseen como son: La misión y visión institucional, el POA, el PEI, su código de ética que para el caso de la institución corresponde al código de convivencia, plan estratégico, organigramas, información sobre los docentes, títulos y cátedras que dictan, el número de estudiantes, como están repartidos ya sea los que están en educación básica, así como el número de estudiantes que conforman los diferentes bachilleratos.

En una tercera instancia se procedió a realizar las encuestas y entrevistas con cada uno de los directivos. Se pidió la colaboración de 16 docentes para que respondan los 16 ítems de la encuesta a ellos correspondiente.

Participaron con su valioso aporte llenando las encuestas que constan de 14 preguntas, 20 estudiantes de este universo fueron 16 mujeres y 4 varones con edades comprendidas entre los 12 hasta los 19 años.

Los padres de familia tuvieron una vital participación, ya que se constituyen en el evaluador principal de la educación de sus hijos en el colegio y a la vez ejes fundamentales en la educación de sus hijos en el entorno de hogar. La encuesta propuso nueve preguntas relacionadas con la enseñanza de los valores y el liderazgo, en la institución y en la casa.

Una vez realizadas las encuestas se procedió a tabular los datos, determinar los porcentajes obtenidos de acuerdo a las respuestas de los cuestionarios. Estos valores nos indican en porcentaje las opiniones de los encuestados y por lo tanto nos sirven para determinar el grado de acuerdo o desacuerdo con la institución, por medio de tres respuestas simples como son: Siempre, a veces y nunca.

Luego de determinar y valorar las respuestas se procede a de aportar con un pequeño análisis de las contestaciones de los encuestados, en una segunda parte se realizó la discusión de los resultados obtenidos donde podemos realmente describir el comportamiento y las respuestas de los encuestados frente a la institución.

Se realizó un diagnóstico de situación institucional, por medio de los documentos que muy gentilmente nos proporcionaron en el colegio. Esto permitió que podamos elaborar una matriz FODA, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la institución tiene con respecto a la gestión del liderazgo y valores.

Todas las valoraciones y análisis a las respuestas planteadas en las encuestas y entrevistas nos condujeron a elaborar una matriz de problemáticas donde se pudieron describir problemas que se observo, cuales son las causas y los efectos.

Con toda esta información se pudo sacar las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada así como también poder estructurar un plan de mejoras, con el propósito de llevar a la institución a un nivel más alto de excelencia sobre todo el los ámbitos de liderazgo y valores.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

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

4.1.1.1 El Manual de organización

Modelo de Organización

El Colegio Nacional Experimental Ambato, cuenta con un modelo de organización, de acuerdo a lo que determina la ley de educación intercultural de Ecuador y siguiendo las normas y estándares internacionales ya que posee también un bachillerato internacional.

Fundamentados en la teoría de la estructura organizacional de Henry Minsberg, este establecimiento selecciona el modelo organizacional “La decisión estratégica simplificada”, en donde se acepta la corriente de principios que permite, de manera ágil y dinámica, incorporar la información o demandas de los diferentes niveles, tomar decisiones, comunicar y ejecutarlas utilizando una vía estratégica simplificada; así, el poder del administrador efectivo en un principio no puede imponer su voluntad sobre los profesionales del núcleo operativo; en lugar de eso debe confiar en su poder informal para explicarlo sutilmente.

Estratégicamente debe moverse cuidadosamente para lograr en forma progresiva cambios cuantitativos y cualitativos que los profesores pudieran haber rechazado el inicio.

En un análisis general podemos decir que este modelo organización permite a líder, liderar dejando en libertad a sus subordinados para la mejor obtención de resultados basados en la eficiencia y eficacia educativa, a continuación encontraremos el organigrama de cómo se encuentra estructurado en todos sus niveles y jerarquías el CNE.

4.1.1.2 El código de ética

El código de ética del Colegio Nacional Experimental Ambato está representado por el código de convivencia según lo estipula la ley de Educación Intercultural del Ecuador y el nuevo código de la ley de la niñez y adolescencia.

El “Código de Convivencia” o también llamado código de ética, es el conjunto de normas que rigen los Estamentos de la institución, su cumplimiento racional es parte fundamental del quehacer diario, ubicando al estudiante, autoridades, personal docente, administrativo, de servicio, padres de familia y comunidad en general, en un enfoque sistémico, donde tenga razón su existencia, desarrollo, construcción y trascendencia.

En el siguiente “Código de Convivencia” se establecen los criterios y procedimientos que guíen a todos sus miembros a una convivencia entendida como una habilidad social que debe ser aprendida y caracterizada por ser: Democrática, equitativa, participativa, mediadora, sostenida y sustentable que tendrán como pilares el respeto, la responsabilidad y la calidad, fortaleciendo la formación de personas con atributos fundamentales, para enfrentar y cambiar con criterio su entorno.

El presente código de ética para estudiantes, personal docente, padres de familia, personal, administrativo y de servicio ha sido creado no solo para apoyar una visión común, sino también para contar con un ambiente seguro en donde el aprendizaje se dé sin interrupciones y sin temor, a fin de que las y los estudiantes se sientan confiados emocional y físicamente, en nuestro plantel.

Tiene como fin principal el aprendizaje de los principios básicos de convivencia que se inician en el entorno familiar y se perfeccionan durante la vida escolar, por lo tanto es responsabilidad de la Institución diseñar y ejecutar estrategias que fomenten su práctica, una de ellas es el Código de Convivencia el cual tiene criterios que han surgido del común acuerdo de docentes, padres de familia y estudiantes, para regular y conciliar sus acciones y relaciones.

Entre los principios que maneja el código son: El respeto a la dignidad de la persona humana, la alteridad y el reconocimiento del otro posibilitando la creación y desarrollo de valores a través de actitudes, el estudiante es el centro de la comunidad educativa y buscará su integración con los demás estamentos de la Institución, con espíritu de solidaridad, fraternidad; responsable de su formación, obrando con convicción, autenticidad, veracidad, espontaneidad y constancia.

También considera a sus directivos y profesores como guías y orientadores preocupados por su formación moral, intelectual y social, la cortesía, las buenas maneras y la tolerancia son la base de las relaciones humanas entre estudiantes y más miembros de la comunidad.

Para lo cual es fundamental que todas las personas que están dentro del entorno de la Institución a través de este código aprendan a ser autónomas sean únicos, líderes con habilidades y oportunidades para dirigir los actos individuales o sociales con justicia, libertad para escoger su propio camino y decisiones, respeto a la identidad cultural, logro del bien común por encima de los intereses propios,

Debemos poner en conocimiento que el presente código Considera a sus directivos y profesores como guías y orientadores, preocupados por la formación moral, intelectual y social de los estudiantes.

Mantener una Identidad Institucional es muy importante ya que el Colegio se proyecta al rescate de los valores humanos y culturales, respeto, defensa y promoción de los mismos, manteniendo el espíritu único de la convivencia social.

Dentro de los principales valores que se destacan en el código de convivencia en su análisis son: Educar en para la libertad, conciencia de solidaridad, comportamiento ético, cooperación y trabajo en equipo, respeto a la dignidad humana, apertura a la diversidad y heterogeneidad, Interés por lo social, lo artístico, lo cultural y lo deportivo.

Es un deber ético y moral contar con un departamento de orientación vocacional. Con el fin de que el alumno cuando tenga problemas de escoger su carrera de nivel

medio o superior, este departamento atenderá al estudiante brindándole charlas a cerca de carreras que puede seguir, de acuerdo a su entorno, conocimiento, lugar geográfico.

4.1.1.3 El plan estratégico institucional

El Plan Estratégico PE del Colegio Nacional Experimental Ambato ha sido desarrollado por sus directivos y jefes de área, y es la base fundamental para la elaboración de planes tácticos y operacionales de la institución.

El plan estratégico se enmarca fundamentalmente en el enunciado de la misión institucional y se sustenta en las fortalezas actuales y potenciales del CNEA, en relación con las oportunidades que brinda nuestro entorno.

El cual aprovecha el posicionamiento provincial del CNEA para impulsar el intercambio internacional de estudiantes y docentes. Considera como factor importante para lograr la excelencia académica la selección de los mejores estudiantes y promover el desarrollo de estudiantes con niveles de excelencia académica y recursos económicos limitados.

Proyecta las experiencias desarrolladas en el quehacer académico y de investigación hacia la comunidad y el sector empresarial, impulsando procesos de interacción social, de desarrollo comunitario y empresarial, a través de la cooperación mutua universidad y las empresas.

Como estrategia principal está la de incorporar los avances tecnológicos y el desarrollo de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje en la evaluación e implementación de procesos innovadores de enseñanza. Así como también respaldar la creatividad y desempeño docente a través de un permanente proceso de búsqueda de la excelencia en la docencia, investigación y vinculación con la colectividad.

El plan estratégico impulsa la investigación científica y el desarrollo tecnológico para la generación de conocimiento y desarrollo de nuevas aplicaciones que constituyan

aportes a la solución de los problemas de la sociedad. Desarrolla y garantiza una Cultura de Calidad basada en procesos de evaluación, autoevaluación y mejoramiento continuo, que aporten a la consolidación de la calidad docente, docente y administrativa.

En el plan estratégico Institucional se encontraron los siguientes nudos críticos:

1. Poco compromiso en la ejecución de la propuesta curricular.
2. Incoherencia en la práctica de evaluación del aprendizaje.
3. Desactualización académica por una parte de docentes.
4. Dificultades en la comunicación entre los diferentes sectores educativos.
5. Necesidad de capacitación del docente.
6. Gestión Administrativa unilateral.
7. Frecuentes interrupciones de clases.
8. Los antivalores en la práctica social.

De la misma manera es fundamental la priorización de los siguientes nudos críticos.

- a. Poco compromiso para la ejecución de la propuesta curricular.
- b. Incoherencia en la práctica de evaluación del aprendizaje.
- c. Dificultades en la comunicación entre los diferentes sectores educativos.
- d. Necesidad de capacitación del docente.
- e. Pérdida de apoyo de organismos internacionales.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

Para la realización del plan operativo anual de CNEA en el período 2011 y 2012 se empezó haciendo una evaluación y análisis del POA del año anterior y revisar a profundidad si se cumplieron con los objetivos planteados de acuerdo a las actividades por medio de los recursos y responsables de todos y cada uno de los problemas diagnosticados.

Se pudo evidenciar por medio de documentos que en la evaluación realizada se cumplió el POA en un 90%, para este nuevo años electivo se detectaron nuevos problemas que deben ser analizados, priorizados y ejecutados por las diferentes comisiones.

Las comisiones han trabajado en la ejecución del Plan Operativo Anual del presente año lectivo los mismos que han diagnosticado varios problemas, se han propuesto objetivos claros para la solución de los mismos así como las actividades necesarias para poder concretar los objetivos, se han tenido que destinar los recursos humanos, económicos y tecnológicos para que se cumplan las actividades que se han establecido.

Se han nombrado los responsables para ejecutar las múltiples actividades que hay que realizar así como la administración de los recursos para el efectivo y eficiente cumplimiento de los objetivos propuestos. Estos deberán pasar por instancias de control como son auditorías y contraloría para poder ser evaluados tanto el desempeño de sus ejecutores así como en el cumplimiento de las actividades y objetivos.

Por lo que se demuestra que los directivos deben tener un alto grado de valores para poner en vista de la sociedad todas las cuentas y el logro de objetivos.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

El PEI es una herramienta para reducir los márgenes de incertidumbre que caracterizan la vida de las escuelas, constantemente interpeladas múltiples demandas y requerimientos, en la que participan y viven sujetos diferentes, con roles y funciones diversas. Frente a esta complejidad el PEI surge como necesidad pero también como respuesta a esa necesidad (Aranda, 2009, p. 1).

En el marco del modelo de planificación estratégico-situacional en materia educativa, actualmente se entiende que la gestión escolar debe promover la transformación de la realidad institucional, de modo de mejorar las condiciones de enseñanza y aprendizaje. En este contexto se crea un instrumento de gestión capaz de

contemplar y dar respuesta a las distintas situaciones de la vida cotidiana de las escuelas: el Proyecto Pedagógico Institucional.

El CNEA hace uso de esta importante herramienta esencial de la gestión escolar que incluye objetivos, valores, metas e intenciones fijados de acuerdo con los medios y recursos de la institución, a partir de su contexto particular y único.

El Proyecto Pedagógico Institucional del CNEA se ha definido como un "contrato" que compromete y vincula a todos los miembros de la institución con un objetivo o fin en común. El cual ha sido pensado como el resultado del consenso surgido entre los miembros de la institución en función de un análisis de los datos e información existentes en el establecimiento, que dé cuenta de las necesidades y expectativas vigentes.

Como condición principal del Proyecto Pedagógico Institucional del CNEA es el de constituir una verdadera herramienta de la gestión escolar y que en su definición tengan una activa participación los miembros del colegio, los mismos que asumirán esta tarea como un esfuerzo sistemático para pensar, en función de las características existentes, con el tipo de institución que se quiere lograr a partir del trabajo colectivo.

Como antecedente principal demos indicar que el Ministerio de Educación y Cultura mediante Decreto Ejecutivo No. 1786 del 21 de Agosto del 2001 establece la Reforma Curricular según la cual los establecimientos educativos deben presentar ofertas educativas a través de proyectos. En estas perspectivas el Colegio Experimental Ambato ha llevado adelante una propuesta de Reforma Curricular Integral del Bachillerato en Ciencias, incorporándose así a la experimentación educativa desde 1993.

En este marco de la propuesta el Colegio ha venido trabajando por más de una década, oportunidad que ha sido para propiciar cambios curriculares con el propósito de vincularnos a la nueva pedagogía en donde el hecho educativo está sustentado en acciones netamente críticas y construidas por el estudiante que aprende y

facilitadas por la instrumentación del docente que cumple funciones académicas de facilitador.

El modelo pedagógico de la institución de este nuevo proyecto orienta hacia una innovación del aprendizaje relacionado con el modelo cooperativo, lo cual es necesario que profesores autoridades personal administrativo de servicio lo mantengamos en este proceso de experimentación.

El Proyecto Educativo Institucional ha ejecutado los ejes de experimentación, en los siguientes campos: área de la formación técnico laboral con las áreas ocupacionales y creación de microempresas.

La tutoría que es un mediador entre profesores, padres, estudiantes, y comunidad educativa y cumple funciones de los que antes eran los profesores dirigentes con nuevas estrategias y metodologías de carácter interactivo y de mayor acercamiento hacia cada uno de los distintos talentos humanos de la comunidad educativa.

Las y los estudiantes han acogido con mucho agrado este sistema de trabajo y de tratamiento que dan los señores tutores porque inspiran mayor confianza al aflorar sus problemas y que mediante un permanente diálogo se llega alcanzar una buena relación entre estudiante y tutor. El Tutor incentiva y motiva al estudiante, elevando su autoestima en el desarrollo de sus responsabilidades tanto en la ciencia como en la formación de sus valores.

Como último eje tenemos la administración del PEI del Colegio Nacional Experimental Ambato, él debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones: Enfoque Epistemológico Administrativo, el modelo de Gestión, el modelo de Organización, el Orgánico Estructural y el Orgánico Funcional.

Debemos indicar que el modelo de gestión está desarrollado como un modelo participativo de trabajo en equipo para el desarrollo de los talentos humanos de los miembros de la institución.

En conclusión podemos indicar que el PEI sigue todos lineamientos de planificación como son: la misión la cual es la razón de ser de la institución, la visión que nos indica los resultados de la organización en el futuro y donde quiere ubicarse en el mismo. También demuestra la evidencia de los valores institucionales. Los objetivos del colegio los cuales son los resultados que se quiere o desea obtener.

Se evidencia que hay estrategias para ejecutar actividades, indicando que existen los medios y recursos ya sean estos humanos o económicos que se emplearán para lograr los objetivos propuestos. También tenemos la presencia de las políticas institucionales como base fundamental del destino de las diferentes acciones sobre todo en la toma de decisiones. Así como un modelo pedagógico bien definido.

4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones

El reglamento del Colegio Nacional Experimental Ambato cumple con todos los requisitos propuestos en la Ley de Educación de la anterior constitución, y fue aprobado en segunda y definitiva instancia y fue analizado y aprobado en sesión ordinaria número 181 del Consejo Directivo con fecha 14 de julio del 2003.

Este reglamento interno cambiará este nuevo año, una vez que entre en vigencia la nueva Ley de Educación Intercultural del Ecuador, establecida en la nueva constitución promulgada en el 2008.

El reglamento interno detalla cuales son los deberes, derechos y obligaciones que tienen los directivos, docentes, personal administrativo y de servicios, estudiantes y padres de familia del CNEA. De la misma manera menciona cuales son las sanciones a las que están supeditados de acuerdo a las faltas que se pudieran dar por parte de los actores anteriormente mencionados.

Entre las normas que deben cumplirse dentro de la institución son: Establecer normas que faciliten la aplicación del reglamento, facilitar la aplicación del Decreto Ejecutivo 1786, vincular la normativa del Acuerdo Ministerial 4025, disponer de la base normativa que fundamente la organización y funcionamiento del plantel.

En cuanto a su naturaleza el colegio está clasificado dentro de los siguientes términos. 8vos, 9nos y 10mos de Educación Básica y el 1ro, 2do y 3ro del Bachillerato. Por su orientación, es laico. Por los objetivos, corresponde a la educación regular. Por su financiamiento es fiscal. Por la jornada de trabajo es: matutino, vespertino, nocturno. Por la ubicación geográfica es urbano y por la modalidad es experimental.

En cuanto **a la gestión** educativa el reglamento interno propone la formación de un bachiller en ciencias y técnica identificado con la realidad socioeconómica nacional. Aplicar un nuevo diseño curricular que responda a la formación de un bachiller en ciencias y técnico con un perfil claramente definido. Integrar a los padres de familia para la elaboración del currículo comunitario.

En el ámbito del liderazgo el reglamento tiende a fomentar en el alumnado una actitud creativa que les permita participar eficientemente en su ámbito socioeconómico. A Identificar las competencias que debe reunir el estudiante dentro de su formación académica y estimularlas. Implementar una sólida base académica y tecnológica que permita una formación humanística, científica y técnico ocupacional. Desarrollar en alumnado la formación de hábitos y destrezas que le conduzcan a la autogestión. Proponer acciones para alcanzar de los padres de familia el permanente respaldo moral y material.

Con respecto a los valores que evidencia y propicia el reglamento interno de la institución están: **el respeto** mutuo entre todas las personas que conforman el CNEA, la puntualidad en los horarios establecidos para realizar las actividades programadas, **la responsabilidad** que deben tener todos y cada uno de los miembros de la comunidad para cumplir con los objetivos y metas propuestas, **la honestidad** que deben tener los directivos para manejar los recursos económicos y los docentes para cumplir con su currículo en el tiempo justo, los alumnos para aprender.

La lealtad hacia la institución, compañeros y maestros, sus símbolos como son su bandera, escudo y su himno. Fomentar **el compañerismo** y la cooperación entre individuos, **el amor** hacia las personas y la naturaleza. A **Ser tolerante** y no actuar de una manera deliberada, sino llegar a un consenso. A ser justos sobre todo al momento de aplicar la justicia de acuerdo a lo que manda el reglamento interno de la institución.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y Visión

La **misión** de una organización o de un ser humano es la razón de ser, el motivo, el propósito por el cual existe, cual es su fin. Así la misión de cualquier organización, es la de satisfacer las necesidades de sus clientes que conforman sus mercados ya sea en producto o servicio (Hernandez, 2008, p. 1)

MISIÓN.

"Formar Bachilleres de calidad fundamentados en sustentos Filosóficos, Sicopedagógicos, Sociológicos y Axiológicos, identificados con nuestra realidad, capaces de solucionar problemas en sus campos de acción impulsando el avance científico y tecnológico; y generando un trabajo productivo para contribuir al desarrollo del país." (CNEA, 2008, p. 13)

En cuanto a la misión que profesa el Colegio Nacional Experimental Ambato debemos indicar que cumple con todos los propósitos que una organización debe cumplir como son: la **misión genérica** que es la finalidad común de la institución, la **misión externa** que es al servicio que ofrece la institución para satisfacer las necesidades que no pertenecen a la institución, la **misión interna** que representa las necesidades reales y las acciones para determinar la calidad de los productos o servicios para lograr los propósitos de la organización. Y por última la **misión específica** que habla sobre la calidad Ética de la institución y representa la mayor medida entre los propósitos de la organización.

La **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman, 2000, p. 283)

VISIÓN.

“Posicionarse como el mejor Colegio Experimental de la Zona central del país, reconocido nacional e internacionalmente por la formación integral de Bachilleres en un marco de excelencia, sustentados en conocimientos, destrezas y valores que propicien la transformación del país.” (CNEA, 2008, p. 13)

La visión del Colegio Nacional Experimental Ambato la podemos describir dentro del siguiente contexto, nos indica que posee una **visión deontología ética**, ya que nos indica que la institución se desenvuelve dentro de las normas éticas, por lo que la institución cumplirá con aquello para lo que fue creada.

Dentro de la **visión de integridad ética**, esta la consideración de valores éticos, que llevan al esfuerzo personal para un reconocimiento exterior conforme al desempeño ético de la institución en el tiempo.

En la **visión de excelencia** contribuye al bien común y al pleno desarrollo humano de sus miembros. También encontramos la **visión pro-activa** y la **visión constructiva** que nos habla acerca de los conocimientos, destrezas y valores que deben tener los miembros de la institución para lograr los propósitos de la organización.

4.1.2.2 El Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad. (Munch L., 2011, p. 115)

El modelo de organización del Colegio Nacional Experimental Ambato, de acuerdo con su tamaño como institución así como los recursos que posee y los servicios que

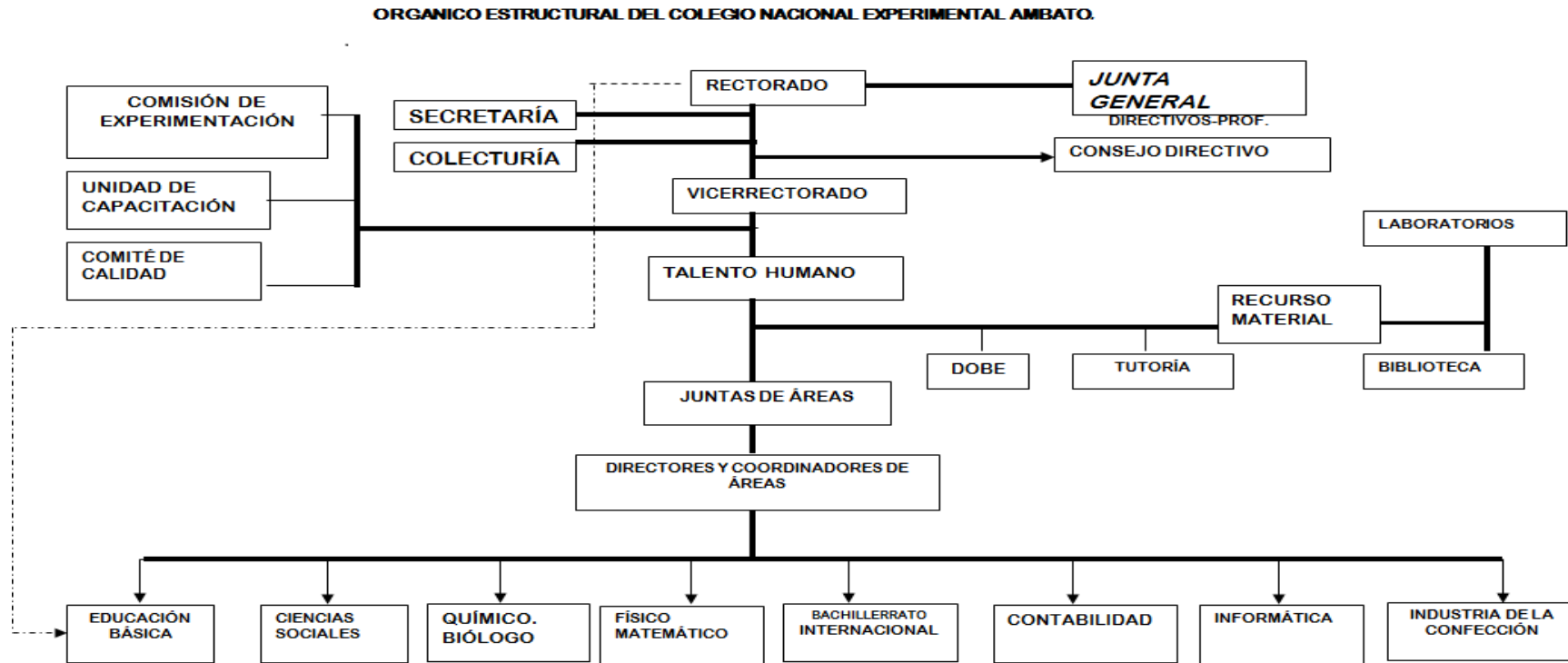
brinda, es de tipo lineo funcional, este a su vez es de construcción sencilla y fácil de interpretar. Este sistema nos permite observar la autoridad y la responsabilidad que se transmiten para cada una de las funciones establecidas.

Esta a su vez permite que la comunicación dentro de la institución sea canalizada de una manera adecuada para cada una de las actividades que se tengan que realizar y con el canal de autoridad y responsabilidad. Por ser una institución de gran tamaño el organigrama es de representación mixta es decir que por motivos de espacio se la realiza de forma vertical y horizontal.

En un análisis de la estructura del organigrama de la institución podemos observar claramente como se derivan las respectivas funciones que tienen que realizar los diferentes directivos del plantel escolar comenzando desde su cabeza y como se va otorgando las funciones y jerarquías a los diferentes departamentos y áreas del CNEA. Esto permite que los procesos tanto académicos como económicos puedan realizarse de una manera fluida y sin contratiempos, ahorrando tiempo y delegando la autoridad necesaria del caso para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución.

Figura 3

ORGANIRAMA DEL COLEGIO NACIONAL EXPERIMENTAL AMBATO.



Fuente: Secretaría

Elaboración: José Y. Yánez.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

De acuerdo al organigrama a la cabeza está el Rector quien es el encargado de gestionar, administrar, liderar a toda la institución, debe responder a la junta general y al consejo directivo debe coordinar con secretaría académica el manejo legal de documentos y velar que se cumplan los reglamentos, también está la colecturía la cual se encarga de velar por los presupuestos de la institución, los gastos y los ingresos que esta generen, así como también el pago de salarios a los docentes y personal administrativo.

Existen dos vicerrectores los cuales deberán trabajar y coordinar con la comisión de experimentación, unidad de capacitación y comité de la calidad. El departamento del talento humano es quien velará por que se lleve de manera armoniosa las mejores relaciones entre directivos, docentes y demás personas que laboren en la Institución, así como también deberá preocuparse por la capacitación de los maestros y de las calamidades y problemas que estos puedan tener.

Como un eje horizontal también tiene a su cargo el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil DOBE, las tutorías que los maestros realizan a los estudiantes, administrar los recursos de los materiales que se necesiten y el equipamiento que la institución requiera, sin dejar a un lado el control de la biblioteca y velar por adquirir los mejores libros y actualizar las bibliografías.

Las juntas de áreas que serán dirigidas por los directores y coordinadores de áreas específicamente en las áreas de la educación básica y de todos y cada uno de los bachilleratos ofertados.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con los valores

En cuanto al clima escolar debemos mencionar que se ampara en lo establecido en la ley en cuanto a la protección del niño y del adolescente, también esta consagrado en el código de convivencia del CNEA, el mismo que se indico en el código de ética

en el capítulo anterior, sin embargo debemos manifestar que en el colegio se goza de un alto nivel de amabilidad, de respeto, de consideración hacia todas las personas que constituyen la institución en especial los estudiantes.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica, curricular y valores

La estructura curricular, está determinada en primera instancia por el régimen académico para el ciclo sierra el cual comprende lo siguiente: El año escolar se divide en dos períodos de cinco meses cada uno (Quinquemestres), y comprenderá 200 días laborables. Se laborará 40 períodos de clase semanales en el Bachillerato y 40 períodos en la Básica. Los períodos de clase serán de 40 minutos. Se laborará 8 horas diarias en el Bachillerato y 9 horas en la Básica. En un mismo día no se procesará más de 4 asignaturas.

En segunda instancia está el régimen escolar el cual nos indica que el Bachillerato en Ciencias comprende tres años de estudio, divididos en dos Quinquemestres de 100 días laborables cada uno, con 40 períodos de clase semanales. El primer año del Bachillerato en Ciencias es Único, con el fin de que las estudiantes conozcan los diferentes campos científicos y descubran su especialidad académica. El segundo año es de Diversificación por especialidades, incluido el Bachillerato Internacional y el tercero es el año de Orientación Preuniversitaria, con la asignación de mayor carga horaria a las asignaturas del ámbito científico que requieren de mayor preparación para asegurar a las estudiantes el ingreso a la Universidad, y con la carga horaria que contiene la malla curricular el Bachillerato Internacional, como fundamento y bases de conocimiento para el Diploma, requisito necesario para continuar estudios en universidades fuera del Ecuador.

El plan de estudios está organizado en Ámbitos, Líneas curriculares y asignaturas que comprenden los siguientes ámbitos:

El Ámbito Instrumental establece Líneas Curriculares de Lenguajes básicos con asignaturas que tienen utilidad general y permanente y que posibilitan el acceso a los demás aprendizajes académicos del Bachillerato.

El Ámbito Científico, con Líneas Curriculares en Ciencias Experimentales y Sociales, que agrupa asignaturas que contribuyen a la fundamentación de aprendizajes científicos y tecnológicos.

El Ámbito del Desarrollo Personal-Social, con Líneas Curriculares que integran asignaturas que forman al estudiante como ser humano en su desarrollo vocacional, físico, estético y democrático. El Mapa Curricular está estructurado de acuerdo con las relaciones y secuencias horizontales y verticales dadas por el concepto de Interdisciplinariedad. A continuación un ejemplo de la estructura curricular.

Cuadro 3

EJEMPLO DE MALLA CURRICULAR

MALLA CURRICULAR BACHILLERATO EN CIENCIAS CON
ESPECIALIZACIONES
MALLA CURRICULAR PRIMER AÑO ÚNICO

ÁMBITOS	ASIGNATURAS	HORAS
INSTRUMENTAL	LENGUAJE Y COMUNICACIÓN	4
	MATEMÁTICAS	5
	INVESTIGACIÓN - ESTADÍSTICA - DESARROLLO DEL PENSAMIENTO	3
CIENTÍFICO	FÍSICA	4
	QUÍMICA	4
	BIOLOGÍA	4
	CIENCIAS SOCIALES	4
DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL	VALORES Y EDUCACIÓN SEXUAL	2
	CULTURA FÍSICA	2
	FILOSOFÍA	2
IDIOMA EXTRANJERO	INGLÉS	6
TOTAL		40

Fuente: Secretaría

Elaboración: José Y. Yáñez

En lo que se refiere a programas y contenidos en la descripción de cada una de las asignaturas, se deberá tomar en cuenta tres elementos indispensables: El objeto de estudio, los límites (de donde a donde) y la relación con el Perfil del egresado.

Este es un trabajo que ha sido elaborado por las Áreas Académicas, se constituyeron equipos de especialistas dentro de sus asignaturas. Se aseguró la secuencia, coherencia y visión interdisciplinaria en el desarrollo de contenidos desde el primer año de hasta la culminación del Bachillerato.

En cuanto a la enseñanza de valores dentro del CNEA las y los estudiantes aprenden dentro de la malla curricular los siguientes valores:

En primer Año: Comprende: la teleología del ser humano, valores, desarrollo de la inteligencia emocional, orientación para la sexualidad. En Segundo Año: El machismo y el feminismo, educación para el amor, y noviazgo. En Tercer Año: El valor de la vida, ser emprendedor, selección de una carrera, el matrimonio, ser esposo (a), la familia.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

En cuanto a la estructura organizativa operacional las autoridades, docentes, personal administrativo y de servicios tienen deberes y derechos dentro de la Institución, así podemos analizar cada uno de estos de acuerdo a la ley de educación.

El Rector como primera autoridad y representante legal del establecimiento es el Supervisor Institucional, responsable directo del control académico, administrativo y financiero; dictará las disposiciones que juzgue conveniente para el funcionamiento normal del plantel, y adoptará las medidas necesarias para controlar cualquier irregularidad, en el mismo. Para lo cual deberá ser una persona con una amplia habilidad de gestión tanto administrativa así como también la académica, liderar y guiar a los docentes y estudiantes hacia el logro de los objetivos propuestos por la institución. Deber poseer valores como el respeto y buen trato hacia los demás, ser

justo al momento de tomar decisiones, ser amable, tolerante, saber escuchar a los demás y sobre todo vocación y amor a la educación.

La Institución cuenta con dos vicerrectores 1 y 2 ubicados por jornadas y sus deberes y derechos son los estipulados en Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación y están consagrados en el capítulo XX, artículo 97.

Se responsabilizará a cada uno de los vicerrectores, en su jornada; de la ejecución y coordinación académica- administrativo de las resoluciones y/o sugerencias emitidas por Consejo Directivo y junta de directores de área. Por lo tanto deben tener un alto grado de responsabilidad, justicia y honestidad al establecer o emitir juicios de valor.

El Inspector General deberá cumplir con los deberes y derechos estipulados en Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación y son los consagrados en el capítulo XX, artículo 100, el mismo tiene la misión de velar por la disciplina de los estudiantes y sobre todo que los valores como la puntualidad, responsabilidad y el respeto, entre estudiantes y docentes se promulguen y cumplan en el día a día.

El Consejo Directivo, la junta General de Directivos y Profesores, tienen la misión de elaborar los planes y programas así como hacer cumplir con los cronogramas de trabajo y actividades, los valores fundamentales que deben promulgar son la responsabilidad, la puntualidad y la honestidad.

Entre los principales deberes de los docentes están el de comprometerse con los estudiantes en su formación integral, respetar a sus compañeros en su persona y en su labor siendo honestos, leales, responsables, tolerantes y éticos, ser un modelo constante en su modo de actuar, respetar a la Institución en todo momento.

Derechos que adquieren los docentes son: A ser informado, atendido y escuchado oportunamente en sus justas solicitudes e informaciones, participar en la programación y realización del Proyecto Educativo Institucional, capacitarse y mejorar su perfil profesional, no ser discriminado por razones de género, raza, origen

nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica, **liderar** y organizar eventos escolares de su propia iniciativa acorde con los propósitos, principios y **valores** de nuestro P.E.I.

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores

El personal administrativo y de servicio estará conformado por: La Secretaría General, Colecturía con su Contador General y asistente. Laboratorios con sus respectivos laboratoristas y guarda almacén Laboralista. Biblioteca y su bibliotecario, consultorio médico con su médico y enfermera, el sistema de transporte con sus choferes y el personal de mantenimiento.

Entre sus principales deberes están: Desempeñar personalmente las obligaciones de su puesto con solicitud, eficiencia y con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades, cumpliendo las disposiciones reglamentarias de sus dependencias. Acoger en su totalidad el código de convivencia de la Institución. Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. Velar por la economía del estado y por la conservación de los documentos útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias. Observar en forma permanente en sus relaciones con el público, toda la consideración y cortesía debida. Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración.

En este ámbito se puede evidenciar que las personas que trabajan en los puestos administrativos poseen grandes valores como la **honestidad**, ya que presentan las cuentas y balances a los directivos, de igual forma están siempre abiertos a cualquier auditoria e intervención de la Contraloría General del Estado, así como también a la rendición de cuentas. Se observan valores como la **responsabilidad** en el manejo de los fondos para los pagos de los salarios, también para provisionar y gestionar con el Ministerio de Educación el dinero para el normal funcionamiento de la institución.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

El conocimiento e identificación de la trama comunitaria en la que está presente el CNEA le permite participar de proyectos que aspiren a un alcance comunitario a la vez que analizar el peso y lugar de las prácticas colectivas que se expresan en el ámbito educativo. Se trata de hacer visibles y explícitos los distintos niveles de funcionamiento colectivos presentes en las dinámicas grupales, familiares y comunitarios que atraviesan al centro educativo y cómo éste puede a su vez trabajar y potenciar los recursos y las prácticas saludables y de construcción y reconstrucción de la trama social que sostiene a todos los actores.

Se trata de visualizar y potenciar el protagonismo del docente como actor referente de la institución educativa y la posibilidad de participar en la consecución de los proyectos institucionales y comunitarios. El docente es en este campo un referente clave por su proximidad vincular con los adolescentes y jóvenes y el entorno inmediato de los mismos.

4.1.3 Análisis FODA

El análisis FODA es un medio verdaderamente simple de coleccionar datos sobre como los miembros de la comunidad educativa perciben lo bueno y lo malo de la institución, y puede ser fuente importante de información para estudios posteriores de planeación estratégica. (Valenzuela., 2004 P. 213.)

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades son elementos internos de la institución.

Las fortalezas las entendemos como todo lo positivo de la institución y hace que sobresalga sobre los demás centros de educación.

Las debilidades son factores negativos que nos representan obstáculos o problemas e impiden el desarrollo de la institución en lo propuesto en la misión.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Son elementos externos a la institución y son evaluados con base a las oportunidades y amenazas que rodean al centro educativo.

Las oportunidades son factores positivos que encontramos en el entorno social, económico, político y ambiental, que favorecen al desarrollo de la institución para cumplir con su misión.

Las amenazas son los factores negativos del entorno, que impiden el desarrollo del centro educativo y la prestación de servicios de calidad.

Para el análisis del FODA del CNEA, se ha realizado un extenso y profundo estudio basado en la documentación recogida para el desarrollo del diagnóstico situacional de la institución y en principio se realizara este análisis desde los ámbitos que indica la matriz.

4.1.3.3 Matriz FODA

Matriz 1

FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posee un Plan estratégico bien definido • El POA sustenta y hace cumplir las actividades y planificaciones anuales. • Goza de un gran clima escolar basado en su código de convivencia. • Cuanta con valores Institucionales • Su misión y visión están perfectamente definidas • Líder en actividades comunitarias y sociales dentro de la ciudad. • Tiene una gran infraestructura • Cuerpo docente especializado • Posee una buena organización institucional • Referente de la educación secundaria en el centro del País 	<ul style="list-style-type: none"> • Débiles criterios sobre la nueva cultura de evaluación del desempeño docente e institucional. • Poco compromiso de cierto número de docentes para con el P.E.I • Comunicación debilitada y heterogénea en los docentes y administrativos. • Poca comunicación entre docentes y directivos • Poca difusión de la gestión administrativa y liderazgo por parte de los directivos. • Falta capacitación a docentes en el área del liderazgo. • Mediana participación de los padres de familia en actividades del colegio. • Asignación presupuestaria por parte del estado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer un mejor ambiente laboral y clima escolar. • Capacitar a directivos, docentes y personal administrativo en el área de la gestión y liderazgo. • Generar un ambiente estudiantil agradable, basado en la enseñanza de valores y liderazgo. • Posicionar al colegio como líder a nivel de la ciudad en cuanto a gestión educativa y valores. • Crear un manual de gestión, valores y liderazgo institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de la confianza e imagen como institución líder en el centro del país. • Desmotivación de directivos, docentes y estudiantes por la presencia de un mal clima escolar. • Estudiantes con ausencia de valores y sin sentido de liderazgo. • Hogares desorganizados

Fuente: Diagnóstico situacional CNEA

Elaboración: José Y. Yáñez

Por medio del diagnóstico situacional de los diferentes instrumentos de gestión educativa, entre ellos el manual de organización, código de ética, el plan estratégico, el POA, PEI y el reglamento interno. Así como también en cuanto a la estructura organizativa de la institución en los ámbitos de la misión, visión, organigrama, funciones por áreas y departamentos, clima escolar y las dimensiones pedagógica, organizativa, administrativa y comunitaria y su relación con la gestión y liderazgo. Podemos analizar de una manera más sencilla pero con un análisis profundo como se encuentra el colegio por medio de la matriz FODA.

El Colegio Nacional Experimental Ambato, por sus años de existencia en favor de la educación de la ciudad de Ambato, por su gran infraestructura desarrollada a lo largo de su vida institucional, constituido por un cuerpo docente especializado, que propicia sus valores institucionales y líder en las actividades comunitarias y sociales dentro de la ciudad, se han constituido en **fortalezas** de la institución.

Sin embargo también el colegio presenta **debilidades** sobre todo en el área de desarrollo de nuevos métodos del proceso enseñanza-aprendizaje, los docentes necesitan actualizarse, los contenidos de la planificación curricular no se cumplen al 100% ya que hay múltiples interrupciones de clases, los docentes no se comprometen con cumplimiento de los indicado en el PEI, evidencia de poca comunicación entre los directivos y docentes, por lo tanto poca percepción de liderazgo y de la gestión ya se esta administrativa o educativa por parte de los directivos. Falta de motivación por lo que el desarrollo del liderazgo por parte de los docentes hacia sus estudiantes es muy limitado.

Frente a todo esto pueden surgir nuevas **oportunidades** para poder corregir los problemas y errores causados por la presencia de un mal clima laboral, la falta de percepción de la gestión y del liderazgo por parte de los directivos, docentes y estudiantes del colegio, por medio de cambio que conlleven al mejoramiento de las debilidades como son: Capacitar a los directivos, docentes y personal administrativo en

el área de la gestión y liderazgo educacional, a través de este los docentes podrán generar un ambiente estudiantil más agradable y sobre todo vasado en la enseñanza de valores y cultivando nuevos líderes, esto, a través del establecimiento del manual de gestión, liderazgo y valores. Esto también va de la mano con el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, para realmente tener la oportunidad de posicionar al colegio como líder en cuanto a la gestión a la educativa y enseñanza de valores.

Ya que si no se toman los correctivos necesarios se presentarán amenazas muy grandes como son la desmotivación de toda la comunidad de la institución, la imagen del colegio se podría ver afectada y sobre todo los estudiantes tomarían rumbos equivocados debido a la ausencia de liderazgo y valores.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 De los directivos

Tabla 8

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	14
a. b. Coordinadores de área.	5	72
c. Por grupos de trabajo	1	14
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
Total	7	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: José Y. Yáñez

En la tabla No.8 se observa que el 72% de los directivos opinan que los equipos de trabajo en el establecimiento se organiza por medio de los coordinadores de área, mientras que el 14% expresa que organiza el rector en una reunión cada trimestre, también la realizan grupos de trabajo. Evidenciándose que la organización de los equipos de trabajo en esta institución los realizan los coordinadores de área.

Tabla 9

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	43
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	43
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	14
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
Total	7	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: José Y. Yáñez

En la tabla No. 9 se puede observar que el 43% de opiniones indican que el aspecto para medir el tamaño de la organización esta determinado por el número de miembros que la conforman, el 43% de respuestas siguientes sugieren que son los resultados obtenidos por la institución y el restante 14% que es el valor y el tiempo empleados. Por lo que podemos concluir que el número de miembros y los resultados obtenidos por la institución son los aspectos fundamentales para medir el tamaño de la organización.

Tabla 10

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	7	100
b. No	0	0
Total	0	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: José Y. Yáñez

En la tabla No.10 podemos indicar que de una respuesta unánime el 100% de las respuestas indican las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas son aspectos que se toman en cuenta.

Tabla 11

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	6	86
b. No	1	14
Total	7	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: José Y. Yáñez

En la tabla No.11 se puede observar que el 86% de los encuestados afirman que hay un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, mientras que 14% responde que no, por lo que concluimos que toda decisión se la toma en un clima de respeto y consenso.

Tabla 12

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	72
b. No	2	28
Total	7	100

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: José Y. Yáñez

En la tabla No.12 se puede apreciar que el 72% de las opiniones afirman que hay delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, el 28% indica que no hay delegación, se puede concluir si existe evidencia de acuerdo a las declaraciones de que existe delegación de la toma de decisiones para resolver los conflictos.

Tabla 13

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	7	100	0	0	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	6	86	1	14	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	1	14	6	86	0	0
d	Trabajo en equipo	5	72	2	28	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	64	3	36	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	28	4	52	1	14
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	28	5	72	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: José Y. Yáñez

Se observa que en la tabla No.13 que el 100% de encuestados opinan que siempre la administración y liderazgo en el establecimiento se promueve por la excelencia académica, el 86% expresa que siempre se promueve el desarrollo profesional de los docentes y el 14% dice que a veces. El 86% opina que nunca se promueve la capacitación continua de los docentes y el 14% expresa que siempre. Mientras que el 72% manifiestan que siempre se promueve el trabajo en equipo y el 28% dice que a veces. Se observa que el 64% de los encuestados indican que se promueve la vivencia de valores institucionales y personales y el 36% dicen que no. También el 52% dicen que a veces se promueve la participación de los padres de familia en actividades programadas por el colegio y el 14% se pronuncia que siempre se lo hace. Mientras que el 72% dice que a veces se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión y el 28% expresan que siempre. Determinándose que siempre en la administración y liderazgo del Establecimiento está promoviendo la excelencia académica.

Tabla14

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	28	5	72	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	14	4	58	2	28
c	Se adquieren a partir de la experiencia	5	66	2	28	1	14
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	14	2	72	1	14
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	28	5	72	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: José Y. Yáñez

Los directivos responden que las cualidades de liderazgo raras veces son innatas y esto se puede deber a que el liderazgo se lo va adquiriendo a través del tiempo, que las teorías no ayudan a fortalecer el liderazgo y por lo general la experiencia es lo que lleva a formar un líder, manifiestan que el liderazgo no se desarrolla con estudios de gerencia, la capacitación continua puede ayudar a mejorar el sentido de liderazgo.

En la tabla No.14 se puede apreciar que el 72% manifiesta que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución son innatas con respecto al 28% que manifiestan que no.

El 58% indica que están se logran estudiando teorías contemporáneas sobre liderazgo y el 28% dicen que nunca. Las respuestas de los encuestados señalan que el 66% que estas habilidades se promueven porque se han adquirido a partir de experiencia y el 28% opina que a veces.

El 72% señala que a veces las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se desarrollan con estudios de gerencia mientras que el 14% responde que siempre.

El 72% opina que a veces las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución se promueven con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión mientras que el 28% indica que siempre.

Por lo que se puede concluir que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución deben ser en su mayoría innatas, que se logran estudiando teorías contemporáneas, que se adquieren a través de experiencias anteriores y que a veces es necesario la capacitación continua.

Tabla 15

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	5	72	2	28	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	44	2	28	2	28
c	La mejora de los mecanismos de control.	5	72	2	28	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	86	1	14	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: José Y. Yáñez

En la tabla No.15 se puede apreciar que el 72% de las respuestas opinan que se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar con respecto al 28% que indican que a veces.

El 44% manifiesta que siempre la disminución del número de estudiantes por aula será una promoción para mejorar el desempeño y el progreso de la institución escolar con respecto al 28% que indica que a veces y el otro 28% que nunca.

El 72% señala que se promueve la mejora de los mecanismos de control con respecto al 28% que indica que a veces, por lo que se puede determinar que para mejorar el desempeño y el progreso de la institución es muy importante la mejora de los mecanismos de control.

Hay una gran respuesta del 86% de que se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo y un 14% que responde que a veces pero este criterio ayuda a respaldar al primero.

Tabla16

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	7	100	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	66	1	14	1	14
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	86	1	14	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	86	1	14	0	0
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: José Y. Yáñez

En la tabla No.16 se puede observar que el 100% expresan que la dirección, consejo escolar, consejo académico son organismos que integran la institución. Mientras que el 66% opina que los organismos que integran la institución se promueven por medio de la gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).

El 86% indica que se promueve la coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.) y el 14% a veces como organismos que integran la institución. De igual manera y en porcentajes iguales se promueve la técnica (departamentos, equipo docente, etc.).

Tabla 17

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	6	86	0	14	1	14
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	58	2	28	1	14
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	58	2	28	1	14
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	58	2	28	1	14

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: José Y. Yáñez

En la tabla No.17 se puede apreciar que el 86% de los encuestados opinan que se promueve llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos dentro de las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores. Más de la mitad de las respuesta es decir el 58% expresa que se promueven actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores a fin de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, el 28% expresa que a veces.

El 58% de los encuestados contestó que se promueve tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, el 28% manifestó que a veces y el 14% que nunca. El 58% opina que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores promueven coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Tabla 18

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	72	2	28
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	7	100	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	72	2	28
d	Mantener actualizada la metodología.	6	86	1	14
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	7	100	0	0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	7	100	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	58	3	42
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	72	1	14
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	42	4	58
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	58	2	42

Fuente: Encuesta directa a directivos CNEA

Elaboración: José Y. Yáñez

En la tabla No.18 el 72% de los docentes manifiestan que los departamentos si se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia mientras que el 18 % indica que no. El 100% indican de forma radical que los departamentos didácticos y sus acciones si formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.

El 72% de respuestas dicen que los departamentos si se encargan de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente mientras que el 28% indica que no.

El 86% manifiesta que si se mantiene actualizada la metodología con respecto al 14% de expresa que no, lo que indica que hay una mejora continua. El 100% indican que los departamentos si se encargan de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, por lo que podemos ver una respuesta unánime.

De la misma forma el 100% de los encuestados manifiestan que los departamentos didácticos y sus acciones si se encargan de colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje. El 58% opina que los departamentos si se encargan de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos con respecto al 42% que expresa que no, en esta pregunta puede observarse casi un división de criterios.

El 72% indican que los departamentos didácticos si formulan propuestas al equipo directivo frente al 28% que manifiesta que no. El 58% de los encuestados indicaron que los departamentos didácticos no elaboran la programación didáctica de las asignaturas con respecto al 42% que si, en conclusión hay un problema para la organización en la programación didáctica de las asignaturas. El 58% dice que los departamentos didácticos si mantienen actualizada la metodología frente a un 42% que expreso su negativa.

Tabla 19

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	72	2	28

Fuente: Encuesta directa directivos

Elaboración: José Y. Yáñez

En la tabla No. 19 el 72% de los directivos opina que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico frente al 28% que indica que no.

Tabla 20

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	1	14	6	86
b	Plan estratégico.	5	72	2	28
c	Plan operativo anual.	7	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	2	28	5	72

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: José Y. Yáñez

En la tabla No. 20 el 83% de las contestaciones expresan que no hay reingeniería de procesos como parte de la planificación educativa frente al 14% que dicen que si, por lo tanto este un problema que debe resolverse para el mejoramiento de los procesos de la institución.

El 72% que dentro del material de planificación si existe un plan estratégico con respecto al 28% que indica que no. De manera unánime el 100% de los encuestados manifiestan que si hay el plan operativo anual como material de planificación educativa.

El 72% de los encuestados expresa que no hay proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes mientras que el 28% dicen que si, por lo tanto el colegio debe considerar dentro de su presupuesto e incluir en el POA una partida presupuestaria para capacitación de directivos y docentes.

4.2.2 De los profesores

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	20	11	55	5	25
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.	10	50	10	50	0	0
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	60	8	40	0	0

4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes-familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	40	10	50	2	10
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10	18	90	0	0
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	50	10	50	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	75	3	15	2	10
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	15	11	55	6	30
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5	12	60	7	35
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	8	40	11	55
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	25	13	75	2	10
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	45	9	45	2	10
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	35	11	55	2	10

14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	4	20	12	60	4	20
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	35	8	40	5	20
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	8	40	12	60	0	0

Fuente: Encuesta directa a docentes

Elaboración: José Y. Yáñez

En la tabla No.21 está dirigida a los docentes del CNEA se puede apreciar que en la primera pregunta el 55% responde que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. El 25% manifiesta que nunca y el 20% dice que no.

En la pregunta 2 el 50% de opiniones indican que siempre 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 con respecto al otro 50% que indica que a veces, por lo que podemos concluir que la innovación es sinónimo de liderazgo y el CNEA está en constante innovación.

El 60% de los encuestados en la pregunta número 3 expresa: que siempre la gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante con respecto al 40% que opina que a veces, es decir hay presencia de gestión hacia los padres y comunidad en general por parte del colegio.

En la pregunta número 4 el 50% declaran que a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo el 40% responde que siempre y el 10% restante indica que no. Por lo tanto se puede apreciar que hay que trabajar más para la promoción de la investigación en el CNEA.

El 90% de docentes declaran en la pregunta número 5 que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y el 10% restante indica que si hay resistencia. Por lo tanto el colegio deberá socializar este tipo de cambios para que los padres de familia estén completamente enterados y se conviertan en actores de estos procesos de cambio.

En la pregunta número 6 el 50% de los encuestados responde que siempre se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje y el 50% que a veces. Esto nos indica que se fomenta el trabajo en equipo.

El 75% de docentes responde en la pregunta 7 que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral de los estudiantes, el 15 % manifiesta que a veces, esto nos conduce a concluir que la enseñanza de valores es fundamental para la formación integral de los estudiantes.

En la pregunta 8 el 55% de opiniones dice que a veces hay resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 30% expresa que nunca. Esto nos conduce a deducir que hay un mínimo de temor para opinar sobre nuevos cambios que se deben presentar en la institución.

El 60% de entrevistados dicen que a veces se sientes poco integrados en la escuela y entre los compañeros y el 35% indican que nunca. Es decir se aprecia un buen clima de integración.

El 55% de profesores indican en la pregunta 10 que nunca están en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 40% se pronuncio que a veces. Por lo tanto se puede apreciar que en la mayoría de docentes no hay desacuerdos con el rector del CNEA.

En la pregunta número 11 el 75% respondió que a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y el 25% que siempre. Lo que nos conduce a interpretar que las autoridades deberían promover sus gestiones y el liderazgo que están ejerciendo en la institución.

El 45% indica que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo, y el 45% manifiesta que a veces. Se puede indicar que la autoridad tiene poco tiempo dentro de la institución.

La pregunta número 13 el 55% de los entrevistaron se pronunciaron que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica con respecto al 35% que expresan que siempre. Se puede notar que hace falta trabajar en el sentido de mantener y promulgar el liderazgo y la gestión académica por parte de los directivos.

El 60% de los docentes encuestados respondieron que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, el 20% opina que nunca. Por lo tanto detectamos que no hay una buena política y comunicación sobre la gestión y liderazgo en el área administrativa y financiera .El 40% de los encuestados indican que a veces hay actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 35% indican que siempre.

En la última pregunta el 60% de los docentes opinan que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores el 40% y que siempre. Esto nos conduce a que las de decisiones deben ser tomadas con alto sentido de valores para que estas no puedan ser nunca cuestionadas.

4.2.3 De los estudiantes

Tabla 22

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	9	45	10	50	1	5
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	7	35	9	45	4	20
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	11	55	8	40	1	5
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	35	12	60	1	5
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	6	30	8	40	6	30
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	25	14	70	1	5
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30	12	60	2	10
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30	14	70	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15	10	50	7	35
10.	En las clases se dan oportunidades	19	95	1	5	0	0

	para que los estudiantes expresen su opinión.						
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	15	75	5	25	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	50	9	45	1	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	50	10	50	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	60	7	35	1	5

Fuente: Encuesta directa a estudiantes

Elaboración: José Y. Yáñez

En la tabla No. 22 consta de 14 preguntas dirigidas a los estudiantes en donde se puede apreciar las siguientes contestaciones. En la primera pregunta el 50% opina que a veces el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, con respecto al 45% que se manifiesta en que siempre, por lo que apreciamos que en la gran mayoría si se tienen e cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes por parte de rector.

En la pregunta número 2 el 45% de estudiantes indican que a veces las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, el 35% expresan que siempre. Que las autoridades hablan más y no indican gestión que están realizando.

El 55% indica que siempre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, con respecto al 40% que se pronuncia que a veces. Es decir se vive un clima de liderazgo en la realización de las tareas y en el ambiente escolar diario.

El 60% contesta que a veces rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clase, el 35% se manifiesta que siempre. En conclusión se puede decir que no hay mucho aporte para realizar nuevas ideas en el aula de clase.

En la pregunta número 5 el 40% manifiesta que a veces en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. El 30% opina que siempre y el restante 30% que nunca. Estas respuestas sugieren que en el colegio la mayoría de profesores quieren que los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.

El 70% de estudiantes indican que a veces los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, el 25% indica que siempre. Determinándose que falta por parte de los profesores frases de motivación en valores y virtudes, ya que esta es base fundamental para iniciar una buena clase.

El 60% de encuestados manifiesta que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, el 30% considera que siempre. Lo que indica que no se están desarrollando de una buena manera las actividades innovadoras.

La pregunta número 8 el 70% de los estudiantes opina que a veces los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, el 30% indica que siempre. Al igual que en la pregunta anterior surge un problema de no se promueve la innovación, variedad, participación e interacción entre estudiantes y docentes.

El 50% de los encuestados indican que a veces los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes y el 35% expresa que nunca. Esto demuestra que los docentes del colegio Ambato si se preocupan por los problemas de sus estudiantes.

El 95% de los estudiantes manifestaron que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 5% restan dice que a veces, por lo que determinamos que existe el total apoyo de los docentes para que los estudiantes expresen sus opiniones.

En la pregunta número 11 el 75% declara que siempre el profesor es quién decide que hacer en la clase con respecto al 25% que indica que a veces, esto se puede deber a que el profesor tiene la programación de sus clases.

El 50% de encuestados opinan que siempre se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, el 45% indica que a veces. Por lo que podemos apreciar que existe el trabajo en equipo con la ayuda e instrucciones oportunas de los profesores.

En la siguiente pregunta el 50% de los encuestados declaran que siempre los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El otro 50% manifiesta que a veces, esto indica que los estudiantes perciben el compromiso de los docentes con respecto a la gestión y liderazgo llevada a cabo por su rector.

En la última pregunta de esta encuesta el 60% de respuestas indican que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 35% dice que a veces. Esto nos hace reflexionar que los estudiantes tienen un alto sentido de lo que es la ética y los valores y que estos se demuestran en todos los ámbitos principalmente en el aula a través de sus maestros.

4.2.4 De los padres de familia

Tabla 23

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	¿Le da importancia al estudio de su hija o hijo?	15	100	0	0	0	0
2	¿Apoya a su hija o hijo con sus tareas?	10	67	5	33	0	0
3	¿Acude al colegio a las reuniones que programa el tutor?	14	93	1	7	0	0
4	¿Considera que el medio de comunicación entre el colegio y usted como padre de familia es claro?	12	80	3	20	0	0
5	¿Las circulares y demás información enviada por el colegio han sido entregadas a tiempo por su hijo?	13	87	2	13	0	0
6	¿Cuándo se presenta algún problema o inconformidad, sugerencia o reclamo, sigue el conducto regular?	10	67	4	26	1	7
7	¿Su hija o hijo comenta sobre la enseñanza de valores por parte de sus profesores	13	87	2	13	0	0
8	¿Enseña y promueve e inculca a su hija o hijo sobre los distintos valores?	15	100	0	0	0	0
9	¿Su hija o hijo le comentan sobre proyectos y planes de liderazgo que el colegio mantiene?	11	66	4	34	0	0

Fuente: Encuesta directa a padres de familia

Elaboración: José Y. Yáñez

En la tabla No.23 se encuentra el cuestionario de preguntas planteado a los padres de familia de esta forma podemos apreciar que el 100% de los padres de familia declaran que siempre le dan importancia al estudio de sus hijos.

El 67% de los encuestados indica que siempre apoya a su hija o hijo con sus tareas y que el 33% declara que a veces. Esto nos conduce a deducir que hay mucho apoyo de los padres de familia para con sus hijos.

El 93% responde que siempre acude al colegio a las reuniones que programa el tutor el 7% indica que a veces, por lo tanto los padres de familia demuestran que si acuden a las reuniones convocadas por los tutores en el colegio.

El 80% de los padres de familia expresa que siempre considera que el medio de comunicación entre el colegio y ellos como padre de familia es claro, el 20% indica que a veces, por lo que se puede entender que la comunicación entre la institución y los padres de familia es clara.

El 87% contestó que siempre las circulares y demás información enviada por el colegio han sido entregada por sus hijos, el 13% comenta que a veces, lo que nos lleva a deducir que los hijos si entregan la información en el tiempo oportuno a sus padres.

El 67% encuestado responde que siempre que se presenta algún problema o inconformidad, sugerencia o reclamo, sigue el conducto regular, el 26% contesta que a veces y el 7% indica que nunca, por lo que debemos indicar que los padres de familia siguen el orden regular para resolver los problemas que se puedan suscitar con sus hijos.

El 87% manifestó que siempre su hija o hijo comenta sobre la enseñanza de valores por parte de sus profesores, el 13% dice que a veces, por lo tanto podemos manifestar que los docentes del colegio si enseñan valores a sus hijos.

El 100% de padres de familia opinan que siempre se enseña y promueve e inculca a su hija o hijo sobre los distintos valores, esta respuesta conduce a que el colegio Nacional Experimental Ambato y sus docentes enseñan y promueven e inculcan valores, que ayudan a fortalecer la educación integral de sus estudiantes.

El 66% opina que siempre su hija o hijo le comentan sobre proyectos y planes de liderazgo que el colegio mantiene., el 34% expresa que a veces, lo que demuestra que el colegio esta generando proyectos y planes de liderazgo como medio fundamental para una excelencia educacional.

Tabla 24

EL COLEGIO LIDERAZGO Y VALORES

Orden	EL COLEGIO, LIDERAZGO Y VALORES	SI		NO	
		f	%	f	%
1	¿Considera que el colegio tiene un gran prestigio?	15	100	0	0
2	¿Considera que el colegio tiene una buena infraestructura?	11	73	4	27
3	¿Cree usted que su hija o hijo será un buen líder por la educación recibida en el colegio?	14	93	1	7
4	¿Considera que los profesores de su hija o hijo le enseñan valores y a ser un líder?	15	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a padres de familia

Elaboración: José Y. Yáñez

La tabla No.24 plantea preguntas a cerca del colegio liderazgo y valores. El 100% de padres de familia indica que el colegio si tiene un gran prestigio, ya que es referente a nivel de la Provincia del Tungurahua por más de 65 años.

El 73% de los encuestados manifiestan que el colegio si posee una buena infraestructura y el 27% que no. De la misma manera el 93% de los padres de familia contestan que si cree que su hija o hijo será un buen líder por la educación recibida en el colegio, el 13% dicen que no. Es decir los padres de familia tienen una confianza absoluta en la educación que imparte el colegio así como también la manera de generar y cultivar futuros líderes para la ciudad de Ambato y el País.

4.2.5 De la entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es cuando la información que se transmite es receptada, aceptada y tiene respuesta.	100	0	0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		0	No existe un manual sin embargo en las mentes de las persona existe la responsabilidad	100

				de liderar dentro de la institución	
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Escuchar a las partes involucradas resolver los conflictos y llegar a un consenso.	100	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	El ejemplo a los demás. El decir, el actuar y el demostrar son las características principales de un líder educativo.	100	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Saber tomar buenas decisiones, generar y transmitir a los estudiantes y a la comunidad las metas y logros	50	Llevar adelante a la institución y a los alumnos	50
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Responsabilidad, la puntualidad y el trabajo en equipo.	100	0	0
7	¿Cuáles son los valores que	Responsabilidad	100	0	0

	predominan en los profesores y alumnos?	ad y puntualidad			
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	No se han dado casos de antivalores	100	0	0

Fuente: Directivos CNEA

Elaborado: José Y. Yáñez

Se evidencia un claro conocimiento de lo que es la comunicación, los valores que propicia la institución así como los que predominan en ella, como se fomenta el liderazgo, pero a la vez la ausencia de un manual o reglamento que ayude a fomentar el liderazgo dentro de la institución.

En la matriz No.2 se puede apreciar los resultados de la entrevista a directivos del CNEA. En la pregunta 1 tenemos que 100% opinan con una respuesta positiva que la comunicación es cuando la información que se transmite es receptada, aceptada y tiene respuesta.

Se preguntó en la entrevista ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?, para lo cual el 100% de respuestas expresaron que el colegio no tiene el manual, por lo que se hace imprescindible trabajar en este tema.

Con respecto a que como actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado. El 100% de opiniones manifestaron que hay que escuchar a las partes involucradas, resolver los conflictos y llegar a un consenso.

Con respecto a que cuales deben ser las características de un líder educativo el 100% coincide en que el ejemplo a los demás, el decir, el actuar y el demostrar son las características principales de un líder educativo.

Se pidió responder sobre cual es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y el alumnado, el 50% opinaron con respuestas positivas indicando que saber tomar buenas decisiones, generar y transmitir a los estudiantes y a la comunidad las metas y logros.

Se obtuvo una respuesta positiva del 100% indicando que la responsabilidad, la puntualidad y el trabajo en equipo, son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo.

El 100% de los entrevistados tienen una respuesta positiva indicando que la responsabilidad y la puntualidad, son los valores que predominan en los profesores y estudiantes. La última pregunta a la entrevista el 100% manifiesta que no se han dado casos de antivalores.

4.2.6 Matriz de problemáticas

Matriz 3

MATRIZ DE PROBLEMATICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Ausencia de una reingeniería de procesos	No existen los recursos económicos.	La institución seguirá funcionando pero sin una debida estructuración en sus procesos.
	La gestión realizada aparenta que la institución esta bien llevada y sin problemas	No se detectará a tiempo los posibles problemas que la institución pueda tener en un futuro.
	Desde el Ministerio de Educación no hay un plan general de reingeniería de procesos para las instituciones educativas	La institución deberá acatar las instrucciones del Ministerio de Educación
Problema 2 No existen proyectos de capacitación a directivos y docentes en el área de gestión y liderazgo, de acuerdo a declaraciones de los docentes en las	La institución no cuenta con la partida económica	Continuará existiendo la sensación de que no se invierte en la capacitación de los docentes.
	Los directivos y docentes no han	Dejar sin efecto como se puede ir adquiriendo

encuestas.	planteado temas de capacitación	diferentes tipos de capacitación.
	La capacitación la reciben del Ministerio de Educación	Esta no cumple con la verdadera necesidad de lo que necesitan los maestros de la institución.
Problema 3 Escasa participación de los padres de familia en las actividades programadas	No se programa las actividades de una forma adecuada	Los padres de familia no pueden programar el tiempo en sus trabajos
	Dificultades de tipo laboral	No se otorgan los permisos para ausentarse
	No se ha dado a los padres de familia una inducción desde el ingreso de sus hijos a la institución y cuan importante es su presencia.	Los padres de familia no saben como actuar y cual es sus roles y obligaciones dentro de la institución
Problema 4 Inadecuado clima de convivencia	Grupos muy grandes de estudiantes	Difícil manejo de unión institucional.
	Faltan más actividades de integración	Aislamiento de grupos de estudiantes y profesores.
	Docentes en diferentes horarios de trabajo	Algunos profesores no se conocen entre ellos
Problema 5 Ausencia de un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.	No existe capacitación sobre el liderazgo	Los docentes, directivos y estudiantes no tiene un concepto claro de como ser un líder, pese a que lo hay
	No hay una normativa de quien o quienes deben ejercer el liderazgo	Al no existir normas de liderazgo todo asumen el mismo, pero no se logrará cumplir de una forma adecuada los objetivos.

	Las personas que conforman la comunidad del CNEA asumen que solo las autoridades deben ser líderes	El liderazgo se refleja solo en las autoridades y pocos estudiantes.
Problema 6 Carencia de una buena comunicación entre el rector de la institución y el cuerpo docente	No se aprecia liderazgo y gestión	Los docentes se desmotivan
	Los docentes no se comprometen con las decisiones del rector	No se logra de manera adecuada el cumplimiento de objetivos
	Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector	Afecta al clima laboral de la institución

Fuente: Encuestas y entrevistas

Elaboración: José Y. Yáñez

5. DISCUSIÓN

Una vez realizadas las encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia que conforman el Colegio Nacional Experimental Ambato, realizaremos la siguiente discusión de los resultados presentados, los mismos que nos servirán como una guía para analizar y reflexionar y posteriormente servirán como una herramienta muy importante que nos permitirá realizar un plan de mejoras con miras al perfeccionamiento en cuanto se refiere a la gestión y el liderazgo de la institución.

5.1 De la encuesta a los Directivos

Comenzaremos analizando y discutiendo como encuentran los **directivos** al CNEA como organización y la forma en que se forman los equipos de trabajo y que actividades se promueven al interior del colegio, el grado de satisfacción o desacuerdos palpado por los directivos con respecto a sus docentes y estudiantes.

Se ha establecido que la forma de organización de los equipos de trabajo, esta establecida por los coordinadores de área como pilares fundamentales para el desarrollo de las actividades de la institución, el señor rector más que organizar vela porque estos grupos se formen.

El tamaño de la institución se encuentra determinado por los resultados obtenidos por la misma, es decir en el cumplimiento de los objetivos y metas logrados, se considera también en menor grado de importancia que el número de estudiantes y docentes ayuden constituir la dimensión de la organización, el tiempo y el valor que esta tiene no se lo considera importante. Ya que una institución educativa no se hace por el número de personas que en ellas laboran y se educan, o por ser una institución tradicional a lo largo del tiempo, sino por el logro de objetivos en común, en este caso una educación con alto grado de calidad.

Las tareas y actividades que tienen que realizar los directivos, docentes y estudiantes están claramente establecidas en el código de convivencia del CNEA. Por tal motivo todos los directivos se encuentran totalmente enfocados en que se debe acatar este código de normas para el buen desenvolvimiento de las personas que constituyen la institución.

Se nota por parte de los directivos que se vive en un de clima de convivencia de respeto entre las personas que forman la comunidad, así como también entre directivos y docentes. En la mayoría de los casos se delega a la o las personas pertinentes la toma de decisiones para resolver los posibles conflictos que puedan presentarse.

Podemos observar que en el CNEA hay una alta promoción por desarrollar una gran excelencia académica. Sus profesores constantemente están envueltos en un desarrollo profesional, lo cual ayuda al desarrollo académico de la institución. Un problema que se ha presentado, es que desde el punto de vista de los directivos, raras veces se realizan cursos de capacitación para los maestros. Se ha logrado establecer grupos divididos en áreas para el trabajo en equipo, el cual tiene un alto grado de aceptación por los docentes, por lo que consideramos que el CNEA crea un ambiente de dinamismo con sus profesores para realizar siempre un mejor trabajo.

En cuanto a la vivencia de los valores institucionales y personales, los criterios están muy divididos ya que la mitad de los directivos indican que si se los vive en el día a día de la institución, mientras que la otra mitad de los directivos manifiestan que solo a veces salen a flote estos valores tanto de la institución como los de las personas. Estos criterios nos llevan a reflexionar que la mayoría de las personas si están evidenciando y viviendo con los valores que propicia la institución, lo que se necesita es ponerlos más en la práctica por medio de la sociabilización de estos valores.

Podemos apreciar que la participación y presencia de los padres de familia en las actividades programadas por el colegio se la realiza por lo menos con la mitad de los mismos y en un porcentaje bajo no asisten nunca a los eventos de sus hijos. Este resultado es muy preocupante ya que la educación de los estudiantes también tiene mucho que ver con la intervención de los padres de familia como ejes fundamentales en la educación del individuo.

En cuanto a las habilidades de liderazgo que se necesitan para dirigir una institución, los directivos manifiestan en un menor porcentaje son innatas es decir que nacen con la persona, mientras que la mayoría de criterios se pronuncian en que a veces. Nosotros interpretamos esta última respuesta como la más indicada, ya que un líder aprende a liderar en el camino, y no se nace para ser líder. Que con de ayuda de teoría sobre liderazgo se puede ir aprendiendo destrezas que ayudarán a ir promoviendo las habilidades de liderazgo. De la misma manera los criterios comparten que solo a veces el liderazgo se puede desarrollarse de mejor manera con los estudios de gerencia, lo cual es muy cierto ya que el gerente tiene la misión de ordenar y obtener resultados inmediatos, mientras que el líder delega el logro de objetivos.

Se esta preparando en grado medio a los docentes de la institución con técnicas de enseñanza-aprendizaje, las cuales permiten aplicar los conocimientos teóricos de la materia que dictan y aplicarlos en el desarrollo de la práctica que ayuden al complemento de lo aprendido y acompañado de la reflexión respectiva de lo experimentado y la aplicación en el entorno.

Para promocionar y mejorar el desempeño así como el progreso de la institución, existe un alto fomento del uso de la información de los resultados obtenidos en las múltiples evaluaciones tanto a estudiantes, docentes y directivos como la mejor referencia para poder determinar o detectar problemas surgidos puertas a dentro de la institución, y así establecer las posibles soluciones.

El criterio de que si se baja el número de estudiantes por aula, el rendimiento de los estudiantes va a ser mayor, debemos manifestar que las opiniones son muy divididas y que no necesariamente un curso con menos alumnos tendrá mejores resultados, que uno que tenga más estudiantes, lo que ayuda realmente son las relaciones existentes entre maestro alumno para obtener un mejor desempeño dentro del aula.

Constantemente se está mejorando los mecanismos de control, como base fundamental para el correcto desarrollo de las actividades administrativas y financieras para los directivos, así como los controles, evaluaciones y grado de cumplimiento del syllabus y objetivos de las materias que dictan los docentes, sin olvidar el control de los docentes sobre los estudiantes en cuanto a su rendimiento académico y de asistencia a clases. El uso de las nuevas tecnologías informáticas y el uso de software aplicado a las instituciones educativas permiten el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los diferentes órganos de control.

Permanentemente se está promoviendo las buenas relaciones sociales y profesionales entre los profesores que conforman el CNEA, los cuales están enmarcados en un clima de satisfacción laboral, con un ambiente constituido por espacios de trabajos cómodos y áreas verdes. Persistentemente se esta sociabilizando y realizando actividades que ayuden a fortalecer un ambiente de trabajo agradable.

Los criterios de la conformación de la institución son muy certeros indicando que la dirección del colegio esta a cargo del rector, vicerrectores y el consejo académico como base principal para el correcto funcionamiento del establecimiento educativo, ya sea en sus ámbitos académicos y administrativos. La gestión esta conformada por el secretario general y las direcciones o comisiones económicas para la detección, implementación y cumplimiento de las necesidades de la institución tanto en el cumplimiento de la gestión educativa, así como en las necesidades de

logística, materiales didácticos, investigación y vinculación con la colectividad. Y sobre todo la manera de gestionar la obtención de los recursos financieros para poder ejecutar el plan operativo anual. La coordinación y seguimiento académico esta representada por los jefes de área mientras que de la parte técnica se responsabiliza el departamento de tecnología para poder determinar las necesidades de adquirir laboratorios y herramientas informáticas para las áreas administrativas y de docencia así como también realizar el mantenimiento de los equipos que posee la institución.

El permanente mejoramiento de la calidad de la educación del Colegio Nacional Experimental Ambato ha desarrollado múltiples actividades dentro de los equipos educativos como por ejemplo la permanente evaluación de los grupos de alumnos por cursos. Se está mejorando el clima de convivencia estudiantil, ya que los criterios de los directivos indican que falta todavía mucho por trabajar en este tema y que es de gran importancia para la institución, es decir un estudiante en ambiente cálido tendrá un mejor rendimiento.

De igual forma se debe ir estableciendo las normas necesarias para la resolución de conflictos que los estudiantes puedan tener ya sea entre ellos, con sus maestros o sus padres. Como se les puede ayudar a facilitar a salir y resolver de sus problemas por medio de medidas oportunas que le harán reflexionar, sobrellevar y no volver a cometer algún error o superar sus problemas. Se evidenció en la encuesta que hay que mejorar en la coordinación de las actividades de enseñanza-aprendizaje entre docentes y estudiantes para poder alcanzar el logro de aprendizaje requerido.

Para los directivos de la institución los departamentos didácticos son los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia a través del desarrollo del currículo, también este departamento tiene la gran responsabilidad de formular propuestas a los directivos y a los profesores para la realización de proyectos, planes y programaciones que tiene el colegio. Ayudar a los docentes con la enseñanza didáctica de las materias que están dictando,

mantener actualizada la metodología. Y sobre todo promover la investigación científica y llamar a capacitación de los docentes y fundamentalmente proponer concursos de investigación a los alumnos y la realización de casas abiertas.

La institución no tiene establecida una ficha técnica, memorias o un control del desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. También se puede apreciar en la encuesta que los departamentos didácticos no elaboran la programación didáctica de las asignaturas, cuando este departamento es el principal ejecutor de estos programas.

En cuanto a la gestión pedagógica se ha realizado diagnósticos y sus correspondientes soluciones que han ayudado a potencializar la gestión académica de la institución, para de esta forma posicionarse y sacar a la vista de la comunidad de la ciudad de Ambato y sus alrededores, las metas y logros alcanzados y su permanencia en el tiempo.

La planificación educativa vista desde el punto de vista de los directivos nos indica que el CNE no posee un plan para realizar una reingeniería de procesos, en cambio de acuerdo a la ley si cuentan con un plan estratégico, el mismo que ha servido de base para realizar una parte de este trabajo de investigación, de la misma manera cuenta con su Plan Operativo Anual, donde se encuentran las actividades y mejoras a realizar en el presente año educativo. No se ha presentado proyectos para capacitación a dirigentes y docentes del plantel.

5.2 De la encuesta a los Profesores

A continuación presentaremos la discusión, análisis y reflexión a las respuestas de las encuestas realizadas a los docentes del CNEA, las cuales nos permitirán tener un mayor elemento de juicio para poder determinar con mayor exactitud el grado de gestión y liderazgo en el colegio así como determinar los problemas existentes.

La mitad de los docentes manifiestan que solamente a veces su rol es el de tener una actitud de liderazgo mientras que la cuarta parte de los entrevistados manifiesta que no es papel del docente ser líder. Estas respuestas son muy preocupantes ya que el profesor solamente por el hecho de estar al frente de sus alumnos es un líder que guía a los mismos a cumplir los objetivos planteados en la planificación escolar, a más de ser un baluarte en la enseñanza de valores, liderazgo y de la ética.

Para los docentes el liderazgo de la institución esta ligado principalmente por la permanente búsqueda de la innovación educativa, provenientes de las constantes transformaciones educativas, como es el caso de pasar a ser un colegio experimental y hoy en día con bachillerato internacional.

Los padres de familia se muestran a veces muy escépticos cuando la institución va a realizar nuevos métodos en el campo de la enseñanza, problema que se debería eliminar con una buena sociabilización, indicándoles que el adquirir nuevos métodos educativos constituye un avance primordial en la educación de sus hijos. A la vez que para realizar estos cambios hay realizar un gran esfuerzo y trabajos en equipos.

Los docentes del CNEA tienen muy claro y están convencidos que en el proceso enseñanza-aprendizaje los valores impartidos son la eje transversal fundamental para la formación integral de los estudiante. Aquí volvemos ha indicar lo expuesto en el marco teórico el cual nos indica que " La educación es en valores o no lo es" por lo que concordamos con la respuesta de los docentes.

Se detecta problemas para que los docentes desarrollen actividades que permitan la generación de nuevos métodos de enseñanza, lo cual es negativo ya que de esta manera no se esta fomentando el valor del trabajo, de la investigación para nuevas metodologías de la enseñanza.

Hay una percepción de los docentes a no sentirse integrados en la institución, así como la mitad de los encuestados manifiestan un desacuerdo con las relaciones con el rector del colegio. Se evidencia que los docentes no admiran la gestión y liderazgo de las autoridades tanto en el área académica como administrativa y por lo tanto el grado de compromiso con los mismos es mínimo.

5.3 De la encuesta a los Estudiantes

A continuación procederemos a realizar el diagnóstico de las encuestas realizadas a las señoritas y señores estudiantes del Colegio Nacional Experimental Ambato, la muestra fue tomada a 20 estudiantes, de las cuales 20 fueron realizadas a mujeres y veinte a hombres comprendidos en dos grupos, el primer grupo comprendido en edades de 12 a 15 años y el segundo grupo de edades de 16 a 18 años, las respuestas obviamente entre estos dos grupos difieren un poco sus respuestas principalmente en el primer grupo ya que se encuentran en los primeros años de estudio, pero que sin embargo a la hora del análisis nos ayudan a construir un criterio muy sólido del pensamiento de los alumnos, y como ellos miran a su institución desde los diferentes puntos de vista que propone la encuesta.

Los estudiantes manifiestan en un porcentaje menor a la mitad de que el señor rector escucha sus puntos de vista, mientras que la mitad opina que a veces, esto se puede deber a la falta de comunicación y a la presentación de los resultados de los logros de los requerimientos de los estudiantes, por esta razón es muy importante dar a conocer a la comunidad educativa todo cuanto se refiere a los temas de solicitudes de los estudiantes, ya que esta es una base fundamental para que ellos se sientan seguros de que sus opiniones cuentan y les ayudara a formarse como líderes para un futuro. También se preguntó si los directivos y estudiantes hablan más de lo que escuchan a los estudiantes y como resultado se obtuvo una respuesta que apunta al respeto a sus docentes y autoridades, y se da por entendido que ellos prefieren primero escuchar para dar cualquier criterio ya sea positivo o negativo.

Se han pronunciado también en que sus docentes lideran el aspecto conductual de los estudiantes para la realización de las tareas tanto en clase como en las que tienen que realizar en sus hogares, también han manifestado en porcentaje muy considerable que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clase, esto se puede deber a que muchas de la veces los docentes se sienten presionados por cumplir con su plan curricular y dejar a un lado el realizar nuevos conceptos de clases en sus aulas.

La pregunta que describe si los profesores esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo, las opiniones están divididas ya que algunos expresan que siempre los profesores esperan que todos realicen el trabajo en los mismos tiempos. Esto se debe a que el docente espera que todos los estudiantes aprendan por igual lo cual es muy positivo, otra parte de los encuestados considera que a veces, ya que los estudiantes tienen diferentes formas de aprender y sus tiempos de aprendizaje pueden variar. Y otra parte de los estudiante dice que nunca, esto puede ser preocupante porque puede poner en manifiesto que se puede deber a un descuido del profesor en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Se puede evidenciar en la encuesta que los estudiantes consideran que en un 70% los docentes de la institución solamente a veces inician sus clases con frases de motivación en lo que corresponde a los valores y virtudes y su aplicación en entorno familiar y de la comunidad, debemos indicar que este es un tema que debemos corregir de una manera inmediata.

Se debe trabajar en las propuestas de actividades innovadoras dentro del aula de clases ya que la respuesta de los estudiantes es que en raras ocasiones sucede este tipo de actividades, de igual manera sucede con los métodos de enseñanza-aprendizaje los mismos que no son muy aplicados por los profesores, esto también

va acompañado por la falta de innovación, variedad en la forma de dictado de las clases y la participación e interacción entre estudiantes y docentes.

Los alumnos expresan que los profesores del CNEA si se interesan por los problemas que ellos puedan tener, esta respuesta es muy motivante para el claustro docente ya que se evidencia el liderazgo del profesor y como este, ayuda y motiva a sus alumnos a seguir adelante. También se puede apreciar los valores que el docente y su responsabilidad de velar por el bienestar de sus estudiantes.

En el aula de clase los alumnos expresan casi de una manera unánime que sus profesores dan las oportunidades a todos los estudiantes para expresar sus ideas, esto es lo que realmente a futuro construirá líderes que ayuden aportando con su pensamiento para el desarrollo de la sociedad. También indican que su profesor es quien decide que se va a hacer en la clase para un mejor manejo de los grupos, las tareas grupales se las realizan casi siempre con las debidas instrucciones y los objetivos a alcanzar.

Los estudiantes encuestados sienten en su mayoría que los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas del plantel, esto pone nuevamente en evidencia de que se esta trabajando de una excelente forma para el beneficio de todos los que conforman el CNEA. También se han pronunciado en que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

De acuerdo a las respuestas de los estudiantes podemos observar de que hay un alto grado de madurez de los estudiantes y que se sienten identificados con su institución y que están aprendiendo a desarrollar el sentido del liderazgo y aplicando los valores enseñados en su vida diaria.

5.4 De la encuesta a los Padres de Familia

Se realizaron 15 encuestas a padres de familia del Colegio Nacional Experimental Ambato, de los cuales 13 encuestas la llenaron las madres y 2 encuestas los padres, a continuación realizaremos un análisis y el respectivo diagnóstico de como ven los padres de familia la gestión y el liderazgo en la institución y la aplicación en la educación de sus hijos.

Con un porcentaje del cien por ciento, los padres dan importancia al estudio de sus hijos, también en un alto grado ayudan a sus hijos en la realización de las tareas, salvo una tercera parte de la muestra que manifiesta que a veces. Esto denota el grado de responsabilidad que tiene el padre de familia sobre la educación de su hijo. También se puede evidenciar que la mayoría de padres acude a las reuniones programas por los profesores dirigentes de curso.

Los padres de familia manifiestan que la comunicación entre el colegio y ellos es adecuado y que toda información se transmite por los dos lados es decir ahí es donde se cierra el círculo de la información y se transforma en comunicación. También en este punto es muy importante indicar que sus hijos entregan de forma oportuna e inmediata la información para los padres para el desarrollo del aprendizaje de sus hijos.

Para la resolución de problemas o inconformidades que se pueden presentar con sus hijos así como las sugerencias y reclamos, siempre se sigue el conducto regular, es decir hablar con el docente de una forma directa, para poder establecer la línea directa para resolver cualquier clase de problema.

Los hijos manifiestan a sus padres que sus docentes periódicamente promueven la enseñanza de valores, esto acompañado de que sus padres permanentemente les están inculcando valores para formar buenos seres humanos.

Los padres de familia tienen el pleno convencimiento de que el Colegio nacional Experimental Ambato tiene un gran prestigio y no solamente a nivel de la ciudad y provincia si no a nivel nacional, esto también va de la mano a que la institución posee una gran infraestructura, para poder educar un estudiante con todas las herramientas humanas y tecnológicas que la sociedad de hoy en día demanda. Los padres de familia están plenamente convencidos de que la educación proporcionada en el colegio y sus docentes ayudara a que sus hijos sean los futuros líderes que el país necesita.

Debemos indicar que en la encuesta se pregunto a los padres de familia sobre los principales valores que deben aprender y aplicar sus hijos a lo largo de su vida y supieron manifestar que son: la responsabilidad, la honestidad, la lealtad y el amor hacia los demás.

5.5. De la entrevista a Directivos

Podemos indicar que esta claramente definido el concepto de comunicación y el de la información y que en el colegio se aplica la comunicación como base principal en el logro de los objetivos.

El colegio no cuenta con un manual o reglamento que contemple el como y cuando y quien debe ejercer las tareas de liderazgo, esto es un tema fundamental y que debe ser tratado en el plan de mejoras del presente trabajo.

Las respuestas han sido muy concretas a como debe ser un líder y se ha podido determinar que es una persona responsable, honesta, tolerante, gentil, dispuesta a escuchar las opiniones de los demás , a delegar actividades más no a ordenar actividades, lograr en conjunto con su institución el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los valores que predominan en los docentes y estudiantes son principalmente la honestidad, el respeto y la lealtad, se manifiesta que en la institución no existen antivalores.

De acuerdo a todas estas expresiones y manifestaciones de toda la comunidad que constituyen el Colegio nacional Experimental Ambato, podemos diagnosticar existen objetivos muy claros por cumplir y que se enmarcan en la visión y la misión de la institución, que en proceso enseñanza aprendizaje se están realizando los cambios que la educación actual requiere, que la gestión se la realiza con el consenso de directivos docentes y el liderazgo se esta promulgando a toda la comunidad del CNEA y la enseñanza de valores va desde el hogar y el colegio para la construcción intelectual y espiritual de los futuros lideres del Ecuador.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

- El CNEA cuenta con un organigrama institucional muy bien establecido, donde a través del reglamento interno de la institución están claramente definidas las actividades que deben realizar y cumplir sus directivos, docentes, personal administrativo y mantenimiento.
- Existe una buena planificación anual, argumentada en el Plan Operativo Anual POA tanto para las actividades de docencia, investigación, vinculación con la colectividad y mejoras de infraestructura y equipos de laboratorio, También cuenta con su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI como instrumento para la mejora continua de la educación. Los cuales fueron observados y estudiados, concluyendo de esta manera que no existen debilidades en los mismos.
- El CNEA a través de sus directivos, docentes y personal administrativo, día a día se esfuerzan por cumplir con los objetivos propuestos en la misión y visión de la institución, por medio del mejoramiento continuo de la educación y proponiendo nuevas y mejores servicios educativos como es el bachillerato internacional.
- Se determina presencia de gestión, práctica de valores y la relación entre los actores de la comunidad educativa.
- Se han evidenciado problemas de comunicación y conocimiento de la gestión realizada por el rector por parte de los docentes, de la misma manera, lo relacionado al liderazgo ejercido por la autoridad.
- Los directivos de la institución demuestran un alto grado de los conceptos a cerca de lo que significa la gestión escolar y el liderazgo, de igual manera tienen

muy claro el panorama de comunicación interinstitucional, como base fundamental para el logro de los objetivos.

- Los señores y señoritas estudiantes del CNEA cuentan con todos los medios necesarios ya sean estos académicos y tecnológicos para obtener una educación de altísima calidad la misma que se fundamenta principalmente en la enseñanza de los valores tales como la responsabilidad, la honestidad y la lealtad, para de esta forma ir construyendo los futuros líderes que el Ecuador necesita.

6. 2 Recomendaciones

- Se recomienda a la institución realizar un plan de capacitación académica para los docentes de la institución, sobre todo en nuevas técnicas de aprendizaje basadas en el ciclo de aprendizaje en el aula, el uso de las nuevas tecnologías NTICS, cursos de motivación y emprendimiento, como herramientas principales para poder tener una clase totalmente interactiva.
- También se recomienda tramitar a través del Ministerio de Educación el proyecto para realizar la reingeniería de procesos del colegio, ya que se evidenció que no lo posee y el cual ayudara a tener una institución cada vez más eficiente.
- Realizar un manual de desarrollo de liderazgo tanto para los directivos, docentes, personal administrativos, estudiantes y padres de familia, en el que identifique claramente cuales son sus roles de liderazgo y como ejercerlos individualmente y en conjunto, para de esta manera lograr una institución con un alto grado de liderazgo ejercido por toda la comunidad que la conforman.
- Dar la apertura y colaboración necesaria por parte de docentes y estudiantes cuando se nombren nuevas autoridades.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

Programa de perfeccionamiento profesional a través de un Coaching en Liderazgo Educacional a las Autoridades y miembros del Consejo Directivo del Colegio Nacional Experimental Ambato, como medio principal para su futura difusión a los docentes y estudiantes.

7.2 Justificación

La presente propuesta de mejora tiene por objetivo principal contribuir con el avance y mejoramiento continuo en la calidad de la educación de las personas que conforman la comunidad del Colegio Nacional Experimental Ambato. Las posibles mejoras estarán enfocadas a través de un Coaching o entrenamiento en el perfeccionamiento de la gestión escolar, liderazgo y valores, las mismas que permitirán a las autoridades y miembros del Consejo Directivo, tener nuevas herramientas, recursos, fomentar actividades y el trabajo en equipo de los docentes y estudiantes como medio de motivación para la siembra de nuevos líderes de la institución orientados a través de una cultura de valores personales e institucionales.

Este plan de mejoras impulsara a las autoridades y miembros del Consejo directivo a diseñar y realizar el "Manual de Liderazgo del Colegio Nacional Experimental Ambato" ya que en el trabajo de investigación se evidenció que la institución no lo poseía, y su futura aplicación tanto para los directivos, docentes, personal administrativos, estudiantes y padres de familia, en el que identifique claramente cuales son sus respectivos roles de liderazgo y como ejercerlos individualmente y en conjunto para el fortalecimiento de la institución y la formación de los futuros líderes del Ecuador.

7.3 Objetivos de la propuesta

Desarrollar un taller de perfeccionamiento profesional a las Autoridades y miembros del Consejo Directivo del Colegio Nacional Experimental Ambato a través de un Coaching en Liderazgo Educativo, para su futura aplicación en el diseño y elaboración del Manual de Liderazgo del CNEA.

Emprender una fuerte cultura de liderazgo y valores entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia como el medio más efectivo para mejoramiento continuo del aprendizaje de los estudiantes.

7.4 Actividades

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	RECURSOS	RESULTADOS	CRONOGRAMA TENTATIVO
TALLER I COACHING 1.1 Que es el coaching 1.2 Orígenes , filosofía y principios, objetivos 1.3 fases del proceso, competencias 1.4 Herramientas del Coaching	El coaching es el proceso mediante el cual se pueden conseguir, metas, mejoras profesionales y personales, relaciones, resolución de conflictos, desarrollo personal y profesional	Humanos Económicos Tecnológicos Físicos	Mejorar el rendimiento profesional, las habilidades, actitudes y la convivencia	9 de febrero de 2013. 8 horas presenciales y 8 horas de trabajo de aplicación
TALLER II IMPORTANCIA DEL	Determinar los conceptos fundamentales		Dominar los conceptos y la importancia del	

<p>LIDERAZGO EDUCACIONAL</p> <p>2.1 Introducción</p> <p>2.2. Concepto de Liderazgo</p> <p>2.3.El liderazgo como prioridad política</p> <p>2.4. El liderazgo y el entorno</p> <p>2.5.Situación actual del liderazgo en el plantel</p> <p>2.6.Retroalimentación</p> <p>2.7. Taller</p>	<p>del liderazgo, las clases de liderazgo, la importancia sobre la institución y el entorno, los objetivos a cumplirse y la evaluación del liderazgo en la actualidad</p>	<p>Humanos</p> <p>Económicos</p> <p>Tecnológicos</p> <p>Físicos</p>	<p>liderazgo para la institución.</p> <p>Plantear nuevos objetivos.</p> <p>Diagnostico actual del liderazgo</p>	<p>22 de febrero de 2013.</p> <p>8 horas presenciales y 8 horas de trabajo de aplicación</p>
<p>TALLER III</p> <p>DEFINIR LAS RESPONSABILIDADES Y DISTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO EDUCACIONAL</p> <p>3.1 Apoyo y responsabilidades del liderazgo educacional</p> <p>3.2 Definición de las responsabilidades del liderazgo</p> <p>3.3 Participantes en el liderazgo</p>	<p>En este módulo se definirán a los actores y responsables del liderazgo, los participantes y cual será la distribución de las funciones.</p>	<p>Humanos</p> <p>Económicos</p> <p>Tecnológicos</p> <p>Físicos</p>	<p>Establecer claramente el organigrama de liderazgo, las responsabilidades y funciones de cada uno de los miembros que conforman el CNEA</p>	<p>8 de marzo de 2013.</p> <p>8 horas presenciales y 8 horas de trabajo de aplicación</p>

3.4 Liderazgo distribuido en funciones				
TALLER IV DESARROLLO DE HABILIDADES PARA UN LIDERAZGO EDUCACIONAL EFICAZ 4.1 Etapas del liderazgo 4.2 Metodología y contenido 4.3 Oferta de lideres 4.4 Docentes eficaces 4.5 Desarrollo de la carrera de lideres	Se desarrollaran las habilidades del líder que metodologías aplicará. Como se formarán lideres y ofertar a la comunidad estudiantil.	Humanos Económicos Tecnológicos Físicos	En este módulo se el profesional estará en capacidad de definir las diferentes habilidades, destrezas que tiene el líder.	22 de febrero de 2013. 8 horas presenciales y 8 horas de trabajo de aplicación

7.5 Localización y cobertura espacial

El colegio Nacional Experimental Ambato tiene 68 años de vida institucional. El programa de capacitación se lo realizará en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua en la parroquia La Matriz.

7.6 Población objetivo

El presente plan de mejoras tiene como objetivo principal beneficiar a todos los miembros que componen la comunidad del Colegio Nacional Experimental Ambato el mismo que esta conformado por 2.134 estudiantes de los cuales 1929 son mujeres y 207 hombres. Su planta docente esta constituida por 78 mujeres y 46 hombres y en el área administrativa por 8 mujeres y 11 hombres.

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

Se detallan los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta.

- **Humanos**

Es el principal recurso ya que de acuerdo a la investigación realizada los problemas detectados son más de índole humano que de infraestructura o económico. Esta es una gran oportunidad para que las autoridades y miembros de Consejo Directivo del CNEA, adquieran mayor conocimiento sobre la gestión del liderazgo y enseñanza de valores, de la misma manera al terminar el curso deberán trabajar en conjunto para elaborar el manual de liderazgo de la institución.

- **Tecnológicos**

El CNEA cuenta con toda la infraestructura tecnológica como son computadores, proyectores, para poder realizar cualquier clase de capacitación a sus docentes, teniendo en cuenta que también tiene acceso a internet para poder profundizar cualquier tipo de consultas o investigación.

- **Materiales**

Las aulas de capacitación cuentan con computador y proyector así como también se proporcionará los textos guía y material didáctico y de consulta mediante medios magnéticos.

- **Físicos**

Las personas que tomarán el curso son en total son 10, por lo que se lo realizará en la sala de profesores.

- **Económicos**

En el presupuesto para el año lectivo 2012-2013 se deberá incluir en la partida de capacitación, el valor económico correspondiente al taller, también se lo hará constar en el POA para dar mayor fuerza al requerimiento y obtener el recurso económico necesario por parte del Ministerio de Educación y Cultura.

- **Organizacionales.**

Esta capacitación estará liderada por el rector de la institución, así como los dos vicerrectores del colegio, cada uno de los cuales deberá organizar a dos grupos para trabajar. También deben tener el apoyo del departamento de experimentación e investigación, así como del departamento de gestión tecnológica y el departamento financiero.

8. BIBLIOGRAFIA

- Definición de.* (2010). Recuperado el 01 de 08 de 2011, de <http://definicion.de/gestion/>
- Abreu, S. (05 de 2009). *Monografías.com*. Recuperado el 17 de 02 de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos25/administracion-centro-educativo/administracion-centro-educativo.shtml#defin>.
- Alvarez, L. (2011). Instructivo para la elaboración de Tesis, Proyecto de Grado I. Loja: UTPL.
- Aranda, M. (2009). *mediacioneducativa.com.ar*. Recuperado el 15 de 03 de 2012, de <http://www.mediacioneducativa.com.ar/articulos/colaboraciones/155?task=view>
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Chavarría, M. (2004). *Educación en un mundo Globalizado*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1993). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- CNEA. (2008). *Proyecto Educativo Institucional*. Ambato: CNEA.
- Cunningham W., G. D. (1993). *Cultural Leadership: The culture of excellence in Education*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Edmunds Stharl, L. J. (1975). *Ordenación y Gestión del Medio Ambiente*. México: Mc. Graw-Hill.
- Enriquez, A. (2010). *Ética y Valores: Competencias + Aprendizaje + Valores*. México: Pearson.
- Esterking, J. (16 de 06 de 2007). *Mejores Proyectos*. Recuperado el 15 de 08 de 2011, de <http://iaap.wordpress.com/2007/07/16/siete-caracteristicas-de-un-lider-exitoso/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
- Gomez. (2008). *Familias a todo dar*. México: Buena Prensa.
- Grajales, T. (27 de 03 de 2000). Recuperado el 10 de 07 de 2011, de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Guillen, M. (2006). *Ética en las Organizaciones construyendo confianza*. Madrid: Perason.
- Hernandez, J. (18 de 11 de 2008). *Editum.org*. Recuperado el 02 de 04 de 2012, de <http://www.editum.org/Que-son-la-Mision-y-la-Vision-p-1759.html>
- Hodge B.J., A. W. (2003). *Teoría de la Organización. Un enfoque Estratégico*. Madrid: Prentice Hall.

- Jimenez, J. C. (2008). *El valor de los Valores*. Caracas: Cograg.
- Jimenez, J. C. (2008). *elvalordelosvalores.com*. Recuperado el 18 de 03 de 2012, de <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>
- Leiva, G. (03 de 2000). *Gestión Educativa*. Recuperado el 29 de 07 de 2011, de <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>
- Leiva, Y. (2009). *slideshare.net*. Recuperado el 13 de 07 de 2011, de <http://www.slideshare.net/sistematizacion/la-entrevista-1400435>
- Llargo, L. d. (2000). *Volores, valoraciones y virtudes*. México: Cecsa.
- Lozano, J. (28 de 06 de 2011). *Janeth - Investigación*. Recuperado el 29 de 07 de 2011, de <http://janeth-investigacioniv.blogspot.com/2008/11/investigacion-exploratoria.html>
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo, Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson.
- Martha, A. (2007). *Ética y Responsabilidad Social*. Quito: Acobos.
- Millian, M. (2007). *Investigacion Educativa*. Buenos Aires: Reverte.
- Millian, M. (2010). *Investigación Educativa*. Madrid: España.
- Millian, M. (2010). *Investigación Educativa*. Madrid: España.
- Munch L., G. M. (2011). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Noyola, M. M. (2011). *Calidad y Gestión Educativa. La Tarea*, 45.
- Pablo, L. (04 de 2001). *Valores y Educación*. Recuperado el 18 de 03 de 2012, de [ingenierias.uanl.mx: www.ingenierias.uanl.mx/.../pdf/11_Pablo_Latapi_Valores_y_educacion.p...](http://ingenierias.uanl.mx/www.ingenierias.uanl.mx/.../pdf/11_Pablo_Latapi_Valores_y_educacion.p...)
- Pino, J. (2009). *ciecem.uhu.es*. Recuperado el 17 de 02 de 2012, de http://www.ciecem.uhu.es/centrodocumentacion/documentos/seminario/ponencias/GestionProyectosPepe_Pino.pdf
- Pont B., N. D. (2008). *Improving school leadership*. Paris: OCDE.
- Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique.
- Robolledo, G. (2010). *Bibliotecologia*. Recuperado el 20 de marzo de 2012, de <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>
- Rodriguez, C. (2004). *La administración de la Institución Educativa*. Mexico: Cecsa.
- Romo, A. (2008). *Aplicaciones info*. Recuperado el 18 de 03 de 2012, de <http://www.aplicaciones.info/valores/vavc40.htm>

- Ruiz, G. (27 de 10 de 2000). *Educ.ar*. Recuperado el 22 de 08 de 2011, de <http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>
- Ruiz, G. (23 de 08 de 2007). *edu.ar*. Recuperado el 20 de 03 de 2012, de <http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>
- Ruiz, K. (06 de 05 de 2006). *El blog de Ciencias Sociales Katherine Ruiz*. Recuperado el 15 de 02 de 2012, de <http://cienciassocialeskathy.obolog.com/teoria-practica-gestion-social-i-568642>
- San, A. E. (2009). *Esuela San Andres, Argentina*. Recuperado el 13 de 01 de 2012, de http://www.sanandres.esc.edu.ar/alumni/2009/Guia_valores.htm
- Tovar, J. (24 de 10 de 2008). *JohanaTov*. Recuperado el 01 de 09 de 2011, de <http://johanatov.blogspot.es/>
- Valdes, N. (2008). *webs.ono*. Recuperado el 03 de 01 de 2012, de <http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm>
- Yufra, M. (06 de 11 de 2006). *La Gestión Educativa*. Recuperado el 3 de 20 de 2012, de <http://lageducativa.blogspot.com/>
- Zalesnik, A. (2004). Directivos y Lideres son diferentes? *Harvard Deusto*, 38.

9. APÉNDICES

Anexo No.1: ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sr. (a) Gestor Educativo

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

COLEGIO NACIONAL EXPERIMENTAL AMBATO

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato Sector: Urbano

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO FISCAL.

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

SEXO MASCULINO () FEMENINO () EDAD () INSTRUCCION 3ER () 4TO () NIVEL

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

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

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

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

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

SI ()

NO ()

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

- a) Director ()
- b) Rector ()
- c) Consejo Directivo ()

6. **La resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo**

usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

SI ()

NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucional- les y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades pro- gramadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted Como directivo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c	La mejora de los mecanismos de control.			

d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			
---	--	--	--	--

10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

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

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.

12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados

De:

- a. () Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. () Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. () Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

Anexo No.2: ENCUESTA A PROFESORES

Sr. Profesor:

El **Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.)** contiene **55** declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE 2. A VECES 3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: COLEGIO NACIONAL EXPERIMENTAL AMBATO

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

PROVINCIA: TUNGURAHUA

CANTON: AMBATO

SECTOR: URBANO

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: FISCAL

2. CUESTIONARIO

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.						
2	El liderazgo en la unidad educativa 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.						
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.						
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva						

	donde se integran docentes estudiantes- familias- asociación civil padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.					
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza					
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.					
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.					
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.					
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.					
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.					
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.					
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.					
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.					
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.					
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.					
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.					

SEXO MASCULINO () FEMENINO () EDAD ()

INSTRUCCIÓN PROFESIONAL TERCER NIVEL ()

CUARTO NIVEL ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo No.3: ENCUESTA A ESTUDIANTES

Señor o Señorita Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas: **a. Siempre** **b. A veces** **c. Nunca**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: **COLEGIO NACIONAL EXPERIMENTAL AMBATO**

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: Provincia: **TUNGURAHUA** Cantón: **AMBATO** Sector: **URBANO**

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: **FISCAL**

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO: Sexo: masculino () femenino () Edad: _____

2. CUESTIONARIO

GRACIAS POR SU COLABORACION

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

Anexo No.5: ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

Anexo No.6: MATRIZ FODA

Matriz 1

FORTALEZA OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Anexo No.7: FOTOGRAFIAS DEL COLEGIO NACIONAL EXPERIMENTAL AMBATO



Vista Principal del Edificio



Vista del teatro Ambato



Vista interior del CNEA



Escudo del CNEA



Estudiantes del CNEA