



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA



MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Olmedo de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, durante el período lectivo 2011-2012”

Tesis de grado

Autor:

Henry Leibert, Palma Palma

Directora:

Mónica Rosalba, Unda Costa, MGS.

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO
2012

CERTIFICACIÓN

Mgs.

Mónica Rosalba Unda Costa

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado: *“Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Nacional Olmedo de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, durante el período lectivo 2011-2012”* realizado por el profesional en formación: Henry Leibert Palma Palma, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

f).....

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Henry Leibert Palma Palma, 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"

f.

Autor: Palma Palma Henry Leibert

Cedula: 130983054-3

DEDICATORIA

A mi esposa que ha sido baluarte del hogar en mis momentos de atención en la elaboración de mis estudios de cuarto nivel.

A mis hijos; queda un camino sembrado para que me sigan.

A las autoridades del Colegio Nacional Olmedo, que han permitido verter mis opiniones sin restricciones.

Mis padres y hermanos pilares fundamentales de todo este proceso.

Henry Palma Palma

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por prestarme la oportunidad de incorporarme a ciudadanos egresados de la misma, habiendo contribuido, con su personal académico a la culminación de una mis aspiraciones académica-profesionales que me he propuesto en mi vida, la presente maestría.

A mi directora de tesis quien me ha guiado con rigidez académica pero con comprensión y asistencia profesional en la elaboración de la tesis.

Especial mención haré del magnífico diseño de las guías que me ha entregado la Universidad Técnica Particular de Loja, que facilitado el estudio de investigación, condición sine qua non para la realización de la tesis de maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo

Henry Palma Palma

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
ACTA DE SESIÓN	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS	i-ii
RESUMEN	iii

ÍNDICE DE CONTENIDOS

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. Tipo de Gestión	7
2.2. Liderazgo Educativo	8
2.2.1. Concepto	8
2.2.2. Tipos	9
2.2.3. Características	11
2.3. Diferencia entre director y líder	17
2.4. Los valores y la Educación	22
3. METODOLOGÍA	25
3.1. Participantes	26
3.2. Materiales e Instrumentos	28
3.3. Método y procedimiento	29
4. RESULTADOS	30
4.1. DIAGNÓSTICO	30
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	30
4.1.1.1. El manual de organización.	30
4.1.1.2. El código de Ética.	34
4.1.1.3. El plan estratégico.	34
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).	43
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).	45
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	47
2.1.1 La estructura organizativa de la Unidad Educativa	47
4.1.2.1. Misión y Visión.	47

4.1.2.2.	El Organigrama.	49
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos.	49
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores.	50
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores.	51
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores.	52
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores.	52
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores.	53
2.1.2	Análisis FODA	54
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	54
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas	55
4.1.3.3.	Matriz de FODA	57
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	59
4.2.1.	De los Directivos	59
4.2.2.	De los Docentes	72
4.2.3.	De los Estudiantes	76
4.2.4.	De los Padres de Familia	78
4.2.5.	Matriz de Problemáticas	80
5.	DISCUSIÓN	82
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	95
7.	PROPUESTA DE MEJORA	97
8.	BIBLIOGRAFÍA	107
9.	APÉNDICES	109

RESUMEN

Esta tesis propone la creación de condiciones favorables de trabajo docente para puedan permanecer ocho horas laborales en la institución en un ambiente que incentive la producción en un plazo de tres años. Se prevé que los trabajos de ambientación serán completados en dos años, es decir, en ocho trimestres, con una inversión de \$ 2'876.400. El plan de ambientación y de trabajo productivo se realizaría con las siguientes acciones.

Elaboración de documentos con currículo educativo, incluyendo cursos de actualización, prácticas internas y externas; Gestión y construcción de salas de tutorías para estudiantes; oficinas para trabajo docente extra aula, Guía brindada a los estudiantes hacia objetivos educativos, Divulgación de que es lo que se espera que los estudiantes conozcan, Aseguramiento de la calidad y de ingreso a la Universidad, Definición de líneas de investigación formativa de institución.

Se tomará en esta propuesta como sostenibilidad al hecho que pueda mantenerse por sí misma, sin ayuda de agentes externos. Se entiende que el sustento interno de esa sostenibilidad son los recursos que el Estado Ecuatoriano dispone para la educación en el país.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolló en el Colegio Nacional Olmedo de la ciudad de Portoviejo provincia de Manabí, el mismo que ha acogido como estudiantes a grandes personalidades del ámbito social, obteniendo reconocimiento a nivel provincial y nacional debido a la trascendencia del proceso de administración llevado a cabo por sus directivos a lo largo de más de cien años.

Sin embargo, este reconocimiento se ha ido deteriorando debido a la mala toma de decisiones realizada por algunos de los funcionarios de esta institución, resultado de la carencia de instrumentos que faciliten los procesos de dirección, control, evaluación y liderazgo basado en valores, que permita al personal directivo, administrativo y docente, desempeñar una labor más eficiente y eficaz.

Las Instituciones educativas de nivel medio se han caracterizado por un deficitario modelo de gestión de sus recursos al no tener anteriormente una directriz u objetivos estratégicos que les guíen en la forma de cómo sus recursos deben ser invertidos, esta realidad va de la mano de la deficiente planificación nacional en el ámbito educativo, sin embargo, en la actualidad el Estado ecuatoriano ha definido como uno sus objetivos “MEJORAR LAS CAPACIDADES Y POTENCIALIDAD DE LA CIUDADANÍA” para lo que “Trabajamos por el desarrollo integral de los y las ciudadanas, fortaleciendo sus capacidades y potencialidades a través del incentivo a sus sentidos, imaginación, pensamientos, emociones y conocimientos” (Objetivo 2 del Plan Nacional del Desarrollo para el Buen Vivir 2009-2013)

Esta investigación se justifica al generar un diagnóstico que le permita a la institución identificar sus debilidades con miras de fortalecerlas y sus fortalezas con objetivo de ponerlas al servicio de una adecuada gestión educativa, logrando una mayor eficiencia y comunicación en todos sus departamentos, mejorando la toma de decisiones a nivel directivo, permitiendo alcanzar la excelencia en educación media.

La calidad del alumno es resultado de los procesos educativos llevados en la institución, es así, que la mejora de los mismos permitirá obtener estudiantes

con criterio y competencias que facilite el desarrollo de labores determinadas y acceso al nivel universitario; además, la generación de este tipo de estudiantes colaborará con la potencialización del capital humano y social.

Esta investigación nace de una motivación propia, producto de dar una solución a los problemas de toda una comunidad, en donde la gestión no se realiza de una manera adecuada generada por malas decisiones en las autoridades, las mismas que no aportan con el verdadero cambio que necesita el país.

Los recursos económicos necesarios para el desarrollo de la tesis fueron financiados por el propio investigador, quien se vio comprometido en brindar una alternativa de solución a la problemática en miras de obtener el grado de Máster en Gerencia y Liderazgo Institucional.

La utilización de encuestas sirvieron de medios para plasmar una gran expectativa de respuesta, para ver de qué manera se puede ayudar a toda una institución a brindar un servicio de calidad y calidez en todo el ámbito escolar, sin embargo, la poca colaboración del recurso humano quiso interrumpir tan importante labor, ya que los modelos mentales tradicionales ocasionan todo tipo de imprevistos que repercuten en el retraso del proceso investigativo.

El objetivo general de la tesis consiste en desarrollar la capacidad de gestión y liderazgo, integrado por valores personales e institucionales, para elevar la calidad educativa en el Colegio Nacional Olmedo. Dentro de este objetivo están acciones para investigar los referentes teóricos de gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores en el Colegio Nacional Olmedo; desarrollar una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información sobre la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Olmedo; determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución; Elaborar el diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión y liderazgo, tomando los valores como eje transversal de la administración educativa; fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los directivos puedan utilizar para reducir las dificultades; determinar competencias de gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Olmedo.

También será necesario analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de educación en los centros educativos y proponer un plan para la elaboración de un manual de gestión y liderazgo para mejorar los procesos administrativos del personal, directivo, administrativos y docentes del colegio Olmedo y de esta manera permitir que la comunicación fluya para una correcta toma de decisiones. El cumplimiento de un propósito llena siempre a todo ser humano, con el derecho del deber cumplido aunque se presente muchos obstáculos, que no son más que pretextos que nos ayudan a ser mejores seres humanos lleno de conocimiento, virtudes, humildad y pasión.

La elaboración y socialización de un manual para que todo el personal que labora en esta institución sepa del debido proceso a seguir, con valores ético y una transparencia ayuda a todos a optimizar recursos para una correcta gestión y capacitación del personal administrativo y docente, todo esto daría como resultado jóvenes formado con conocimiento y habilidades en todos los campos del saber y ser personas productivas en la vida laboral.

Es por esta razón toda investigación da pautas necesarias para engrandecer cualquier organización. A la vez, incentiva la auto motivación en capacitarse y las correctas decisiones de un líder efectivo, flexible, carismático, humilde, generarían una institución de calidad y calidez acorde a las nuevas expectativas de un mundo lleno de competencias y conocimientos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto

Es una disciplina que se encarga de organizar y de administrar recursos; es decir, hace referencia a la acción y efecto de gestionar o administrar, se considera logros de un negocio o de un deseo cualquiera; la gestión en base metodológicas utilizadas para el desarrollo o evolución de una empresa sea pública o privada, es el modo de desenvolvernos para llevar a cabo una idea, objetivo o propósito todo esto nos dirige a buscar el éxito institucional y personal. (Carballo, 2010)

La gestión es un concepto muy antiguo pero de aplicación en la edad moderna y actual, así lo define Según Juan Velasco Sánchez, la gestión es calidad, es planificación y obtener de resultados de calidad, para tener presencia fidelidad y oportunidades. De los conceptos expuestos determinó que la gestión es el camino organizado, sistemático, práctico y aplicable para la toma de decisiones y obtener los correctivos para la eficiencia y calidad total (Vilar, 2008).

La gestión del conocimiento es un concepto dinámico que tiene el aprendizaje organizacional y que está relacionado de una u otra forma con la captación , estructuración y trasmisión del conocimiento, al establecer una diferenciación sobre dato, información y conocimiento, podríamos tener aproximaciones lógicas, estructuradas con la definición de su reconocimiento de que en la realidad fluye en calidad de agentes distintos, de que nunca es conocimiento como tal, sino datos, podría ser posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten la misma calidad de datos (modelos mentales y modelos organizacionales), nunca tendrán los mismos efectos y tendencia para la acción, veamos pues los datos están localizados en la naturaleza, en el mundo; y el conocimiento en los agentes (personas, organizaciones), mientras que la información adopta un papel de mediador para referencias a ambos elementos, en este proceso de gestión los datos agrupados con un fin, se identifican con un propósito de gestión que es la información para el conocimiento. (Carballo, 2010)

El gerenciamiento, es un conjunto de saberes o competencia para la acción, un sistema práctico que no puede ser solo intelectualmente aprendidas, aunque si pueden ser apoyadas o servidas por procesos intelectuales. Este proceso no es más que la referencia de una competencia del conocimiento para obtener una equidad, un mejoramiento educativo que permita obtener eficiencia y calidad del saber como resultado final, con ello se espera una sociedad digna del buen vivir.

El saber de gestión es conocer que es una gerencia o que es gestionar cuáles son sus fines y objetivos para modernizar el aparato educativo que es sedentario, ambiguo, frente al desarrollo de otros países, el desarrollo y valor humano se constituye así el soporte lógico de acción en la gestión educativa. (Delors, 1996), expresa que para enriquecer el conocimiento en gestión educativa hay que considerar cuatro pilares básicos; aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. Este proceso permite establecer la siguiente conceptualización de gestión educativa, como un conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Se contempla un proceso del conocimiento para obtener calidad total, gerencia con eficiencia, con oportunidad, buscar el cambio y tener la satisfacción de servir, no sólo al estudiante, en calidad de prójimo, sino al entorno o comunidad, con un evento de futuro, desarrollo sostenido y equilibrado de perspectivas seguro para mejorar la calidad de vida. 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. (Carballo, 2005).

Es bueno reflexionar ¿qué tanto se puede asimilar y qué tanto se aplica en bien de nuestras vidas, alumnos, universidad, ciudad y país?. A pesar de la aparente incongruencia, que primero hay que tomar la decisión de cambiar, se hace necesario sugerir ideas de mejoramiento, luego de haber diagnosticado para que con la ayuda de la creatividad proponer alternativas viables y sostenibles, para poder tomar decisiones eligiendo las más convenientes a

nuestra realidad, luego proyectar un planeamiento, no dejando de lado el control, mediante la vigilancia de indicadores, retroalimentándonos con ellos, y realizando las correcciones oportunamente.

2.1.2 Importancia

Uno de los problemas y desafíos que enfrenta la actual sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran, esta existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones, todas las personas tienen propias ideas para obtener éxito y la aplicación en la administración, organización y aplicación efectiviza en el desarrollo.

Dentro de este evento de importancias el proceso de gestión y gestión del conocimiento debe generar las bases lógicas y de estabilización, teniendo para ello las siguientes actividades de acuerdo a R. Núñez y E. del Teso. En este texto Santana Bonilla hace un análisis del surgimiento y evolución del concepto de calidad total y cómo este es insertado desde la empresa en las instituciones educativas; considerando que la calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Aborda además cómo la Gestión de la Calidad Total (GCT) es exportada del sector privado al sector estatal de educación, incluso sin tener resultados fehacientes que demuestren sus potencialidades reales.

Teóricos metodológicos son los postulados de la escuela histórica cultural de Vigotsky sobre la concepción acerca del aprendizaje y su relación con el desarrollo. La gestión de los conocimientos debe aprovechar y potenciar el conocimiento que está en las personas y en las instituciones, con el objetivo de aprender y compartir buenas prácticas y experiencias, para transferirlo entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para todos.

Como proceso sistemático se deriva de los objetivos y procesos de las instituciones educacionales y está orientado a buscar, validar, crear, difundir y compartir el conocimiento individual y colectivo, para utilizarlo en la toma de decisiones que darán las respuestas más adecuadas a los cambios del contexto y a su evolución, combina integralmente información, tecnología para

su procesamiento, difusión interna, y la capacidad de innovación de los seres humanos mediante el conocimiento que estos poseen.

Para que sea efectiva en las instituciones, estas deben garantizar la infraestructura tecnológica necesaria para recopilar y recuperar el conocimiento, pero sobre todo promover la colaboración entre las personas en un entorno que facilite la conversión de información en conocimiento y al mismo tiempo de este en nueva información como única manera de poder transmitirlo a los demás.

2.1.3 Tipos de gestión

En el proceso de prestación de administración y organización se pueden distinguir diversos tipos de gestión entre los cuales podemos citar.

Gestión de proyectos.- Es la disciplina que administra y organiza de manera tal que concreta el trabajo deseado o requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto deseado.

Gestión Ambiental.- Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental, en base a estrategias para organizar las actividades antropidas que afectan el ambiente.

Gestión Social.- Consiste en la construcción de diversos espacios para la inter-relación social.

Gestión del Conocimiento.- Está dirigido a la organización y transferencia de conocimiento, en base a la experiencia que existe entre sus miembros.

Gestión de Desarrollo.- Está inter relacionado con la función específica del mejoramiento básico del entorno en base a la estructura del funcionamiento y competencia.

Gestión Empresarial.- Está fundamentada en cuatro funciones principales, administración, organización, dirección y control, utiliza los recursos con el fin de planear nuevos proyectos.

Gestión Tecnológica.- Es el conjunto organizado de conocimiento científico y empresarial para su empleo en la producción, comercialización y uso de bienes y servicios.

Gestión Financiera.- La función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Gestión Educativa.- La gestión educativa puede identificar varias variables, tales como de definición, gestión y alcance, dirección, liderazgo, mantenimiento. La gestión educativa está direccionada para alcanzar objetivos de superación y calidad del conocimiento y aprendizaje de calidad.

2.2. Liderazgo Educativo.

2.2.1 Concepto

El líder consolida grupos con fines comunes”, el líder es carismático, es evidente y real, (Bolívar, 1997). El líder no tiene un pensamiento rígido pero si metas claras que desea alcanzar; genera soluciones que las masas entienden pero no las conciben, siempre y cuando el poder de convencimiento esté de su lado. Los grandes dirigentes políticos han tenido un “imán” que hace que sociedades los sigan; es por eso que los líderes “son analizados en función de grupo”

Si “el líder adquiere status social al representar a los grupos o masas de personas, con poder y responsabilidad en la toma de decisiones” (Bolívar, 1997); entonces es necesario que interprete los problemas de la sociedad y busque las soluciones de manera consensuada, es la única manera que su interpretación sea correcta para las soluciones; entonces las masas lo siguen; a diferencia del dirigente que es obedecido por una norma que hay que cumplir. “En términos generales el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica” (Bolívar, 1997). Entonces las relaciones del líder no es solamente su actuación sino la motivación que tiene la sociedad a la que se debe.

Max Weber, en calidad de fundador de la corriente de la sociología moderna distingue tres tipos de liderazgos que se refiere a la forma de autoridad, a) el carismático al que sus seguidores les asignan condiciones y poderes muy

superiores a los de otros dirigentes; b) el líder tradicional que hereda el poder por costumbre o por que pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo; c) el líder legal que asciende al poder por los métodos oficiales, en caso específicos elecciones. (Bolívar, 1997. Entonces el líder tiene varias connotaciones y depende de las circunstancias en que se desenvuelve.

2.2.2 Tipos

El liderazgo puede ser considerado como una cualidad personal donde el líder se lo considera en muchos casos como un ser superior al resto de miembros, esto se profundiza por la auto preparación y relaciones sociales que va adquiriendo el líder. (Bolívar, 1997). Esto es cierto porque a medida que el líder se relaciona con la sociedad a la que quiere servir sus apreciaciones van cambiando de acuerdo a los intereses de sus mandantes. Una mandatario es sin duda un líder en el que la masa ha depositado su confianza y que espera de él lo que necesita. En Ecuador los presidentes han venido “cumpliendo” con el requisito democrático de surgir de elecciones directas, pero la masa se acostumbró a líderes que no cumplían con su palabra comprometida en las etapas previas y desgastaban hasta el punto que los medios de comunicación tenían pocas dificultades en provocar su caída, el pueblo los había abandonado. En el caso Correa ha sucedido lo contrario, el pueblo se identifica con él y los respalda hasta en los momentos en que los medios de comunicación y los políticos contrarios se unieron para dar un golpe de estado; anteriormente no se había dado el caso, la palabra cumplida daba sus frutos y el prestigio del Presidente no se había deteriorado sino que se mantenía y lo que es más, el intento del golpe sirvió para mejorar su imagen.

El Liderazgo Profesional

El liderazgo profesional está definido por una acción o actividades específicas y determinadas, con metas claras, objetivas y precisas que desea la persona o líder a su cargo de un grupo de personas, llevar a efecto lo programado, lo planificado para un período de tiempo, tomando en consideración los diversos recursos, pero no interesándose los medios de como lo va a realizar, pero si lograrlo. (Bolívar, 1997. Efectivamente, se trata de una acción basada en conocimiento para alcanzar el objetivo, que no siempre es social. Lo que

importa es la misión y la visión que se ha definido para alcanzarlos. La capacitación da oportunidades para que el profesional elimine viejas costumbres de ejecución y se realicen acciones “más técnica” y simplificando tareas para alcanzar mejores estándares de calidad en base a la productividad.

El líder, en las condiciones actuales de los lineamientos educativos, precisa tener claro los grandes objetivos nacionales para emprender las acciones que se esperan para el cambio de paradigmas educativos. Ahora el docente es un trabajador conductor del proceso del aprendizaje “que vive” para la educación, con la educación y en asociación con los estudiantes y los padres de familia para alcanzar una educación de calidad internacional.

El Liderazgo Afectivo

Este tipo de liderazgo tiene su importancia en la educación, pues logra y alcanza la entrega de un aprendizaje significativo, se caracteriza porque el educador trata con delicadeza, afecto, amor y respeto al educando, logrando ganarse su confianza. (Bolívar, 1997)

La idea que da Bolívar acerca del educador es el ejemplo de cómo debía ser un docentes, cosa que no siempre es cierto, pues los docentes de Ecuador había estado constituidos en una “clase superior” que pretendía tener toda la información educativa y no daba acceso a los demás protagonistas como son los estudiantes y padres de familia.

El liderazgo pedagógico

Lisle Romero B. Lcda. Mg., expresa que el liderazgo pedagógico es aquel que está relacionado con una visión participativa, que se desea obtener en un determinado período de tiempo en la gestión pedagógica de tal manera que al contemplar los factores estos inciden positivamente en el logro de sus metas o planes operativos anuales. Este tipo de liderazgo presenta ventajas. Hace que la persona desarrolle su pro-actividad, motivado por la toma de nuevos desafíos educativos. La cohesión grupal desde la perspectiva de aprendizaje donde el error es una oportunidad de crecimiento continuo, valorativo y de acción propositiva que permite la auto crítica, reflexión y posesionamiento de nuevas alternativas, fundamentadas en la ética y valores, sustentadas en principios de la solidaridad y democracia escolar. Sus ventajas están

focalizadas por la poca capacitación y preparación académica del docente. (Bolívar, 1997)

El Liderazgo Participativo

Este tipo de liderazgo está comprometido a llevar a un nivel muy alto a la institución es un líder visionario, que establece un donde mando y hace cumplir con todos los procesos de delegación. Este de tipo de liderazgo se identifica porque promueve la construcción de la identidad escolar, genera ideas que van a desempeñarse con la confianza y respeto al asumir los nuevos desafíos de trabajo, así mismo puede agotar su participación se confunde lo real con lo ideal y no se determina un punto de equilibrio. (Bolívar, 1997)

El Liderazgo Formativo

El liderazgo formativo no se impone, ni es un factor ya dado, en el proceso de inter-acción social en la organización educativa. El liderazgo formativo es de gestión técnico-administrativo un buen liderazgo formativo, es un excelente liderazgo moral que orienta la formación para el mejoramiento de la comunidad educativa, así se deduce que este tipo de liderazgo logra establecer una comprensión lógica y operacional del conocimiento, en estas consideraciones expongo sus ventajas y desventajas. (Marisol Cruz, 2010)

Ventajas.- El liderazgo formativo no se impone, sino que construye y forma nuevos líderes que necesita la organización, es un considerado de la realidad socio cultural, transformándolas en bases éticas y morales, con una formación continua, sobre la solidaridad y democracia, es un liderazgo en el cual se aprende por la auto educación, auto evaluación, potenciando la formación de sí mismo. (Marisol Cruz, 2010)

Desventajas.- Genera un agotamiento a sus trabajadores, no dispone de tiempo, ni de recursos para efectivizar el cambio, no otorga interés por la superación educativa. (Marisol Cruz, 2010)

2.2.3 Características

En las ciencias administrativas el directivo de una organización está definido como el organizador de tareas para que se cumplan con criterio de puntualidad,

el líder en cambio provoca esa puntualidad con accionar motivadora de ser importante de aquel que la realiza, en este proceso descriptivo se establecen diferencias a pesar de que ambos promueven la puntualidad como factor de responsabilidad. . (Marisol Cruz, 2010)

En el campo de la administración y organización existen serias diferencias entre un directivo y un líder, así mismo en su funcionalidad y representación. En el aspecto de funcionalidad y representación el director es el encargado de tomar la dirección con objetivos de cumplimiento de un propósito, económico, de competencias, etc., a costa de la entrega total, física y mental de sus subyugados, no admite equivocaciones por que sanciona.

El líder en cambio reconoce el principio del servicio, asume que existen desfases, enseña y ayuda a la solución del problema con tal de alcanzar los objetivos propuestos. Para el director, la autoridad es un privilegio, en muchos casos no genera confianza, ni comunicación, es importante, auto crítico, en cambio un líder, esa autoridad la convierte en un privilegio de relaciones humanas, otorgando confianza, fomentando diálogo, promoviendo dinamismo, fortaleciendo al grupo, es espontaneo y su crítica se convierte en ser participativo-objetivo para alcanzar las metas propuestas. . (Marisol Cruz, 2010)

El director de una organización busca culpables cuando existe un error, se genera el dicho el que la hace la paga, sanciona, grita, asume que él, es el perfecto, el líder busca la solución en base al empeño y generosidad, enseña y sabe esperar, no identifica culpable, sino que arregla las fallas, es participativo, se puede identificar una gran diferencia entre un director y un líder, el director en muchos casos es puesto en el cargo por conveniencia o representación, un líder se gana la aceptación de las masas.

En términos generales los lideres eficaces influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus intereses, sino en la organización, de esta forma un buen liderazgo se logra cuando los seguidores del líder sienten el influjo de hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Influir y establecer una consecución de objetivos con temas indisolubles del cambio, las instituciones necesitan modificarse de continuos, sobre todo los del sector educativo porque así lo demanda el proceso educativo por ser un área social que se transforma con rapidez.

Los líderes competentes advierten la necesidad que hay en cambiar continuamente para mejorar su acción y desempeño, en otras palabras es importante tener en consideración que para ser un líder y un seguidor competente es necesario estar abierto al cambio, a la modificación. . (Marisol Cruz, 2010)

El liderazgo es importante en su manifestación lógica de alcanzar objetivos comunes, entre ellos tenemos: En el área administrativa y de organización su importancia se identifica en la motivación que es una clave para formar directores, gerentes y los propios líderes competentes, la habilidad de liderazgo es importante al conducir una organización al éxito, con un ambiente competitivo, en la obtención de ventajas competitivas y sustentable agilidad afirma que la capacidad de liderazgo que tenga un director de calidad influirá para que se sienta bien en el trabajo, sea productivo, eficiente; en cambio con un director sin comunicación que todo lo sabe, es perfecto y no acepta errores imprevistos, el personal no responde a las exigencias-objetivos de la empresa. . (Marisol Cruz, 2010)

El descuido de las habilidades humanas por la tecnología ha sido un factor muy negativo para el desarrollo de organizaciones, pues el líder, director se sustentan en principios y no en la realidad. En la acción lógica del liderazgo se identifican cuatro paradigmas que son planteamientos compartidos que representan una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo.

La teoría del paradigma del rasgo: esta teoría intenta determinar las características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo, los líderes exitosos presentan excelentes rasgos físicos y psicológicos, alto nivel de energía y de convencimiento, agresividad y dominio de persuasión independencia. Para la década de los años 50 del siglo pasado las investigaciones sobre liderazgo, cambiaron de la teoría del rasgo a las acciones concretas que desempeña el líder en el trabajo, en la búsqueda continua del mejor estilo de liderazgo, para todas las situaciones.

La teoría del liderazgo del comportamiento se concentra en la naturaleza del trabajo administrativo, por lo tanto esta teoría, trata de explicar ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces o bien de definir la naturaleza de su

labor. Teoría de liderazgo por contingencia: esta teoría trata de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación, esta teoría destaca los factores situacionales el ambiente, características de los seguidores. La teoría del paradigma integral del liderazgo, combina las teorías del rasgo, del comportamiento y de contingencia, para explicar porqué son fructíferas las relaciones de influencia entre líder y seguidores.

Frente a estos procesos paradójicos se definen los rasgos de los líderes y son efectivos: Dominio, energía, confianza en sí mismo, locus de control, estabilidad, integridad, inteligencia, flexibilidad, sensibilidad, desarrollo de habilidades, comunicación, valores, saber tomar decisiones en el momento más oportuno, etc.

De lo expuesto se deduce que los directivos tienen valores que lo definen de buena calidad, el saber interpretar la realidad y traducirla a acciones concretas de la institución o empresas, el directivo que no dedica tiempo a pensar en el futuro, no es un buen directivo, no podrá relacionarse positivamente a sus empleados, obsérvese que es todo lo contrario de un líder, este es comunicativo, dedica el tiempo necesario para atender los problemas, aun dejando de lado la familia, es por ello que el líder logra aprecio, mientras que el director recelo o desconfianza.

LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.

Para poder entender que son los valores se expondrá las definiciones básicas del valor. El Valor es un bien que responde a las necesidades humanas, como un criterio que permite evaluar la bondad de todas nuestras acciones.

Al hablar de Valor se está referenciado a las cosas materiales, institucionales, profesionales, de derechos civiles, espirituales, de conducta; desde estas perspectivas el valor es una propiedad de las cosas o de las personas, todo lo que es, por simple hecho de existir vale, tiene un peso o un espacio en el vivir, un mismo objeto puede constar con varios valores.

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa. El valor

moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano.

Valores infrahumanos: Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.

Valores humanos inframorales: Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.

Valores Instrumentales: Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.

Valores Terminales: Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

Valores Biológicos: Traen como consecuencia la salud, y se cultivan mediante salud física e higiene.

Valores sensibles: Conducen al placer y a alegría.

Valores económicos: Todo aquello que nos es útil o de cambio.

Valores estéticos: Nos muestran la belleza en todas sus formas.

Valores intelectuales: Nos hacen apreciar la verdad y el conocimiento.

Valores religiosos: Nos permiten alcanzar la dimensión de lo sagrado.

Por otra parte, al hablar de educación de valores, es necesario comprender la importancia de los valores universales en la convivencia ciudadana y el progreso de las organizaciones, a través de sus conceptos, así como el juego de roles y la comprensión de lecturas de valores. La educación en valores es un proceso sistemático, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y desarrollo de la personalidad consciente, se concreta a través de lo curricular y en toda la vida de estudio, la forma de educación es el proyecto educativo. (D' Angelo 1996)

La personalidad es un sistema de alto nivel de integración de funciones síquicas del individuo, un complejo de formaciones estructuradas sobre ciertos principios que funcionan dirigido a un objetivo. Las condiciones para la educación en valores y conocer al estudiante en cuanto a determinantes internos de la personalidad (valores, motivaciones, actitudes y proyecto de vida.). (D' Angelo 1996).

Conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer); definir un modelo ideal de educación, dentro de estas condiciones se fundamenta las incidencias de la educación en valores que permite un desarrollo de integración. Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo. Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad. Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integridad y el perfeccionamiento humano. Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la ideología. (D' Angelo 1996)

De lo expuesto es importante manifestar que los valores no son el resultado de una comprensión y muchos menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia por el sujeto, es complejo y multilateral ya que se trata de los componentes de la personalidad. La educación en valores está dirigida hacia el desarrollo de la cultura profesional. La Reforma Curricular es acertada porque ha logrado ubicar primicias en los ejes transversales y entre estos los valores que son aquellas cualidades que hacen que una persona sea aceptada. (D' Angelo 1996)

2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

La carrera profesional de un directivo es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo. (D'Ángelo 1996)

Los tiempos han cambiado y ya no es suficiente formarse una vez para toda la vida. En la vieja economía, en las sociedades industriales, la vida de cualquier persona se dividía en tres grandes etapas. Se vivía una primera etapa, los primeros 20 años lo caracterizaban la formación, la captación de información y cultura para poder actuar y desenvolverse en la vida. Tras esa captación de conocimientos e información se iniciaba una segunda, más larga, dedicada al ejercicio profesional y al trabajo: ganarse la vida y progresar son los dos aspectos que aseguran el norte en esta segunda etapa. Tras ella, tarde o temprano, llegaba la tercera etapa, la de la añoranza, la del recuerdo de los buenos tiempos, la de pasar a la retaguardia y ceder el protagonismo a las nuevas generaciones.

En la nueva sociedad de la información, bien entrado el siglo XXI, el viejo concepto del trabajador ha cedido el protagonismo a los trabajadores del conocimiento. La seguridad del empleo para toda la vida, o la empresa comprometida con un empleado toda la vida ha pasado a la historia. El entorno actual exige del trabajador la superación constante para poder mantener su empleo durante toda una vida. Si esto es así para la gran mayoría de los trabajadores, lo es en mayor medida para los directivos.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos. En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

Es evidente que todas estas preguntas deben ser valoradas por los responsables de la formación de los directivos, y de hecho hay mucha literatura que trata el problema de la formación del directivo desde el punto de vista de métodos y sistemas, pero hay un aspecto, sin duda imprescindible a la hora de diseñar un sistema de formación para directivo, y es el conocer qué es un directivo, qué es un líder. Es necesario saber quiénes son, cómo piensan, cómo actúan, cómo sienten, para determinar sobre qué bases están formadas.

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

El liderazgo exige inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder legítimamente y, en tercer lugar, el riesgo de perder el control de uno mismo en el deseo por conseguir poder. La necesidad de protegerse contra estos peligros explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética directiva. Pero es evidente que estos riesgos son enfrentados de distintas formas, según la personalidad del directivo. Es por ello que Zalesnik enfoca este comportamiento desde distintos puntos de vista, los cuales referimos a continuación: (D'Ángelo 1996)

Personalidad del directivo frente a la del líder

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: "¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?". Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

Sin embargo, otra concepción del liderazgo atribuye casi creencias místicas a lo que es un líder. Durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. La respuesta es que hay las dos cosas. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas. (D'Ángelo 1996)

Actitudes con respecto a las metas

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas. (Villegas, 1990)

Concepciones del trabajo

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad. (Villegas, 1990)

Las relaciones con los demás

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos. Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que

piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas. (Villegas, 1990)

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas” y la atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

En los últimos años, los directivos han adoptado, de la teoría del juego, la idea de que los acontecimientos en el proceso de toma de decisiones pueden ser de dos tipos: la situación en la que unos pierden y otros ganan, o la situación en la que todos ganan. Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.

No obstante, el caso es que tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes. Los intereses tácticos implican costes además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad. Por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los directivos de inescrutables, distantes y manipuladores. Estos adjetivos se derivan de la percepción que tienen los subordinados de que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad. (Villegas, 1990)

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Los diferentes puntos de vista acerca de la Educación en valores están relacionados a interrogantes como: ¿qué son los valores?, ¿qué es la valoración?, ¿qué relación existe entre la educación en valores y el proyecto educativo?, ¿es tarea de la Universidad formar valores?, ¿cómo podrá la Universidad medir la formación y el desarrollo de valores profesionales?. Estas preguntas si bien no agotan las inquietudes y preocupaciones existentes, al menos introducen el análisis de los valores en la formación profesional. (Villegas, 1990)

Muchas de estas preocupaciones acompañan al mundo actual de modo más general, se habla de crisis de identidad, de fe y de epistemología. De identidad por la ausencia de un sentido claro de pertenencia y por la carencia de proyectos comunes unificadores; de fe, por la incapacidad de creer en algo, por la imposibilidad de cambio y la falta de confianza en el futuro y; epistemológica, por la supremacía del conocimiento y la razón, que se expresa en una racionalidad instrumental-administrativa-gerencial, capaz de aplastar lo afectivo y sentimental.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores; otros que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural; también hay quien dice que el problema está en la existencia de multivariación de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. Quizás esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo, ¿por qué no podría hacerse ante el acelerado desarrollo científico-tecnológico y la globalización del mundo actual?

No obstante a esta realidad, no es ajeno el hecho de que existen cuestiones no resueltas en la comunicación y en la vida de los hombres, en su educación, en su calidad de existencia, que impiden el desarrollo de una personalidad integral y adecuada a la sociedad en que ésta se despliega. El estudio sobre el comportamiento humano ha sido y es interés de diferentes ciencias: la filosofía, la psicología, la sociología y la pedagogía, las que desde sus diferentes objetos de estudios enfocan su campo de acción. Así los debates pueden ser desde los

distintos puntos de vista. No obstante, el objetivo común está en la comprensión e interpretación de los porqué de las actuaciones de los seres humanos, para lograr orientar el comportamiento humano hacia las tendencias más progresistas y desencadenantes de la humanidad, su crecimiento espiritual y material, todo ello dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de su análisis se hallen los conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer.

Por otro lado a partir de los diferentes enfoques científicos existen disímiles concepciones, que expresan la complejidad del fenómeno, su carácter multilateral, sistémico y contradictorio, pero que de igual manera contribuyen a avanzar en el esclarecimiento de su alcance. Cuando se piensa que explicando hechos históricos y actuales de la realidad, o incorporando nuevas asignaturas por sí sólo, su conocimiento produce valores o cambios en la conducta y personalidad del sujeto, es decir, que sólo mediante saberes se forman y desarrollan los valores.

Cuando se buscan comportamientos en hechos aislados, como participación en actividades orientadas, sin objetivos bien definidos, ni comprendidos y asumidos por el sujeto tanto en lo racional como en lo emocional. Cuando se piensa que formar y desarrollar valores sigue las mismas reglas del aprendizaje de conocimientos y habilidades.

Cuando se considera que no es necesario incorporarlos como un componente de la labor educativa de manera explícita e intencional en el proceso de formación, pues ellos se forman y desarrollan automáticamente a través de la correcta relación alumno- profesor. Los valores no son pues el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

El fenómeno de cómo desarrollar y formar valores es un proceso de enculturación, que dura toda la vida, en el que inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las interrelaciones humanas, en las percepciones, y en las condiciones materiales y naturales de vida, es decir, en la calidad y sentido de la vida. Los valores son razones y afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual y, entre lo social y lo individual (Ercilla, 1997).

3. METODOLOGÍA

El Colegio Nacional Olmedo de la ciudad de Portoviejo provincia de Manabí, es una institución educativa sesquicentenaria, creada el 30 de septiembre de 1852, en memoria del ilustre ecuatoriano José Joaquín de Olmedo, por una Constituyente reunida en Guayaquil y cuyo Decreto fue firmado, por el entonces presidente de la República, Dr. José María Urbina. Su origen es laico y gratuito; nace bajo las ideas liberales cuando el manabita Eloy Alfaro Delgado, era jefe supremo para Manabí y Esmeralda, decretó su reapertura el 21 de Octubre de 1883, antes del triunfo de la Revolución Liberal. El Colegio Nacional Olmedo, como primer centro educativo en la provincia de Manabí, respondía a la necesidad de un pueblo en la necesidad de un centro de enseñanza media que abriera la posibilidad a hombres y mujeres. Desde su creación, ha trazado una historia larga, tanto en el aspecto educativo y cultural, venciendo una serie de dificultades de orden económico y administrativo que muchas veces han frenado su desarrollo. Se destaca el hecho del ingreso de mujeres manabitas por primera ocasión a aulas olmedinas para cumplir anhelos de seguir una carrera universitaria, destinada hasta ese entonces sólo para varones.

Durante el proceso de desarrollo institucional se ha implantado una serie de cambios en su estructura organizativa y funcional, que lo han convertido en un colegio de prestigio y credibilidad social. En la parte académica se puede determinar un proceso de evolución en el tiempo con periodos modelos pedagógicos tradicionales, pero que en los últimos años se superan con nuevos enfoques y paradigmas educativos acordes con el mundo moderno. El proceso metodológico actual está referenciado por la investigación científica, apoyada por métodos, técnicas e instrumentos, que permiten toma de datos y entrega de información para uso y solución de problemas en base de las conclusiones.

En el Colegio Nacional Olmedo existen tres jornadas de estudio: matutina, vespertina y nocturna correspondientes a niveles básico, bachillerato nacional y bachillerato internacional. Desde el próxima año lectivo a iniciarse será un colegio que albergue de varones y mujeres.

3.1. PARTICIPANTES

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

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

Tabla Nº 1.- Docentes y autoridades clasificados por edad

EDADES	f	%
De 20 hasta 30 años	1	4%
De 31 hasta 40 años	6	23%
De 41 hasta 50 años	5	19%
De 51 años y mas	14	54%
Total	26	100%

Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Elaboración: Henry Palma Palma

Se puede apreciar el predominio (54%) de las personas que pasan de 51 años y las escasa frecuencia (4%) de jóvenes de hasta 30 años.

Tabla Nº 2.- Docentes y autoridades clasificados por sexo

Sexo	f	%
Masculino	16	62%
Femenino	10	38%
Total	26	100%

Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Elaboración: Henry Palma Palma

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

Tabla Nº 3.- Docentes y autoridades clasificados por título académico

TÍTULO ACADÉMICO	F	%
Bachiller	1	4%
Tercer nivel	18	69%
Cuarto nivel	7	27%
TOTAL	26	100%

Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Elaboración: Henry Palma Palma

La meritocracia y la actualización hace a un país competitivo y lleno de oportunidades, la mayor parte de los investigado tienen título académico en tercer nivel con 69% existe un 27% con cuarto nivel

Tabla Nº 4.- Estudiantes clasificados por sexo

SEXO	F	%
Hombres	15	75%
Mujeres	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Elaboración: Henry Palma Palma

En la actualidad todos los colegios de Ecuador son mixtos reciben hombres y mujeres sin distinción de sexo, religión, clase social o raza. En el Colegio Nacional Olmedo existe un predominio de hombres con 75% y 25% de mujeres.

Tabla Nº 5.- Estudiantes clasificados por especialización

ESPECIALIDAD	F	%
Físico Matemático	3	15%
Químico Biólogo	12	60%
Ciencias Sociales	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Elaboración: Henry Palma Palma

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

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

Encuestas.- Fueron aplicadas a directivos, docente y estudiantes del Colegio Nacional Olmedo como un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra, previamente determinada, de la población de la institución con el fin de conocer estados de opinión, características y hechos específicos. Estos formularios fueron diseñados por la UTPL.

Recursos.- Fueron materiales, talento humano, tecnológicos y financieros.

Materiales.- Insumos de oficina.

Humanos.- 6 Directivos del Colegio, 20 Docentes, 20 Estudiantes y 20 Padres de Familia, proponente y tutora de la tesis, revisores de la UTPL y secretaria digitadora.

Tecnológicos.- Computadora, impresora, memorias electrónicas, correo electrónico y aulas virtuales, paquete de Microsoft office.

Financieros.- El costo de la tesis ha sido financiado por el autor de la tesis como parte de su aporte a la investigación correspondiente

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Método

El método aplicado fue el descriptivo ya que se pudo conocer las situaciones y situaciones predominantes de actividades, objetos, procesos y personas. No sólo se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables. Toda la información recopilada fue analizada minuciosamente para que contribuya al mejoramiento de toda la organización.

Se elaboraron tablas estadísticas y diagramas de sectores, de acuerdo a la normativa de la UTPL. Este sistema facilitó la organización de la información de las encuestas y su utilización facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

Procedimiento

El procedimiento siguió la secuencia y se realizaron las siguientes actividades:

Preparación de formatos suficientes de acuerdo a la muestra de la UTPL

Aplicación de las encuestas en los formatos

Tabulación y representación gráfica de los datos originados de la encuesta

Análisis e interpretación de resultados y

Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1 El manual de organización.-

El Colegio Nacional Olmedo no cuenta con un manual de organización y a continuación se anotan criterios que deben tomarse en cuenta cuando se haga la propuesta del manual.

El proceso administrativo define como las funciones del administrador siete elementos: Investigación, Planificación, Coordinación, Control, Previsión, Organización y comando. (Urwick, 1999)

La investigación es el origen del proceso porque identifica los problemas y el entorno o situación problemática que se debe dar una solución. En la investigación intervienen variables que serán tomadas como dependientes o no de acuerdo a los actores intervinientes. La planificación permite identificar las actividades que deben realizarse para solucionar el problema; en ella debe tomarse en cuenta los recursos y el tiempo de ejecución. Para la realización de las actividades se necesita una coordinación de tal manera que las actividades se realicen de acuerdo a un cronograma y secuencias previamente establecidos. Lo anteriormente dicho no sería factible sin la intervención de directores controladores del proceso con características de mando participativo.

También se ha definido el Proceso Administrativo con cinco elementos: Planificación, Designación de Personal, Control, Organización y Dirección. (Koontz y O'Donnell, 1995)

Miner define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. (Minner)

En los dos casos últimos se puede identificar conceptos similares a lo enunciado anteriormente y sin muchas variantes están contenidos unos en otros.

La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización. Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. (Monografías, 2012)

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa. (Monografías, 2012)

Importancia de la organización.- Está identificada por ser el elemento objeto del aspecto teórico; recoge, complementa y lleva en detalle todo lo que la prevención y la planificación han señalado al respecto, tiene también importancia para definir que debe ser y lo que es según la teoría dinámica de Urwick.

Principios de la Organización

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología. Son grupos sociales compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Existen varias escuelas filosóficas que han estudiado la organización como sistema social y como estructura de acción, tales como el estructuralismo y el empirismo.

Para desarrollar una teoría de la organización es preciso primero establecer sus leyes o al menos principios teóricos para así continuar elaborando una teoría sobre ellos. Un camino sería clasificar y mostrar las diferentes formas de organizaciones que han sido más estudiadas, tales como la burocracia como administración o elementos que componen la organización y que igualmente han sido ya muy tratados, tales como el liderazgo formal e informal.

Como metodología, esto se llama Investigación Operativa y en el ámbito de las Ciencias Sociales es el campo de estudio de la Sociología de la organización. Un nuevo uso está emergiendo en las organizaciones: La Gestión del Conocimiento.

Típicamente, la organización está en todas partes, lo que dificulta su definición independiente o sin involucrarse en una aplicación particular.

La organización en el Colegio Nacional Olmedo es un sistema diseñado para todos los colegios de Ecuador; efectivamente se trata de sistemas sociales que deben realizar acciones destinadas al aprendizaje de jóvenes entre los trece y los dieciocho años de edad que de acuerdo con las disposiciones últimas incluye a varones y mujeres. Estos criterios administrativos se refieren a las condiciones para impartir la enseñanza aprendizaje y satisfacer el propósito de servicio a la comunidad en la educación.

La administración de los colegios ecuatorianos incluye directivos y personal de servicio, quienes constituyen apoyos para el eficiente desarrollo del proceso docente educativo. En este caso la metodología es especializada y conlleva la aplicación de una disciplina denominada Didáctica.

Entonces este proceso requiere de Especialización, Unidad de Mando. Equilibrio de Autoridad responsabilidad y Equilibrio de la Dirección y Control.

Objetivos de la Organización

Los objetivos de la organización en el Colegio Nacional Olmedo son: determinar las causas que producen conflictos administrativos, eliminar el trabajo innecesario, detectar duplicación de funciones, aprovechar de mejor manera los recursos disponibles, llegar a una buena calidad de enseñanza utilizando buenos métodos y procedimientos de enseñanza aprendizaje y capacitar al personal administrativo

El Manual de Organización constituye las normas y procesos técnicos para alcanzar objetivos, metas establecidas en el sistema administrativo. Todo Manual es importante por su competencia operativa y de gestión administrativa, busca la eficiencia y calidad total en base a la delegación de funciones del recurso humano.

4.1.1.2 El Código De Ética.

El Colegio Nacional Olmedo no cuenta con un Código de Ética. A continuación se señalan ciertos criterios al respecto.

El Código de Ética es la fundamentación y aplicación de principios que debe practicar todo profesional, es decir, actuar de acuerdo a normas y procedimientos que permitan por todos los medios alcanzar criterios de verdad, apegados a la Moral y a la Ética.

El accionar ético refleja el respeto, consideración y sobre todo la generación de hechos válidos para buscar la calidad de un producto, en el caso de la evaluación de instituciones educativas el Código de Ética se relaciona con las definiciones críticas, valorativas y de acción propositiva para buscar la calidad administrativa y de gestión institucional.

Conceptos básicos para la aplicación del código de ética

La Ética.- Según el DRAE la Ética es un *Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana*. La ética estudia la moral y determina que es lo bueno y como se debe actuar. Es la teoría o la ciencia del comportamiento moral.

Valores.- Los valores son cualidades indiferentes a cada persona, se le manifiestan en su forma de actuar, se incorporan al hombre desde que tiene conciencia y los desarrolla a través de toda su vida.

4.1.1.3 El Plan Estratégico del Colegio Nacional Olmedo.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). (Wikipedia, 2012)

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director. Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo,

manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa. (wikipedia, 2012)

Un Plan Estratégico de Desarrollo, aplicado al Colegio Nacional Olmedo, debe contener los principios en que debe desenvolverse la organización para alcanzar una superestructura o como debe llegar a ser. Es básico, entonces, que se determine la visión de futura que tiene la organización en plazo determinado y la misión que de ella se desprende para alcanzarla. A medida que se desarrolla el documento van apareciendo objetivos que se derivan de estos conceptos y las actividades que deben desarrollar las unidades estratégicas de desarrollo. Se acostumbra a elaborar un plan estratégico a cinco años, aunque haya de actualizarlos permanentemente, en función de los logros alcanzados y nuevas situaciones o escenarios sociales y políticos. En concordancia con el plan estratégico de desarrollo se deben realizar planificaciones anuales (POA) o planificaciones semestrales, de acuerdo a requerimiento de organismos superiores.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). (wikipedia, 2012)

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas: Análisis de la situación, Diagnóstico de la situación, Declaración de objetivos estratégicos, Estrategias corporativas, Planes de actuación, Seguimiento y Evaluación.

El análisis de la situación permite conocer la realidad en la cual opera la organización; el diagnóstico de la situación permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario e la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa); los objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos. Las estrategias corporativas

responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas. La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente. El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas. La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc. . (wikipedia, 2012)

El Colegio Nacional Olmedo ha elaborado un plan estratégico con tiene los siguientes componentes: Antecedentes, Objetivos, Metas y Estrategias Específicas

En concordancia con las teorías planteada anteriormente no está bien estructurado el plan estratégico pues no indica la misión y la visión. Tampoco define con claridad los objetivos y plazos en que se desea alcanzarlos. Los objetivos que se señalan parecerían declaraciones retóricas enlazadas entre ellas muy pocas concretas.

En los antecedentes el Colegio Nacional Olmedo de la ciudad de Portoviejo provincia de Manabí, se sitúa como una institución educativa sesquicentenaria, creada el 30 de septiembre de 1852 en honor al ilustre ecuatoriano José Joaquín de Olmedo, por una Constituyente reunida en Guayaquil y cuyo Decreto fue firmado por el entonces presidente de la República Dr. José María Urbina. Su origen es laico y gratuito, por cuanto nació con las luchas liberales cuando el presidente manabita Eloy Alfaro Delgado, decreto su apertura aunque todavía no había triunfado la Revolución, hasta cuando Urbina se encontró en el poder como presidente también de ideas liberales ligado a esta provincia.

Se manifiesta como un centro educativo pionero en la provincia de Manabí, y que responde a la necesidad de un pueblo que espera de un centro de enseñanza media que abriera la posibilidad a hombres y mujeres jóvenes para prepararse. Desde su creación, ha trazado una historia larga, tanto en el aspecto educativo, científico y cultural, venciendo una serie de dificultades de orden económico y administrativo que muchas veces han frenado su desarrollo. Se destaca el hecho del ingreso de las mujeres manabitas por primera ocasión a las aulas olmedinas, para cumplir sus ansias de seguir una carrera universitaria destinada hasta ese entonces solo para los varones.

Durante el proceso de desarrollo institucional ha implantado una serie de cambios en su estructura organizativa y funcional, que lo han convertido en un colegio de prestigio y credibilidad social. En la parte académica se puede determinar un proceso de evolución en el tiempo, con periodos de permanencia de modelos pedagógicos tradicionales, pero que en los últimos años van superándose con nuevos enfoques y paradigmas educativos acordes con el mundo moderno.

Un liderazgo horizontal que mejora la calidad de la educación y a la vez impulse a las personas comprometidas con el mejoramiento académico y administrativo, a utilizar todas sus potencialidades y entusiasmo, en organizarse en equipo y a trabajar en proyectos con miras a la solución de problemas educativos.

En el Colegio Nacional Olmedo de la ciudad de Portoviejo, provincia Manabí – Ecuador, existe un cambio de actitud y de mentalidad en sus directivos, jefes departamentales, personal docente, administrativos y de servicio para caminar en una nueva ruta educativa que permita a la institución una nueva y renovadora imagen. Se percibe una motivación permanente para capacitarse e incluirse en procesos de actualización y perfeccionamiento; de poner en práctica un nuevo modelo pedagógico basado en el paradigma de análisis crítico con acción interdisciplinaria e interactivo mediante el trabajo en equipo. Se fomentara en los/as estudiantes la autoestima, la dignidad humana, el respeto a la vida a la paz, a la creatividad, el desarrollo de su capacidad de autocrítica sobre sus propios aprendizajes y prácticas para llevarlo hacia un aprendizaje funcional y significativo en el aula.

A continuación el plan estratégico del Colegio Nacional Olmedo indica como objetivos:

Fomentar los principios fundamentales de la educación ecuatoriana para el nivel medio, mediante el cumplimiento de la ley y demás normas reglamentarias tendiente a mejorar la calidad de la educación en un marco de justicia y equidad.

Insertar a la institución en el contexto socio-cultural y científico para constituir la en pilar fundamental para el desarrollo de la educación media a nivel provincial.

Rediseñar la estructura administrativa y académica del plantel mediante la implementación de políticas y estrategias operativas que viabilicen el mejoramiento educativo y de servicio de la institución.

Promover procesos innovadores, participativos y de calidad a través de la implementación de un nuevo modelo pedagógico y curricular pertinente y coherente con las necesidades y problemas sociales locales, nacionales e internacionales.

Fortalecer la implementación de la innovación Pedagógica y Curricular del Bachillerato en Ciencias.

Implementar el Programa de Diploma de Bachillerato Internacional (OBI) para vigorizar la calidad educativa de la institución.

Mejorar la eficiencia y eficacia del personal docente y administrativo de la institución mediante un proceso de capacitación permanente.

Promover un reordenamiento administrativo, académico y de infraestructura física y tecnológica para acondicionar la institución a los requerimientos del BI.

Como metas establece que el Colegio Nacional Olmedo, propugna una educación holística e integral que promueva la liberación integral de los seres humanos a través de la elaboración y puesta en marcha de un programa técnico-curricular, para lo cual establece las siguientes metas:

Participación activa de los directivos, docente, alumnos/as, padres de familia y comunidad en las actividades convocadas a efecto de evaluar, actualizar,

reestructurar y fortalecer el Bachillerato en Ciencias como base para la implementación de nuevos programas y proyectos educativos.

Fundamentar su proceso “educativo-formativo” en principios éticos y tecnológicos para lograr la formación de una persona humana, capaz de optar por opciones libres y comprometidas con el servicio de los demás.

Estimular, sistematizar y difundir experiencias innovadoras en el aspecto académico, científico y tecnológico para contribuir al mejoramiento cualitativo de la educación y a la disminución del fracaso escolar en el nivel medio.

Asumir y defender la filosofía propia de la institución para poner en marcha el nuevo Proyecto Educativo en concordancia con la filosofía propugnada por el Proyecto del Bachillerato Internacional.

Implementar un proceso educativo que respete las individualidades y oriente las preferencias, ideales y actitudes de los/as alumnas hacia una sólida formación y desenvolvimiento futuro.

Convertir a los educadores en auténticos mediadores del proceso de aprendizaje a través de estrategias metodológicas adecuadas a las necesidades reales de los/as estudiantes y a los requerimientos de las innovaciones científicas y tecnológicas.

Lograr que los futuros bachilleres de este plantel en las diferentes modalidades, estén habilitados para el ingreso a la universidad tanto a nivel local, nacional e internacional, en función al desarrollo de competencias y capacidades generales y específicas.

Las políticas son orientaciones y directrices que regirán nuestra institución educativa y que impulsaran el cumplimiento de acciones para el alcance de los objetivos previstos y deseados.

Nuestras acciones están sujetas a un estricto respeto a la Constitución Política de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio y su Reglamento, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y sus conexas, Ley de la Niñez y la Adolescencia y demás

normas y leyes educativas vigentes y futuras, enmarcadas en el respeto a los Derechos Humanos.

La calidad académica se orienta hacia el aprender a ser, aprender a hacer, aprender a convivir, aprender a conocer y aprender a aprender como parte de la eficiencia, pertinencia y efectividad pedagógica. Ello implica una gestión de capacitación, seguimiento y evaluación permanentes del personal directivo, docente y administrativo que permitan un equilibrio entre los aspectos pedagógicos, curricular y financiero como base de la estructura institucional.

Para lograr la calidad se ofrecerá un servicio eficaz y eficiente a los usuarios internos y externos: estudiantes, padres de familia, docentes, personal administrativo, de servicio y público en general. El plantel implementará mecanismo de acción continua para fortalecer valores de convivencia y relaciones interpersonales que redunden en la imagen interna del colegio tanto en el aspecto físico, de ornato, salubridad y ecológico.

Se respalda con la implementación de proyectos y programas educativos participativos de vinculación con la comunidad que ayuden a su mejoramiento. Estos serán el producto del trabajo en equipo a través de talleres, debates, reuniones periódicas, entrevistas, entre otras.

Promover procesos de sensibilización permanente que sustenten la integración, concienciación y aporte de todos los involucrados a través de la participación democrática y equitativa en la defensa de la imagen y prestigio institucional.

Las actividades institucionales serán controladas diariamente en su cumplimiento mediante el control y seguimiento continuo y sistemático a todos los integrantes del colegio y sus procesos académicos y administrativos.

Se emprenderá en un proceso de evaluación permanente de planes, programas, proyectos y actividades establecidos por el colegio, a través del mecanismo de Rendición de Cuentas interno y externo sobre sus logros y servicios educativos, como parámetro de mejoramiento y calidad.

Como célula vital de la sociedad tiene la responsabilidad primaria y natural en la educación de sus hijos/as. Para ello necesitamos capacitarla para que pueda

ejerger su misión e integración institucional que viabilice y favorece la educación integral, personal y social de sus hijos/as. Innovación tecnológica capaz de lograr ser una institución de renombre a nivel nacional y porque no decir internacionalmente reconocida por su calidad y calidez de sus hijos o estudiantes.

La institución establecerá mecanismo de acción permanente para incorporar en forma permanente las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que tengan impacto positivo en la construcción y generación y transmisión del conocimiento, mediante redes y programas que permitan aplicar las nuevas tecnologías a los procesos de aprendizaje, formación e investigación educativa y también mejorar la comunicación entre los distintos departamentos.

En base a la acción del plan regulado el Colegio Nacional tiene los siguientes planes y proyectos (síntesis de los mismos).

Matriz nº 1.- Programa de proyectos

Nombre	Descripción	Objetivos	Periodo
Síntesis pedagógico curricular	Implementación de proyecto de innovación pedagógico y curricular, Bachillerato en Ciencias, Universidad Andina. Simón Bolívar capitulo Ecuador	Promover una educación de calidad, de competitividad	2006 2011
Implementación del bachillerato	Buscar la excelencia educativa en base es un aprendizaje de calidad Educativa de formación	Formar Bachilleres con un alto nivel académico y humano, con estándares de calidad, desenvolvimiento de conocimiento	2009 2014
Evaluación del aprendizaje	Aplicar instrumentos psicopedagógicos, que permita validar el desarrollo de todos las actividades, mediante un monitoreo estratégico.	Mejorar la calidad académica, administrativa de la institución	2009 2014
Educación bilingüe	Elevar la calidad académica a través de la innovación curricular del idioma inglés incorporando innovaciones metodológicas	Utilizar destrezas lingüísticas del idioma inglés. Proporcionar capacitación continua a docentes para obtener un dominio de la lengua extranjera	2007 2014
Educación para la equidad	Promover las buenas relaciones de todos los actores educativos	Crear condiciones propias de desarrollo para la participación de todos los involucrados del colegio	2007 2014
Educación para la sexualidad	Orientar con calidad y salud reproductiva, con base a una acción sexual responsable	Brindar orientación para una buena salud sexual	2008 2014

Educación para la conservación del medio ambiente	Mejorar las condiciones de vida de la población por medio de acción y programas de conservación y buen manejo de los recursos naturales.	Promover acción de no contaminación del ambiente, garantizando la salud, bienestar individual y colectivo	2009 2014
Festival cultural nacional e internacional	Promover el desarrollo de actividades culturales de carácter nacional e internacional como la flor de septiembre.	Coordinar y planificar el rescate de valores de la entidad cultural en todos sus ámbitos	2009 2014
Formación de clubes estudiantiles	Promover la acción productiva con proyectos innovadores de organización, micro empresarial estudiantil, artísticos	Cultivar aptitudes individuales y de organización que permita una capacitación básica de orientación y desempeño futuro	2009 2014
Capacitación continua sobre gestión administrativa y financiera	Educación con calidad y eficiencia la administración y los recursos financieros con responsabilidad y gestión de calidad	Buscar la eficiencia operaciones en base a la capacitación de todos los actores administrativos, directivos, servicios y estudiantiles.	2009 2014
Comedor estudiantil y comunitario	Proponer el consumo de productos alimentarios de calidad a la población estudiantil.	Mejorar las condiciones alimenticias y nutricionales de la población estudiantil.	2009 2014
Jóvenes emprendedores	Potenciar las capacidades de los estudiantes en modulo accesibles y de micro empresas productivas para que adquieran destrezas de organización, administración ventas y otros.	Inculcar a los estudiante una visión productiva y de auto financiamiento para que obtengan ingresos económicos independientes	2009 2014
Mejoramiento físico y tecnológico de la biblioteca	Implementar la biblioteca de equipos tecnológicos para una mejor satisfacción de los procesos investigativos del estudiante	Transformar el ambiente físico y de información de la biblioteca del colegio	2009 2014

Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Elaboración: El Autor

Por norma el Plan Estratégico de Desarrollo debe contener la Misión y Visión de la institución, aunque se debe señalar que en otro capítulo si constan estos dos títulos. Independientemente de los proyectos la Visión debe señalar una época o fecha en la cual se desea alcanzar el estado definido como superestructural.

El plan estratégico del Colegio Nacional Olmedo debería responder a preguntas como: ¿cuál es la razón de ser como institución? (Misión), ¿hacia

dónde se quiere ir? (Visión), ¿qué se desea hacer? (objetivos estratégicos) y ¿cómo se llega a esa visión (Plan de acción). Es así, que el Plan Estratégico constituye la guía o mapa que indica el camino a seguir para alcanzar el éxito que la institución espera.

Los objetivos concuerdan con el sistema educativo nacional pero debían estar además conexos con la Visión de la Institución. En las metas también debe señalarse tiempo de alcance. Es bueno reflexionar sobre cuánto se puede asimilar y que tanto se puede aplicar en bien de nuestras vidas; pues aspiraciones que no se pueden conseguir anularían las posibilidades de avanzar hacia la consecución de metas y objetivos.

4.1.1.4 Plan Operativo Anual

Justificación.- El POA del Colegio Nacional Olmedo indica que justifica su ejecución por las siguientes razones:

Las sociedades están en constante cambio y la educación como proceso dinámico, debe cambiar y estar acorde con el momento histórico en el que se desarrolla. Hoy los jóvenes se enfrentan a un mundo globalizado y convulsionado con acceso a la tecnología y los medios de comunicación inmediata que tienen que conocerlo, interpretarlo y adaptarse a través de un nuevo currículo y orientación profesional. La ciencia y la tecnología han tenido avances acelerados exigiendo a los seres humanos el desarrollo de capacidades y competencias, a adoptar una actitud activa de aprendizaje, a ser personas equilibradas, a participar en el mundo de manera responsable. En la medida que se debe formar seres humanos pensantes, críticos y creativos, éstos darán respuestas a los problemas existentes y necesidades políticas, sociales, jurídicas, económicas, culturales, ecológicas, productivas, etc.

La ampliación de la oferta educativa institucional mediante la implementación de nuevos proyectos, programas, paradigmas y modelos pedagógicos, que orienten el proceso educativo y sustenten la estructura y funcionamiento académico y administrativo del Colegio Nacional Olmedo para llegar hacia su mejoramiento educativo, permite ejecutar sistemas de calidad en educación, mediante estrategias psicopedagógicas que permitan el acceso de los/as

estudiantes a elevados niveles de conocimientos, mediante la utilización de tecnologías y en forma particular, en inglés e informática.

Al considerar las inteligencias múltiples como medio para que los estudiantes tengan la posibilidad de escoger la especialidad en función a sus capacidades, intereses y necesidades, mediante el desarrollo vocacional y profesional. El trabajo de los-as docentes estará encaminado hacia el reconocimiento de las individualidades de los/as alumnos porque asegura y viabiliza el ingreso de los/as estudiantes a las universidades y centros de educación superior, mediante el desarrollo de sus capacidades verbales lingüísticas, lógico-matemáticas y espaciales, entre otras.

El Colegio Nacional Olmedo imparte Bachillerato Internacional que representa un impacto que puede generar la implementación del Proyecto Diploma respectivo, como entidad líder en educación internacional, considerado como un curso preuniversitario de excelencia académica en dos años de estudio (segundo y tercero de bachillerato), en los/as que los alumnos para su acceso eficiente a las universidades nacionales e antinacionales a través del Diploma del BI. Dicho proyecto es auspiciado, y coordinado por el MEC y cuya cobertura alcanza en América Latina solo a ocho países, entre ellos Ecuador.

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad (compañía, departamento, sucursal u oficina). (sin nexus, 02012)

En el Colegio Nacional Olmedo se elabora el Plan Operativo Anual (POA) en formatos del Ministerio de Educación y para dicha elaboración la entidad debía tomar como referencia el plan estratégico, pues se trata de ir ejecutando parcialmente lo que se ha planificado para un macro período.

El POA debe cubrir todas las actividades que se realizarán en el año, tanto en el aspecto pedagógico como en el administrativo; tomando como este último todas las acciones de directivos, padres de familia y personal de servicio público. Los docentes se desenvuelven en el aspecto pedagógico en el proceso de la enseñanza aprendizaje. El POA debe estar en correspondencia con los objetivos institucionales y las metas que alcanzarán en el año. Debe

ser un documento de concreciones, donde se definan de manera específica las acciones a desarrollar y no constituya un “documentos que hay que presentar”.

Las acciones de Dirección Provincial de Educación de Manabí, Ministerio de Educación, de la Asociación de Padres de Familia, de la Asociación de Profesores y Empleados y del comité Estudiantil del Colegio estarán definidas, mes a mes, en el POA para que haya un desarrollo armónico del proceso de enseñanza aprendizaje y pueda ser un referente de los logros alcanzados.

El Colegio Nacional Olmedo, cuenta con profesionales de tercer y cuarto nivel capacitados en pedagogía, currículo y proyectos educativos. También cuenta con profesionales en otras áreas científicas y tecnológicas. Entonces existe condiciones tecnológicas para aplicar el POA y la aplicación es una responsabilidad de todos los actores que laboran en el Colegio Nacional Olmedo. La gestión de liderazgo y valores recaería en los directivos de la institución para aplicar las acciones que sean necesarias con una nueva concienciación hacia los fines nacionales que se propone el plan nacional de desarrollo. .

Por definición el POA debe ser la aplicación parcial (ANUAL) del Plan Estratégico de Desarrollo del Colegio Nacional Olmedo y por lo tanto debe haber concordancia con los enunciados del mismo, tanto en actividades como en los objetivos y metas, que en este caso son a corto plazo.

“El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.” “El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad ” (sinnexusm 2012)

4.1.1.5 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El comportamiento de un Sistema Educativo que no esté en concordancia con la acelerada transformación de la sociedad, pierde su función social. (Benno Sander. 2012)

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Objetivos.- Los objetivos del proyecto educativo institucional constan de la siguiente manera:

Fomentar los principios fundamentales de la educación ecuatoriana para el nivel medio, mediante el cumplimiento de la ley y demás normas reglamentarias tendiente a mejorar la calidad de la educación en un marco de justicia y equidad.

Insertar a la institución en el contexto socio-cultural y científico para constituir la en pilar fundamental para el desarrollo de la educación media a nivel provincial.

Rediseñar la estructura administrativa y académica del plantel mediante la implementación de políticas y estrategias operativas que viabilicen el mejoramiento educativo y de servicio de la institución.

Promover procesos innovadores, participativos y de calidad a través de la implementación de un nuevo modelo pedagógico y curricular pertinente y coherente con las necesidades y problemas sociales locales, nacionales e internacionales.

Fortalecer la implementación de la innovación Pedagógica y Curricular del Bachillerato en Ciencias.

Implementar el Programa de Diploma de Bachillerato Internacional (OBI) para vigorizar la calidad educativa de la institución.

Mejorar la eficiencia y eficacia del personal docente y administrativo de la institución mediante un proceso de capacitación permanente.

Promover un reordenamiento administrativo, académico y de infraestructura física y tecnológica para acondicionar la institución a los requerimientos del BI.

Una vez que se ha definido los objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI) los directivos tienen la obligación de promover el cumplimiento del PEI e incentivar propuestas que puedan mejorarlo. Para ello es necesaria la divulgación del PEI actual para impulsar actos participativos de la comunidad educativa del Colegio Nacional Olmedo, siempre tomando al PEI como un mecanismo para el aprendizaje de calidad. Los directivos tomarán decisiones basadas en el PEI y el personal debe ser motivado en el cumplimiento de las metas del proceso del aprendizaje de los estudiantes.

4.1.1.6 Reglamento Interno y Otras Regulaciones

La administración y organización del Colegio Nacional Olmedo cuenta con los siguientes instrumentos legales para su proceso de prestación de servicio a la comunidad: Leyes generales, Constitución política del estado, Ley Orgánica de Educación Intercultural, Reglamento a la ley de Educación, Ley orgánica de servicio civil y carrera administrativa y de homologación de las remuneraciones del sector público., Reglamento interno de orden administrativo y Código de la niñez y la adolescencia. Lo que indica que existen las condiciones para sustentar las acciones de liderazgo que pueda desarrollar el Rector y otras autoridades de la institución.

Cabe resaltar que el ejecutivo nacional ha expedido una norma que se refiere a posibilidades de mejoría de sueldos en consideración del desempeño de los servidores públicos. Habrá una base de remuneraciones e incentivos para quienes se esfuercen en el desempeño de su trabajo.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Declaración de misión y visión

Visión

Somos una institución educativa de nivel medio en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, que forma Bachilleres en Ciencias y promueve la calidad y calidez a través de procesos pedagógicos y curriculares pertinentes y coherentes con las necesidades y problemas sociales locales, nacionales e internacionales, contribuimos a la creación de una sociedad nueva basada en

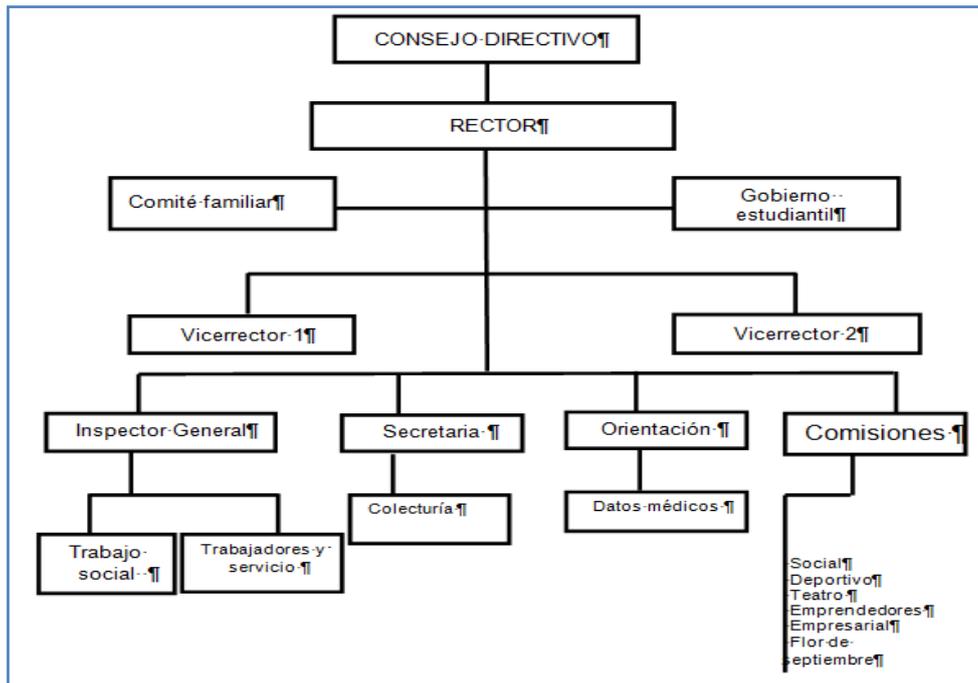
principios de justicia y equidad social a través de una participación dinámica, creativa y democrática.

Misión

Generar procesos innovadores, participativos y de calidad educativa como institución pionera en la provincia de Manabí, mediante la formación de Bachilleres con características de líderes en valores éticos y sociales, emprendedores y comprometidos con el desarrollo local y nacional a través de una sólida preparación científica, técnica y humanitaria.

4.1.2.2 Organigrama

Organigrama estructural del Colegio Nacional Olmedo



Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Como debe ser se puede notar en la cima al Consejo Directivo como la autoridad superior de planificación y el rector que sería el ejecutor de las acciones coordinadas con los otros estamentos que intervienen en el proceso del aprendizaje.

Los padres de familia y los estudiantes no se presentan como partícipes directos sino como asesores o consultores del Rector. En las concepciones actuales el Ministerio de Educación concibe a los padres de familia como partes de Consejo Directivo, efectivamente eso es coincidente con ideas propuestas anteriormente cuando se consideraba a los padres de familia como parte de los beneficiarios y parte interesada en la correcta aplicación de los procesos educativos en sus representados.

4.1.2.3. Funciones por área y departamentos

El consejo directivo es la máxima autoridad dentro del plantel y tiene el carácter de legislativo en función de la LOEI y del Reglamento de la Ley. Además se debe normar por acuerdo ministerial 1959, que establece como objetivos: a) Establecer las normas legales que faciliten la aplicación de la Propuesta de Bachillerato Técnico Polivalente; y b) Disponer de la base normativa que fundamente la organización, el funcionamiento administrativo, técnico y

operacional y la evaluación de los establecimientos educativos que integran la Red Nacional.

Es fundamental tomar en consideración este último reglamento porque establece con claridad criterios para conseguir la calidad en la educación media. Establece el funcionamiento de la Comisión de Innovaciones Curriculares y las responsabilidades de sus miembros, a más de las expuestas en el Reglamento de la Ley. El vicerrector toma las características de un dirigente académico en coordinación con el Rector, quien sería el líder administrativo – académico. Las áreas corresponden a los ámbitos: Instrumental, Técnico - Práctico y Formativo. Es decir que si es conveniente la aplicación de la normativa pues define con claridad la organización y funciones de las áreas.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Los profesionales de la educación y, en general, todos los actores y protagonistas de los diferentes sistemas educativos viven inmersos, durante los últimos tiempos, en continuos procesos de cambios y reformas. Y es que en pleno siglo XXI, las organizaciones educativas siguen en el punto de mira de cualquier propuesta nueva. Se le atribuyen nuevas funciones, se le asignan nuevos mensajes, se le asignan requerimientos relacionados con la enseñanza de nuevas áreas y materias, en definitiva, se le plantean nuevas exigencias producto de los problemas que la propia sociedad no puede resolver.

No obstante, la mayoría de las veces, todas esas exigencias no suelen ir acompañadas de la dotación de medios necesarios para poder responder a las mismas; se pretende ofrecer luces respecto a cómo intervenir para mejorar el clima escolar. De manera más concreta, intenta desvelar las percepciones que los principales protagonistas del sistema educativo en tiempos de profundos cambios poseen respecto a cuáles son los elementos constituyentes más relevantes del citado clima. Igualmente, pretende desde la percepción de tales actores localizar los elementos que en la actualidad están obstaculizando el clima de relaciones y convivencia en los centros. En definitiva, se intenta ofrecer algunas luces que puedan orientar la convivencia en toda la comunidad educativa.

Lo primero de todo, es partir de un mismo concepto de disciplina como paso previo a toda discusión. “Se entiende por disciplina escolar la obligación que tienen los maestros y los alumnos de seguir un código de conducta conocido por lo general como reglamento escolar. Este reglamento, por ejemplo, define exactamente lo que se espera que sea el modelo de comportamiento, el uniforme, el cumplimiento de un horario, las normas éticas y las maneras en las que se definen las relaciones al interior del centro de estudios. Dicho reglamento contempla además una normatividad respecto al tipo de sanción que se debe seguir en el caso en que el estudiante incurra en la violación de la norma. En dicho caso, es posible que algunos centros pongan más el énfasis en la sanción que en la norma misma. La pérdida del respeto por la norma al interior del aula de clase es conocida como "indisciplina". Aparte de las concepciones que se tengan sobre la disciplina, ésta depende en gran medida del nivel de relaciones que se establece dentro del aula de clase, del interés que el educador puede motivar en el educando y del nivel de comunicación que se establece. Se puede hablar también de disciplina dentro de ambientes de trabajo y en general en cualquier conglomerado humano en donde la norma sea necesaria para garantizar el cumplimiento de unos objetivos.” (wikipedia, 2012)

Efectivamente la disciplina es necesaria como norma y cuando se la practica no hay grandes inconvenientes. Lo contraproducentes se produce cuando está escrita la norma y no se la practica, entonces la sanción se podría presentar como casos aislados que no cumplen el objetivo que estructuró la norma. En la etapa de secundaria (sobre todo los primeros cursos), se dan muy pocos alumnos adolescentes con la autodisciplina.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica, curricular y valores

El Colegio Nacional Olmedo por su proceso de desarrollo institucional su liderazgo educativo frente a la comunidad presenta una dimensión curricular de acuerdo a la nueve reforma de la ley de educación basados en los planes de estudio, propuestas, proyectos acorde a las necesidades de los países en vías de desarrollo

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

El colegio Nacional Olmedo mantiene una organización bajo los principios de la administración lineal – vertical, es decir un nivel de mando de arriba hacia abajo. La misma que se identifica de aceptable es su sistema se sustenta en reformas estructurales para llevar a efecto el buen procesos de gestión administrativa.

Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta. La solidaridad frente a la indiferencia, la justicia frente al abuso, el amor frente al odio. Los valores involucran nuestros sentimientos y emociones. Cuando valoramos la paz, nos molesta y nos hiere la guerra. Cuando valoramos la libertad nos enoja y lacera la esclavitud. Cuando valoramos el amor y lastima el odio.....Los valores son creencias o convicciones de que algo es preferible y digno de aprecio. Una actitud es una disposición a actuar de acuerdo a determinadas creencias, sentimientos y valores. Valoro la justicia, me duele el abuso. Doy las mismas oportunidades a todos mis alumnos. Establezco y respeto los mismos plazos a los alumnos para que entreguen sus tareas. (Fundaciontelevisa, 2012)

La formación en valores debe ser enfocada transversalmente, es decir, practicada diariamente por padres de familia, directivos, personal de servicios, estudiantes y docentes para orientar la conducta de los involucrados. El comportamiento de docentes frente a los estudiantes y a los padres de familia es fundamental, ya que la educación será el reflejo importante para la opinión general y el cumplimiento de las metas será un acto de seriedad y que se prolongará sistemáticamente.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

“Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización. La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los

recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. (Monografías, Finanzas 2012)

En el caso de los colegios, la administración incluye recursos del estado y recursos de otras fuentes. El administrador general es el Rector del Colegio Nacional Olmedo y su comportamiento está regulado por los reglamentos. Sin embargo hay limitaciones de otros tipos porque la educación es completamente gratuita, de acuerdo a disposiciones presidenteciales. Se trata de una administración de recursos donde no hay materia prima sino personas que confluyen en el proceso del aprendizaje de los estudiantes. En este caso las inversiones las hace el estado ecuatoriano y los productos son fáciles de identificar: los alumnos. En los próximos períodos lectivos, el ingreso a las universidades será el examen que satisfarán los colegios del país.

Actualmente la Universidad Técnica de Manabí ha acogido 5400 solicitudes de ingreso, 2700 han aprobado para el ingreso al Nivel Básico Universitario y solamente once pueden ingresar directamente al primer semestre de instrucción académica, de estos últimos dos son originarios del Colegio Nacional Olmedo.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

En los últimos años el tema del tratamiento de la comunidad de la escuela como recurso educativo ha sido motivo de reflexiones en conferencias internacionales, entre las que se destaca Tbilisi(1977), concediéndose importancia y significación al enfoque ambiental como vía para materializar la relación escuela comunidad. Estos aportes, aunque valiosos, reducen el potencial educativo de la comunidad. Es necesario aprovechar al máximo y de manera adecuada los recursos ambientales, pero teniendo en cuenta, además, los que en el orden cultural, físico geográfico, deportivo, histórico y educativo en forma general ofrece la comunidad, partiendo del diagnóstico de esas potencialidades.

En torno a la relación escuela -comunidad se han presentado insuficiencias que han incidido en la no materialización armónica de esta relación, entre las que se encuentran: Insuficiente empleo de los recursos de la comunidad para

vigorizar el currículum de los programas escolares; no empleo de las experiencias de aprendizaje directo en el tratamiento al contenido; limitada participación de la escuela en las actividades de la comunidad, con el objetivo de mejorarla; no empleo de las potencialidades de la comunidad para guiar los esfuerzos educativos en la solución de problemas.

La complejidad del fenómeno radica en lograr introducir un cambio en el sistema de trabajo de la escuela, de modo que se haga realidad en la práctica escolar. En la enseñanza secundaria básica la Geografía adquiere excepcional importancia en la materialización de estos presupuestos, al convertirse en un espacio de explicación de hechos y fenómenos con excepcional valor práctico. En investigaciones realizadas por el autor (1998, 1999, 2000), se ha podido constatar que en la práctica escolar se hace limitado uso de las potencialidades de la comunidad de la escuela. (monografías, Vida, 2012)

No solamente en el Colegio Nacional Olmedo sino en toda la nación los padres de familia no han sido incluidos por los dirigentes educativos como recursos participantes el proceso educativo, han sido menospreciados por “incultos”; tal vez quienes no tomaron en cuenta este recurso valioso merezcan el calificativo por no comprender el ámbito total de las disponibilidades.

La educación en su ámbito social, establece la relación de la institución en la comunidad, por ello dentro de su plan operativo anual se establecen actividades de carácter educativo y de formación a nivel nacional e internacional como la flor de septiembre, actividades micro empresariales, jóvenes emprendedores con micro proyectos educativos de producción que genera la integración institución, estudiantes comunidad.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos a la institución que son positivos y que la diferencian de otros colegios de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene el colegio?

¿Qué hace el colegio mejor que cualquier otro?

- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la comunidad como una fortaleza de aprendizaje?
- ¿Qué elementos representan un atractivo para que los padres de familia prefieran el Colegio Nacional Olmedo?

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que el colegio ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: como Aspectos del Servicio que se brinda y que constituyen una limitación para la adecuada gestión del proceso docente educativo. Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la comunidad como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las posibilidades de mejoramiento educativo?

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas de la institución.

Estos dos factores constituyen condiciones externas que influyen en el desenvolvimiento del proceso docente educativo; la primera de carácter positivo y la segunda negativo. Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta el Colegio Nacional Olmedo?
- ¿De qué tendencias políticas nacionales educativas medias se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en la educación media?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Las amenazas son situaciones negativas, externas, que pueden atentar contra EL Colegio Nacional Olmedo, por lo que llegado al caso, puede ser necesario

diseñar una estrategia adecuada para poder superarlas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta el Colegio Nacional Olmedo?

¿Qué están haciendo colegio de mejor prestigio?

¿Se tienen problemas de recursos materiales y de personal especializado?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad del Colegio Nacional Olmedo?

Una vez analizada situaciones del Colegio Nacional Olmedo se ha preparado una matriz con la información que se ha recopilado (Wikipedia-Análisis DAFO, 2012

4.1.3.3 Matriz FODA

Matriz nº 2

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Personal docente capacitado con 25% de cuarto nivel.</p> <p>Liderazgo provincial en programas culturales, deportivos y académico.</p> <p>Directivos y personal docente comprometidos con la Institución y con predisposición al cambio de un aceptable número de docentes.</p> <p>Pionera en educación con tolerancia laica en Manabí.</p> <p>Infraestructura funcional: salas de clase en buen estado, laboratorios, biología, física y química; salas de audiovisuales, aula de inglés, áreas deportivas (canchas de uso múltiple, coliseo, cancha de fútbol, kit deportivo, pista atlética); talleres de mecánica, electricidad, servicios médico y odontológico.</p>	<p>Insuficiente personal docente y administrativo.</p> <p>Falta de estímulo para desarrollar actitud científica e investigativa.</p> <p>Aplicación insuficiente de programas nacionales innovadores derivados del Ministerio de Educación y de reglamentos en vigencia</p> <p>Débil capacitación del personal docente y administrativo</p> <p>Escaso y desactualizadas fuentes bibliográficas en el Biblioteca.</p> <p>Débil colaboración y poca concienciación del rol específico en las funciones administrativas y docentes.</p> <p>Débil comunicación y relaciones humanas entre los diferentes estamentos institucionales, especialmente poca comunicación con los diferentes departamentos y padres de familia.</p> <p>Diversidad de criterios en los proceso de evaluación académica e institucional, que influye en poca colaboración los Departamentos de Inspección, Orientación y Bienestar Estudiantil y personal docente.</p> <p>Esquemas mentales de aprendizajes tradicionales con débil apertura a procesos de análisis y reflexión del conocimiento.</p> <p>Excesivo número de estudiantes por paralelo por demanda excesiva de cupos.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Apoyo ministerial para la innovación y para nuevas propuestas pedagógicas y de modelos didácticos.</p> <p>Ofertas de instituciones locales y provinciales para construcciones y equipamiento de áreas educativas.</p> <p>Reconocimiento académico y social del bachiller en el contexto educativo local y nacional.</p> <p>Participación en el Bachillerato Internacional cuyos objetivos fundamentales están plas-mados en su declaración de principios y donde el alumno constituye el eje central.</p> <p>Eventos de capacitación a docentes seleccionados para el proyecto de BI a nivel nacional e internacional.</p> <p>Inclusión en programa de ofertas de becas de docentes y estudiantes.</p> <p>Implementación del Proyecto Educativo para el Bachillerato en Ciencias promovido por la Universidad Andina Simón Bolívar (Quito-Ecuador)</p> <p>Vinculación con otras instituciones a través de actividades educativas, sociales, culturales y deportivas.</p> <p>Convenios y alianzas estratégicas con instituciones culturales, de salud y de educación superior. Estrecha relación con Organismo seleccionados.</p> <p>Confianza y credibilidad de la comunidad por un servicio educativo de calidad.</p>	<p>Alumnos provenientes de hogares desarticulados y con Deficiente comunicación entre los miembros de la familia.</p> <p>Hogares desintegrados por emigración de los padres en busca de fuentes de trabajo.</p> <p>Padres de familia sin fuentes de trabajo.</p> <p>Deficiente salubridad del entorno social y familiar.</p> <p>Influencia de ideologías y políticas externas y brotes de indisciplina por intereses externos.</p>

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

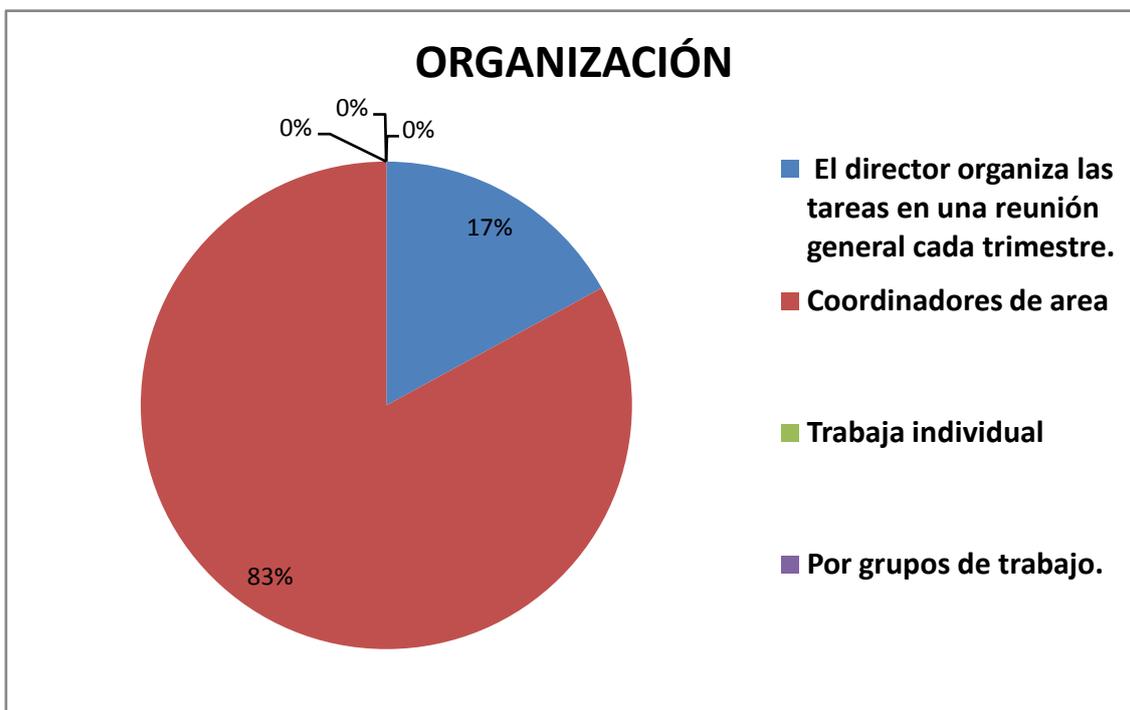
4.2.1. De los Directivos

Tabla nº 6.- FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL COLEGIO NACIONAL “OLMEDO”

Forma de organización	f	%
a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general	1	17
b. Coordinadores de área.	5	83
c. Por grupos de trabajo.		
d. Trabajan individualmente.		
e. Otros (indique cuáles)		
TOTAL	6	100

Fuente: Colegio Nacional Olmedo
Elaboración: Henry Palma Palma

Grafico correspondiente a la tabla 6



Los equipos de trabajo se conforman mayoritariamente, según la opinión de los directivos, con los coordinadores de áreas. Grupos especializados de trabajo o propuestas individuales no son usuales en el Colegio Nacional Olmedo.

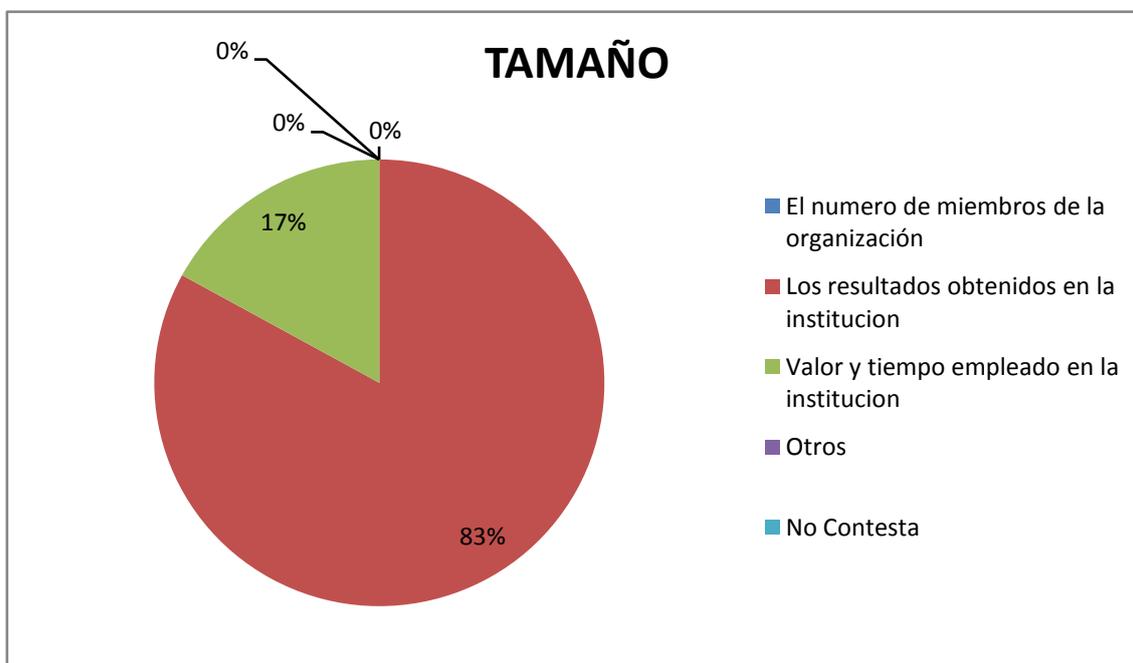
Tabla nº 7.- ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Aspectos	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A.- El número de miembros de la organización.	1	17%
B.- Los resultados obtenidos en la institución.	1	17%
C.- Valor y tiempo empleado en la institución.	4	66%
D.- Otros.	0	0%
E.- No contesta.	0	0%
Total de autoridades encuestadas.	6	100%

Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Elaboración: Henry Palma Palma

Grafico de la tabla 7



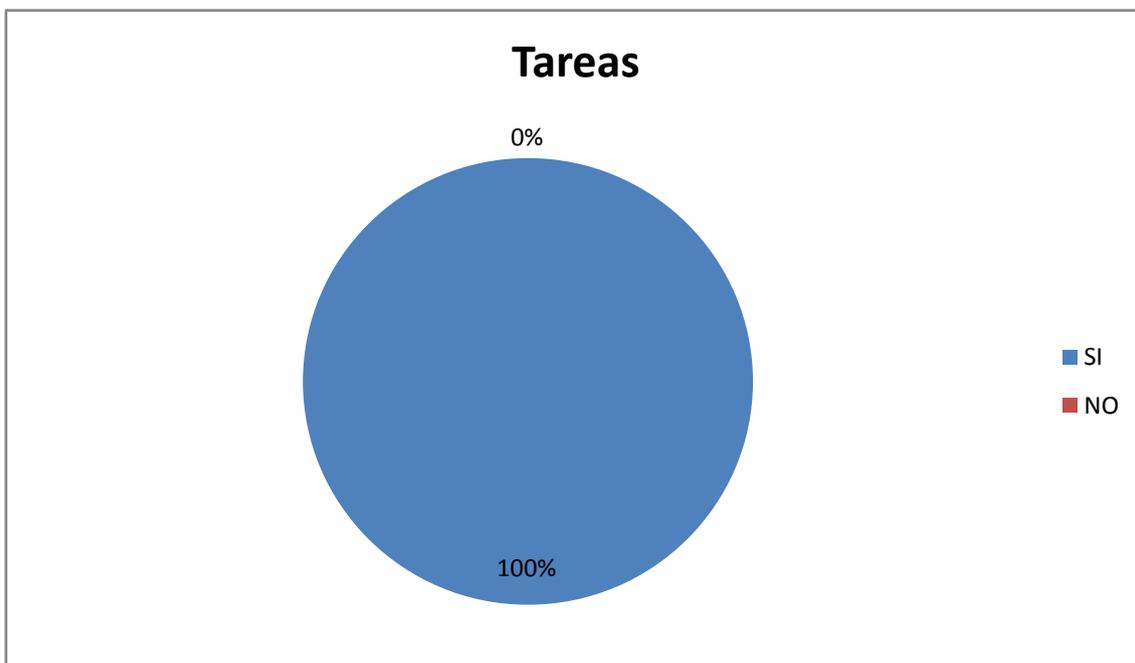
Al tamaño de la organización se la mide por la antigüedad de los docentes y no por resultados de desempeño. Esto no siempre es positivo porque no se presenta la oportunidad de incentivar la innovación o el aporte a la investigación.

Tabla nº 8.- LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. SI	6	100
b. NO	0	0

Fuente: Colegio Nacional Olmedo
 Elaboración: Henry Palma Palma

Gráfico de la tabla 8



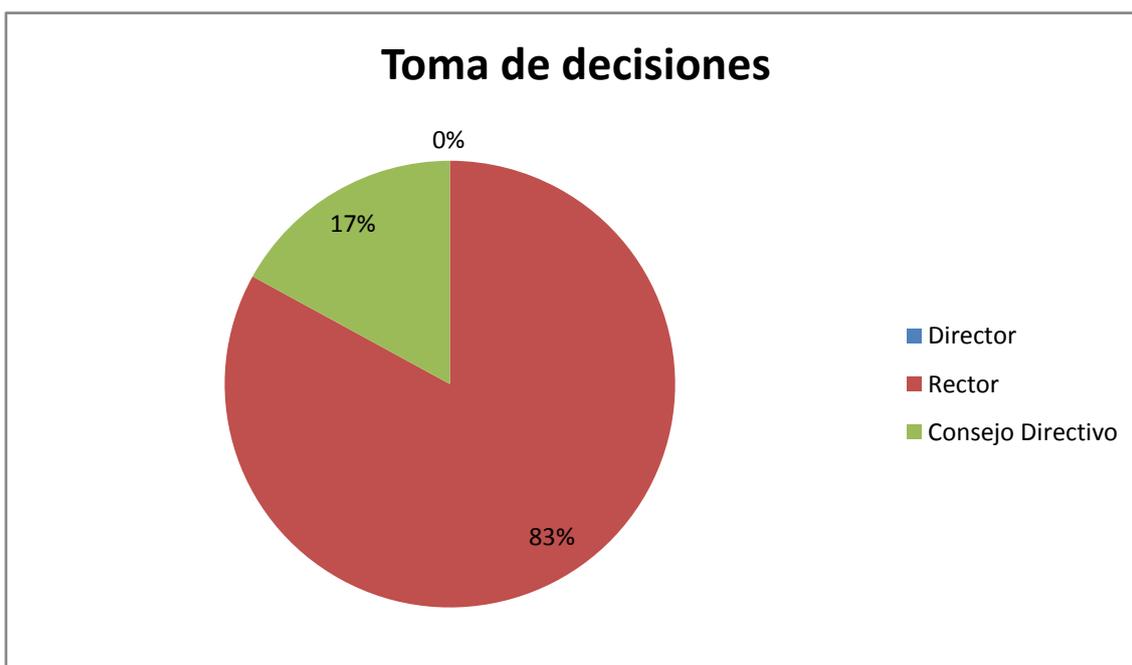
Los directivos opinan que todos los miembros toman en cuenta el manual de normas, más adelante se notarán contradicciones originadas en padres de familia, estudiantes y docentes.

Tabla nº 9.- El clima de respeto y concesos en la toma de decisiones.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a)Director		
b)Rector	5	83
c)Consejo Directivo	1	17
TOTAL	6	100

Fuente: Colegio Nacional Olmedo
Elaboración: Henry Palma Palma

Grafico de la tabla 9



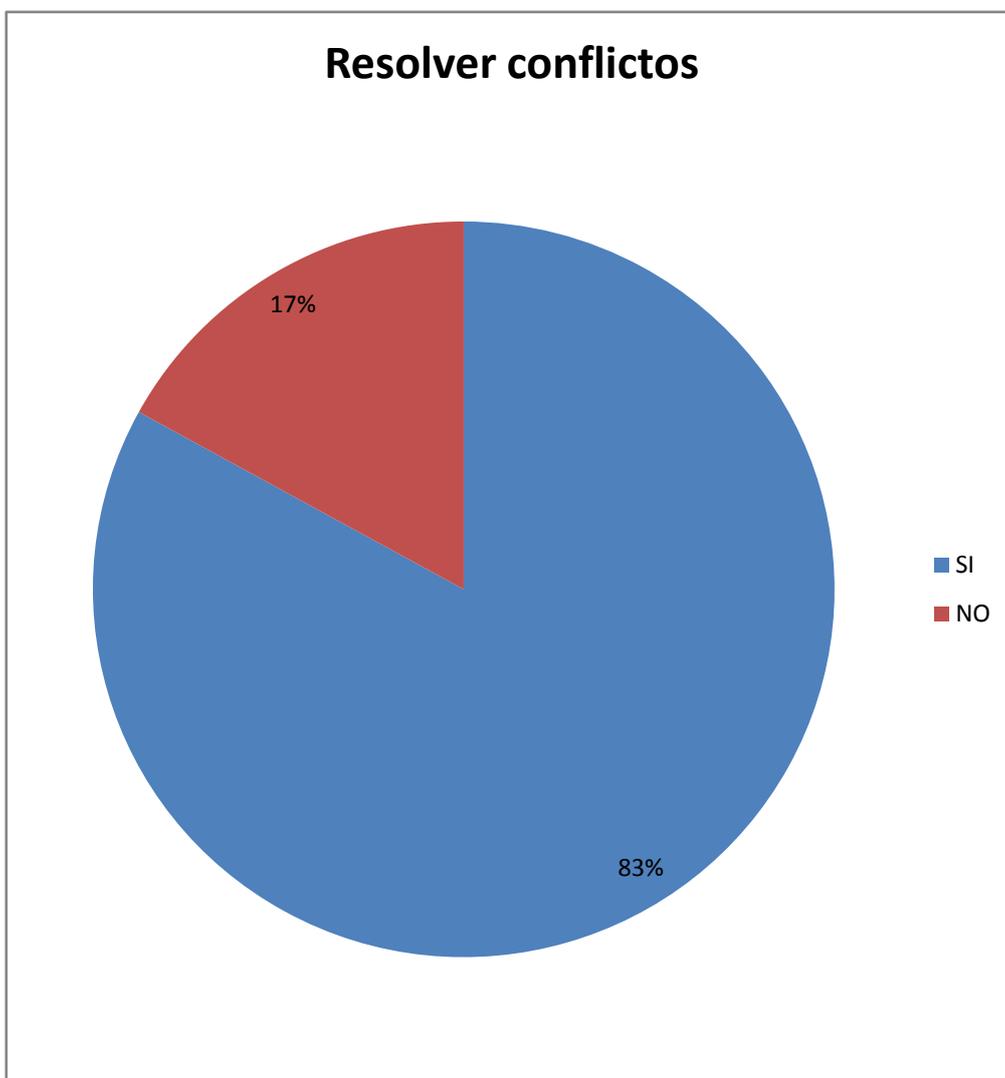
El Rector hace valer sus características de líder y toma decisiones, aunque ocasionalmente es el Consejo Directivo, quien toma las decisiones. Esta es la opinión vertida por 5 de 6 directivos.

Tabla nº 10.- Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. SI	5	83
b. NO	1	17
TOTAL		100

Fuente: Colegio Nacional Olmedo
Elaboración: Henry Palma Palma

Grafico de la tabla 10



Si delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos. Así lo expresan el 83% de los directivos.

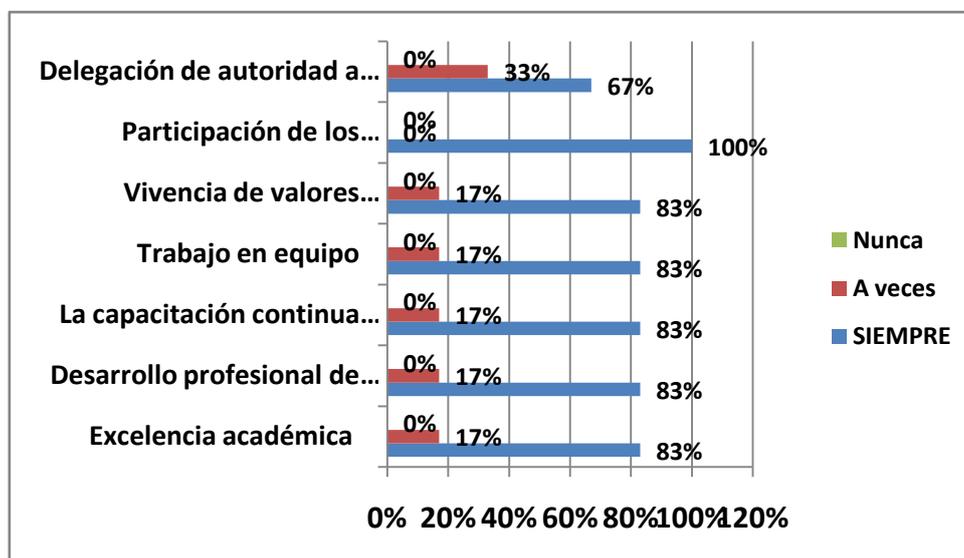
Tabla nº 11.- LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.

Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:	Excelencia académica.		EL desarrollo profesional de los docentes.		La capacitación continua de los docentes.		Trabajo en equipo.		Vivencia de valores institucionales y personales.		Participación de los padres de familia en las actividades programadas.		Delegación de autoridad a los grupos de desición.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	5	83	5	83	5	83	5	83	5	83	6	100	4	67
A veces	1	17	1	17	1	17	1	17	1	17			2	33
Nunca														
TOTAL	6	100	6	100	6	100	6	100	6	100	6	100	6	100

Fuente:

Colegio Nacional Olmedo
Elaboración: Henry Palma Palma

Gráfico de barras de la tabla 11



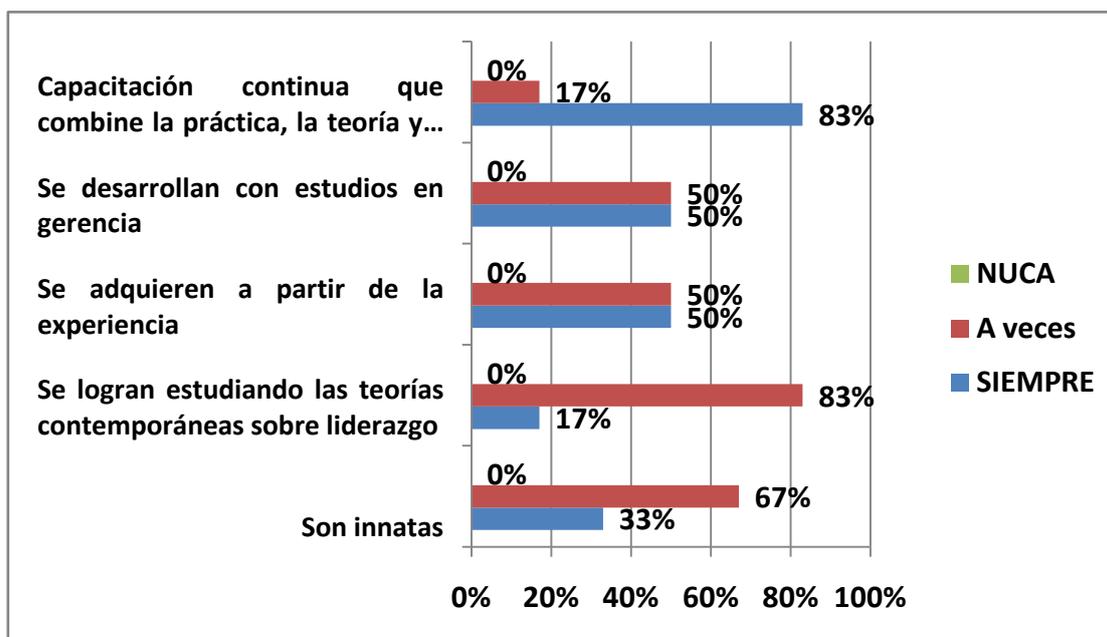
Los directivos se expresan en un 83% positivamente en estas preguntas, cabe señalar que estos criterios se contraponen con opiniones de los padres de familia y estudiantes. Se utilizó gráfico de barras por ser más amigable a la vista.

Tabla nº 12.- HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:	son innatas.		Se logran estudiando teorías contemporáneas de liderazgo.		Se adquieren a partir de la experiencia.		Se desarrollan con estudios en gerencia.		Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	2	33	1	17	3	50	3	50	5	83
A veces	4	67	5	83	3	50	3	50	1	17
Nunca										
TOTAL	6	100	6	100	6	100	6	100	6	100

Fuente: Colegio Nacional Olmedo
Elaboración: Henry Palma Palma

Grafico de la tabla 12



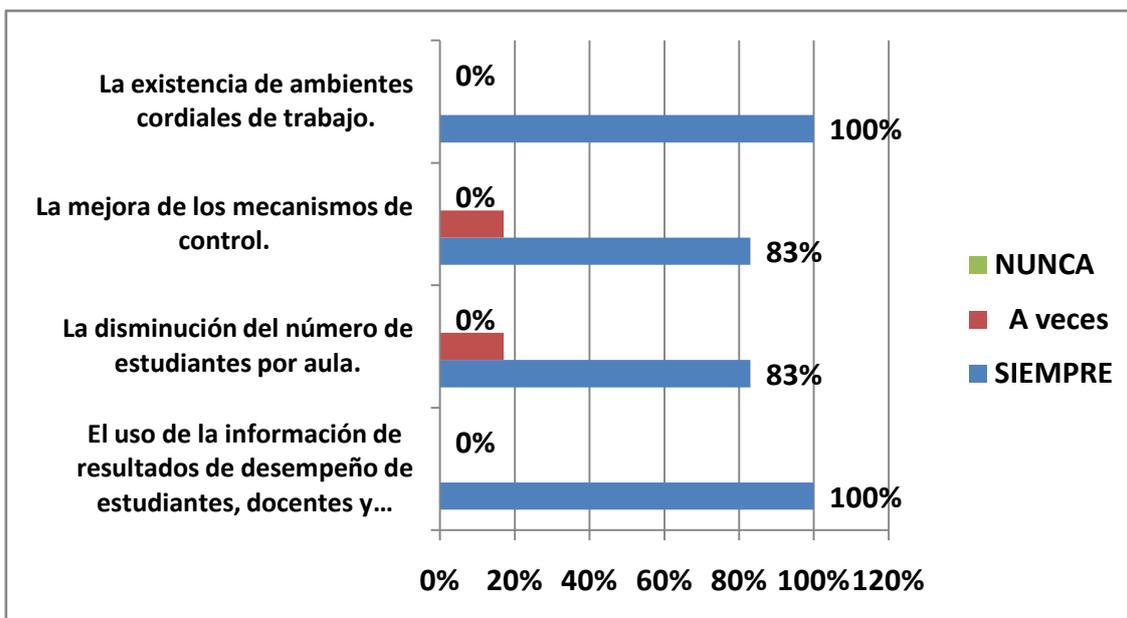
Es interesante conocer que predomina que la dedicación y capacitación son factores predominantes para desarrollar habilidades de liderazgo

Tabla nº13.- PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.		La disminución del número de estudiantes por aula.		La mejora de los mecanismos de control.		La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	6	100	5	83	5	83	6	100
A veces		0	1	17	1	17		0
Nunca								
TOTAL	6	100	6	100	6	100	6	100

Fuente: Colegio Nacional Olmedo
Elaboración: Henry Palma Palma

Grafico correspondiente a la tabla 13



Los directivos expresan que promueven ambientes cordiales de trabajo y que usan información retro alimentadora originada en estudiantes, padres de familia y docentes

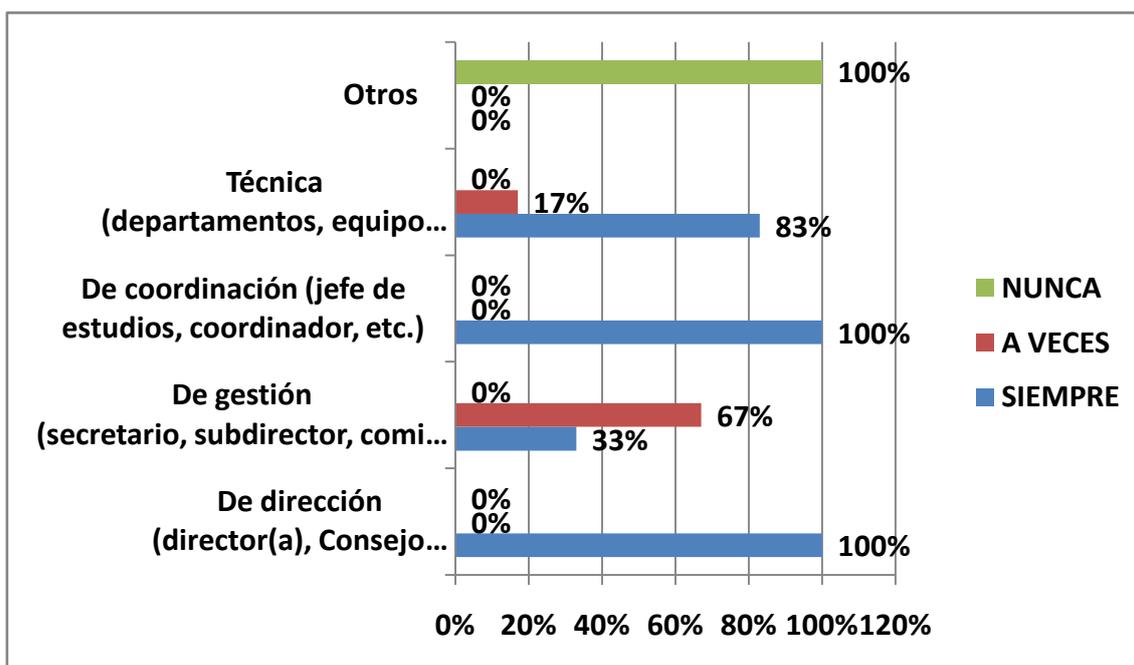
Tabla nº 14.- ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.

De los diferentes órganos escritos a continuación ¿Cuáles se encuentran en su institución?	De dirección (director, consejo escolar, consejo académico etc)		De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc)		De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc)		Técnica (departamentos, equipo docente, etc)		Otros (¿cuáles)	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	6	100	2	33	6	100	5	83		0
A veces		0	4	67		0	1	17		0
Nunca									6	100
TOTAL	6	100	6	100	6	100	6	100	6	100

Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Elaboración: Henry Palma Palma

Gráfico correspondiente a la tabla 14



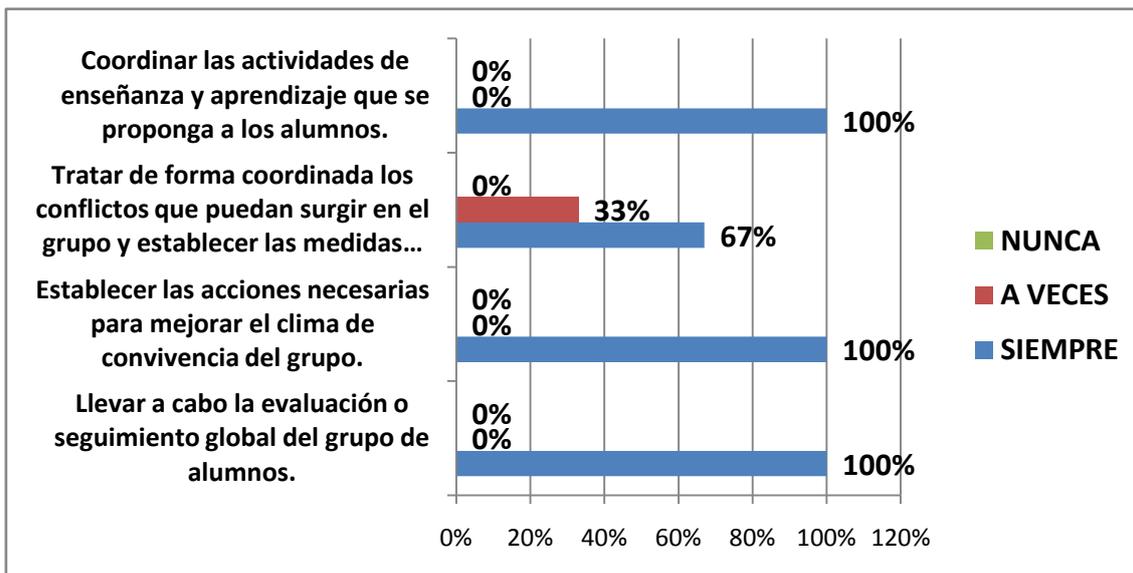
Los directivos opinan que siempre está el Rector y que la coordinación funciona, en lo más bajo es la parte técnica y de gestión. En la técnica debía concretarse si se tratan de técnicas pedagógicas o de las ciencias.

Tabla nº 15.- ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.

El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.		Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de grupo.		Tratar de formar coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.		Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	6	100	6	100	4	67	6	100
A veces		0		0	2	33		0
Nunca								
TOTAL	6	100	6	100	6	100	6	100

Fuente: Colegio Nacional Olmedo
Elaboración: Henry Palma Palma

Gráfico correspondiente a la tabla 15



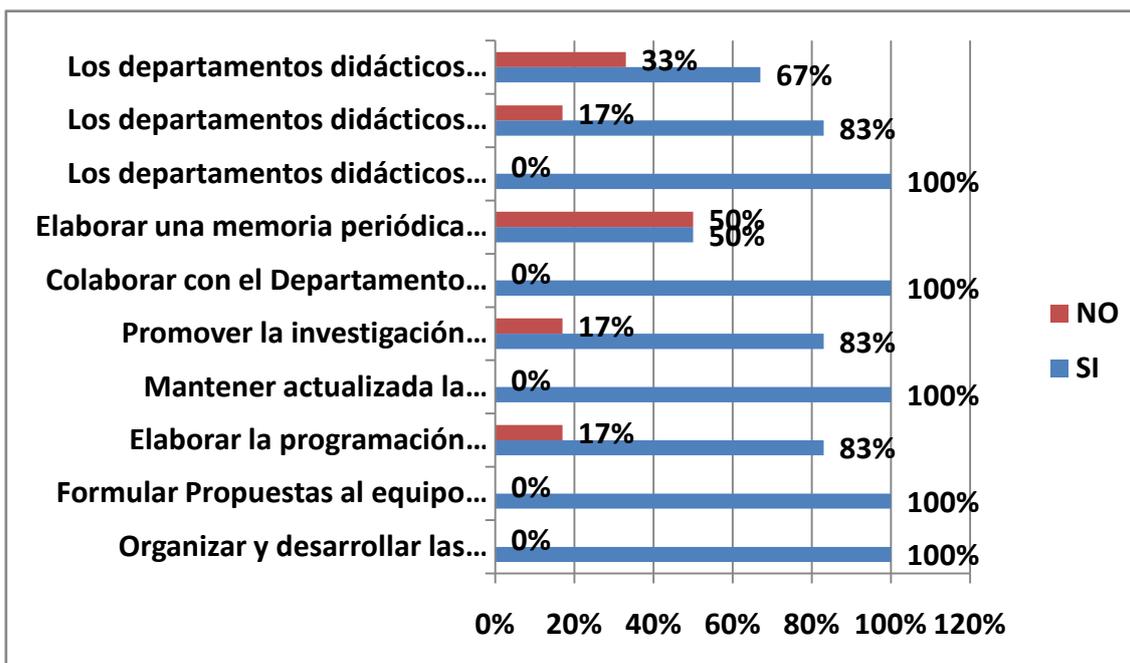
El equipo educativo, didáctico y junta de profesores de acuerdo a la opinión de los directivos funciona excelente, excepto en la solución de conflictos que podría catalogarse como buena, pues el 67% expresa SIEMPRE y el 33% A VECES

Tabla nº 16.- RESPONSABILIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS DE LA INSTITUCIÓN.

Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.		Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.		Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.		Mantener actualizada la metodología.		Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.		Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.		Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.		Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.		Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.		Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
SI	6	100	6	100	5	83	6	100	5	83,33	6	100	3	50	6	100	5	83	4	67
NO		0		0	1	17		0	1	16,67		0	3	50		0	1	17	2	33
TOTAL	6	100	6	100	6	100	6	100	6	100	6	100	6	100	6	100	6	100	6	100

Fuente: Colegio Nacional Olmedo
Elaboración: Henry Palma Palma

Grafico correspondiente a la tabla 16



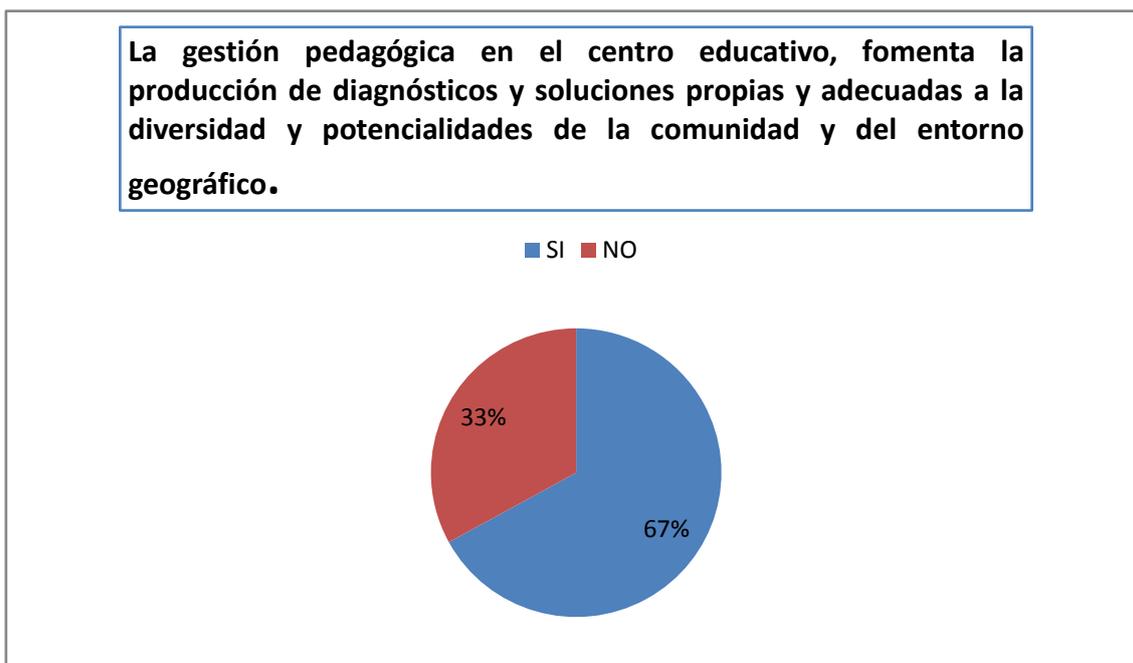
De acuerdo con la opinión de los directivos la responsabilidad de los departamentos didácticos tiene buen promedio pero discordante con los datos de la tabla anterior, pues no siempre sucede eso en la solución de conflictos.

Tabla nº 17.- LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.

La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno	f	%
SI	4	67
NO	2	33
TOTAL	6	100

Fuente: Colegio Nacional Olmedo
Elaboración: Henry Palma Palma

Grafico correspondiente a la tabla 17



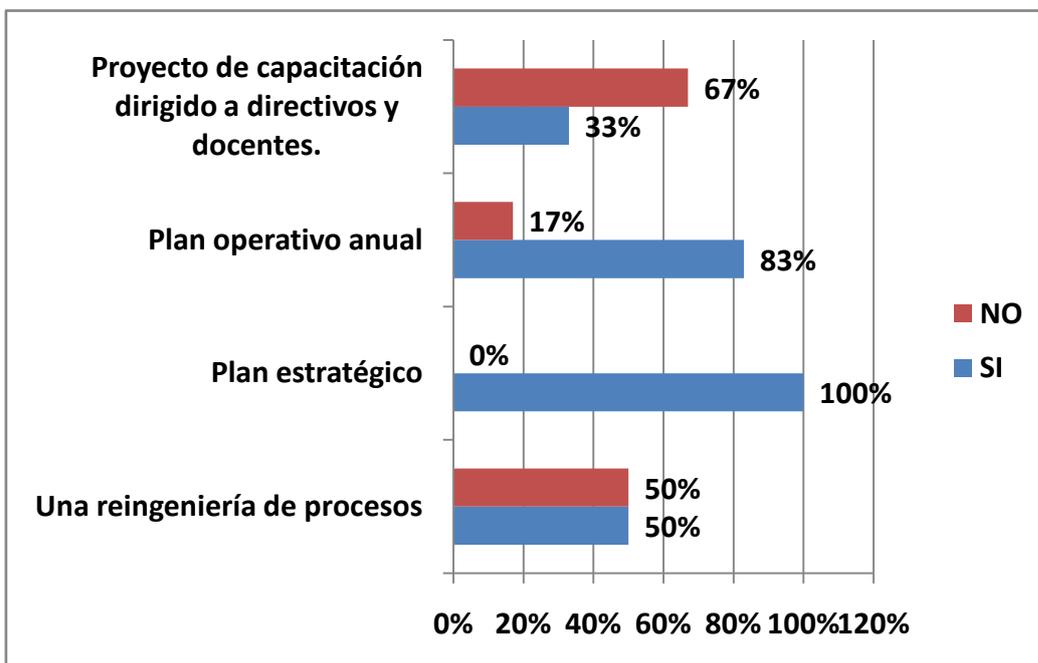
Un 33% de la versión de los directivos opinan que no se fomenta la producción pedagógica y la solución de acuerdo al entorno geográfico. Realmente que hay contradicciones de los directivos en los tres anteriores tablas y gráficos.

Tabla nº 18.- MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:	Una reingeniería de procesos.		Plan estratégico		Plan operativo anual.		Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
SI	3	50	6	100	5	83	2	33
NO	3	50	0	0	1	17	4	67
TOTAL	6	100	6	100	6	100	6	100

Fuente: Colegio Nacional Olmedo
 Elaboración: Henry Palma Palma

Grafico correspondiente a la tabla 18



Si el plan estratégico está desarrollado al 100% y los demás componentes fluctúan entre el 33% y el 83% se nota que no hay una buena aplicación del plan estratégico

4.2.2. De los Docentes

Tabla nº 19.- RESULTADOS DE LA ENCUESTAS A DOCENTES.

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.	3	15	11	55	6	30
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.	12	60	5	25	2	10
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	75	5	25		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.	17	85	3	15		0
5. Resistencia o escepticismo en los	3	15	14	70	3	15

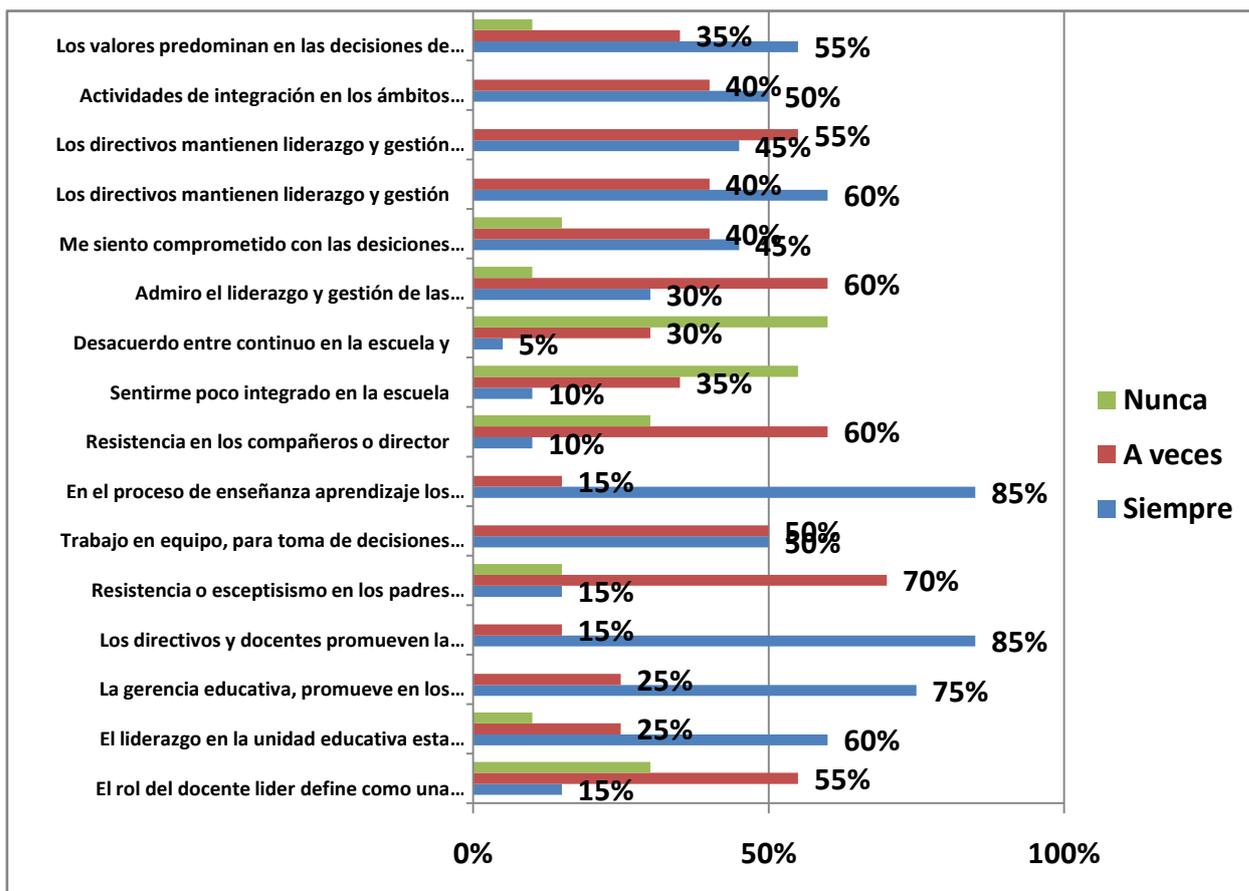
padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.						
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	50	10	50		0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	85	3	15		0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10	12	60	6	30
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	10	7	35	11	55
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	6	30	12	60
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	30	12	60	2	10
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	45	8	40	3	15
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	12	60	8	40		0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	9	45	11	55		0

15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	10	50	8	40	2	10
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	11	55	7	35	2	10

Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Elaboración: Henry Palma Palma

Grafico nº 13 correspondiente a la tabla 19



Es notorio que los docentes dicen sentirse poco integrado en el Colegio Nacional Olmedo con sus compañeros. El 60% manifiestan desacuerdos continuos con el Rector y solamente el 15% se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Rector. Nótese los diferentes enfoques que se notan con opiniones de los directivos.

4.2.3. De los Estudiantes

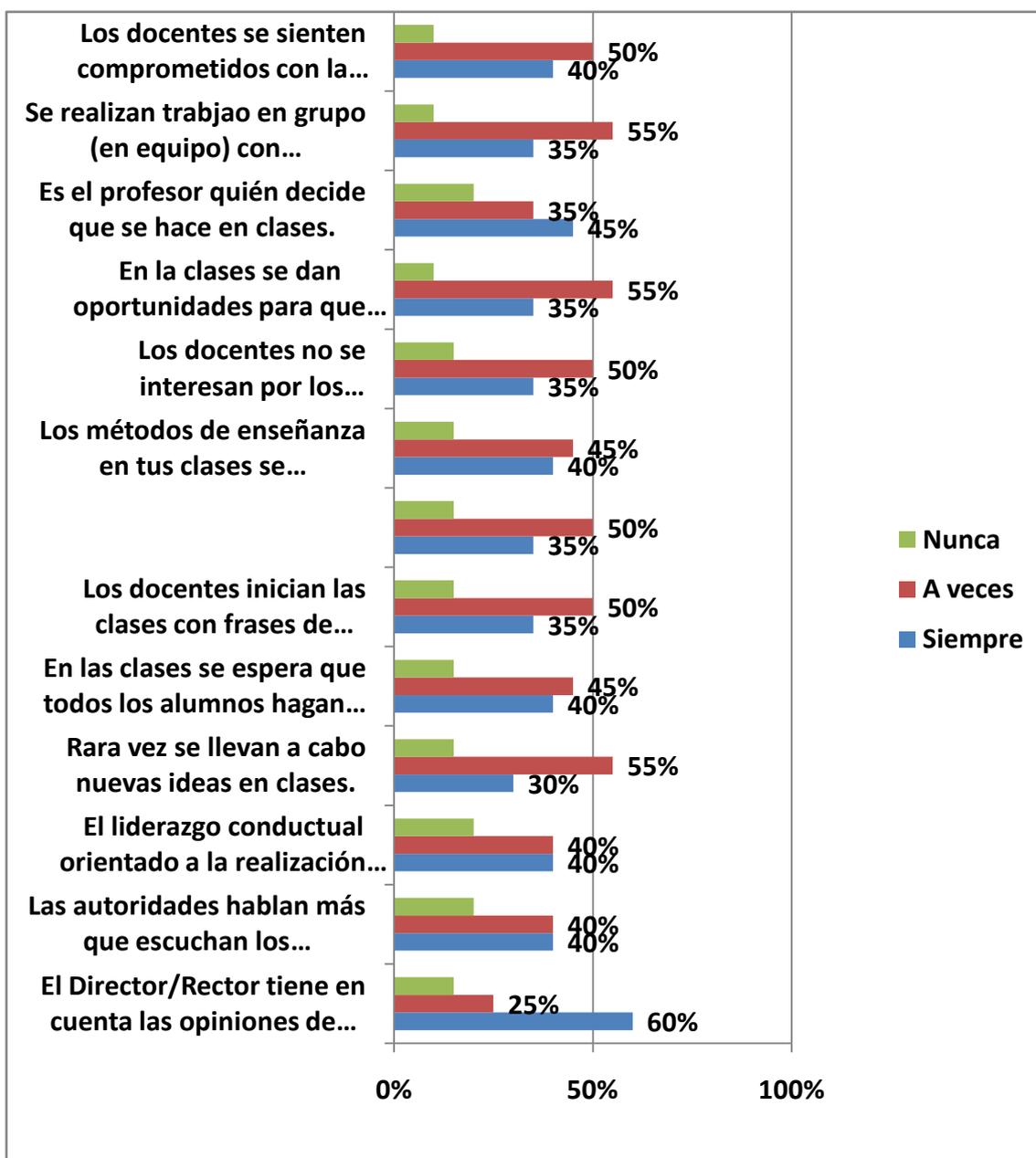
Tabla nº 20.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	12	60	5	25	3	15
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	8	40	8	40	4	20
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	40	8	40	4	20
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	30	11	55	3	15
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	8	40	9	45	3	15
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	7	35	10	50	3	15
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	35	10	50	3	15
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	40	9	45	3	15
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	35	10	50	3	15
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	35	11	55	2	10
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	9	45	7	35	4	20
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	35	11	55	2	10
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40	10	50	2	10
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	6	30	9	45	5	25

Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Elaboración: Henry Palma Palma

Grafico correspondiente a la tabla 20



Para hacer un análisis breve se sumará los porcentajes de a veces o nunca. El 70% de los estudiantes manifiestan que rara vez llevan a cabo nuevas ideas. El 65% expresan que no se inician las clases con frases de motivación en valores o virtudes. Además expresan que la Ética y los Valores no se enseñan con el ejemplo. Con las expresiones anteriores también se notan contrastes con las expresiones vertidas por los directivos

4.2.4. De los Padres de Familia

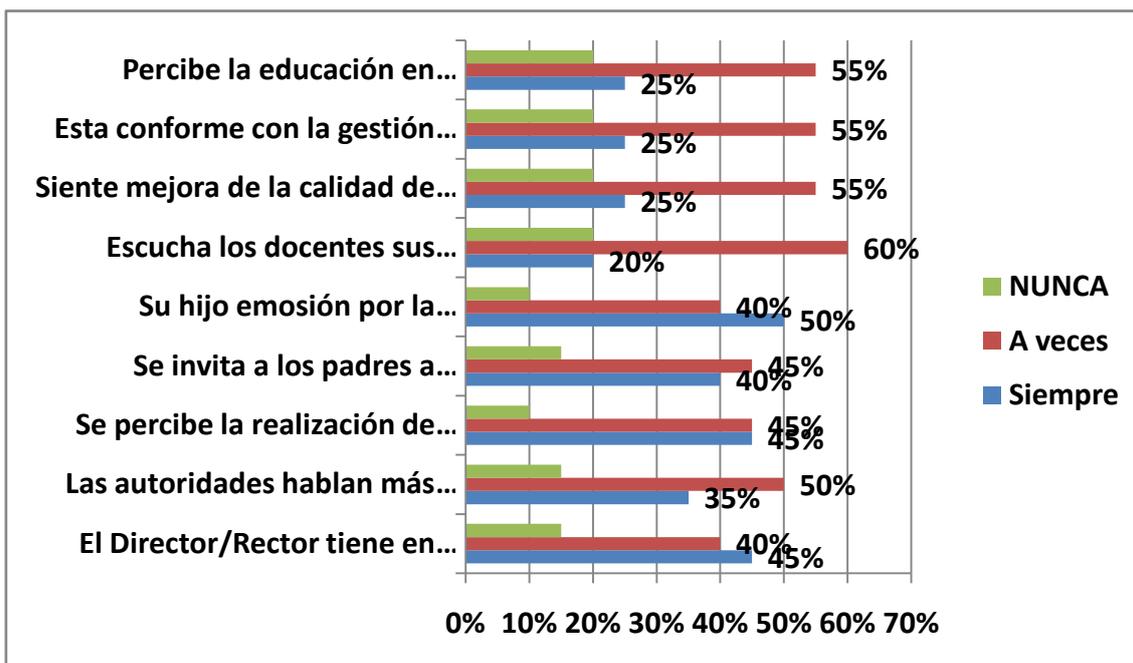
Tabla nº 21.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	9	45	8	40	3	15
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas que perciben los padres de familia.	7	35	10	50	3	15
3. Se percibe la realización de nuevas ideas de mejora.	9	45	9	45	2	10
4. Se invita a los padres a participar de talleres para aportar con ideas de mejora institucional.	8	40	9	45	3	15
5. Su hijo expresa emoción por la originalidad de las clases y temas aprendidos.	10	50	8	40	2	10
6. Escucha los docentes sus inconformidades con atención.	4	20	12	60	4	20
7. Siente mejora de la calidad de educación que recibe su hijo.	5	25	11	55	4	20
8. Está conforme con la gestión realizada por los directivos de la institución.	5	25	11	55	4	20
9. Percibe la educación en valores recibida por sus hijos.	5	25	11	55	4	20

Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Elaboración: Henry Palma Palma

Gráfico correspondiente a la tabla 21



El 80% de los padres de familia manifiestan que a veces o nunca los docentes escuchan sus inconformidades con atención; también el 75% expresan que no están conformes con la gestión de los directivos; el 75% perciben casi siempre o nunca la educación en valores percibida por sus hijos. En los padres de familia también se notan contrastes notorios con lo expresado por los directivos.

4.2.5. Matriz de Problemáticas

PROBLEMAS DETECTADOS EN LOS INSTRUMENTOS APLICADOS A DIRECTIVOS	CAUSAS	EFECTOS
Problema 1 Gestión inapropiada de liderazgo educacional	Plan Estratégico Institucional Insuficiente	Deficiente administración gerencial El POA define elementos que debían constar en el Plan Estratégico.
	No hay un Manual de Organización	Deficiente administración de recursos
	No hay un Código de Ética	Comportamiento de docentes, empleado y alumnos inadecuados.
Problema 2 La docencia no es de buena calidad	Escasez de docentes y personal administrativo	Estudiantes mal capacitados
	Baja remuneración para autoridades y personal docente.	Los docentes deben desarrollar actividades paralelas no docentes que les disminuye la atención educativa
	Débil capacitación del personal docente y administrativo	Alumnos con débil estudios especializados.
	Falta de estímulo a los docentes para desarrollar actitud	No hay productos investigativos

	científica e investigativa	Programas sin innovaciones y nuevos enfoques de género, ambiente, familia y sexualidad, valores y derecho de niños y adolescentes.
Problema 3 Recepción negativa en el liderazgo institucional	Concentración de la organización de tareas en el Rector y Coordinadores de Áreas	Los docentes participan muy limitadamente en los planes de organización
	Toma de decisiones inconsultas	Los docentes están poco informados sobre las decisiones que los involucra.
Problema 4 No hay actualización de la planificación institucional	Falta de compromiso de autoridades y directivos	No existen Plan Estratégico actualizados No hay POA en correspondencia con el Pla Estratégico No hay reglamento interno actualizado.

Fuente: Colegio Nacional Olmedo
Elaboración: Henry Palma Palma

5. DISCUSIÓN

Considerando que el motivo de este trabajo se centra en el liderazgo educacional se tomará el cuestionario de la encuesta aplicado a los directivos para contrastarlo con las respuestas que dan los docentes, los alumnos y los padres de familia. Como hay tres aspectos: *siempre*, *a veces* y *nunca*

en las respuestas, para realizar el análisis el aspecto a veces se sumará a uno de los otros para sobre pasar el 50%.

5.1 Forma de organización de los equipos de trabajo en el Colegio Nacional Olmedo: (Tabla 6)

Es indudable que el Rector tiene un liderazgo acentuado en la organización del Colegio Nacional Olmedo, sin embargo da la impresión que toma decisiones en reuniones generales o apoyadas en los coordinadores de área pero no realiza trabajos de grupo o recopila trabajos individuales para un análisis profundo de expresiones de los intervinientes (Tabla 6). Esto en función de la opinión de los directivos del plantel educativo.

El 55% de los docentes encuestados expresa que el líder debe poseer actitudes para cuestionar las órdenes existentes; lo que expresa que los docentes del Colegio Nacional Olmedo son analíticos y capaces de cuestionar. Esto último podría ser una ventaja si se presentan las condiciones para aprovecharlas.

El rector tiene habilidad con los estudiantes pues ellos opinan en un 60% toma en cuenta la opinión de los docentes y estudiantes. (Tabla 20.1). Los padres de familia se pronuncian similarmente en un 45% (Tabla 21.1)

Es interesante que los directivos expresan que para medir el tamaño de la organización es el valor y tiempo empleado en la institución dejando de lado un indicador educativo como es el de resultados obtenidos. Esto sería grave porque es la permanencia en la institución y no los logros alcanzados lo que prevalece en el criterio de los directivos (tabla 7). Esto contrasta con las

respuesta que dan los docentes en la tabla 19.2, donde expresan que el liderazgo está ligado a la innovación y el cambio, a través de un cuestionamiento “constante” para transformar formas habituales de escolarización; sin embargo los padres de familia dan opinión dividida sobre la capacidad de atender opinión de ellos, 35%, con respecto a la de los dirigentes 50% (tabla 20.2). Los estudiantes hacen un balance de 40% y 40%. *En esta parte se puede apreciar que el liderazgo es impositivo y no recopilador analítico para introducir cambios de actitud.*

5.2 Aplicación de manuales, reglamentos y normas

Los directivos expresan que esto se hace en un 100%. Esto significaría que todos los documentos se presentan a tiempo, completos y guardando los registros correspondientes. Además que el proceso docente educativo es muy bueno y que los bachilleres que egresan no tienen dificultades en el ingreso a la universidad. Por otro lado que el Bachillerato Internacional ha llegado a niveles superiores (Tabla 6), en cuanto a aspiraciones pero que no se han sido validadas cuando las evaluaciones fueron realizadas por pares externos.

5.3 Tabla 9.- Clima de respeto y consensos en la toma de decisiones.

Los directivos del Colegio Nacional Olmedo expresan (83%) .(Tabla N° 9) que los aspectos que se toman en cuenta prevalecen los del Rector y no los del Consejo Directivo. Esto manifiesta un carácter unipersonal y no Reglamentario de autoridad, considerando que el Consejo Directivo es la instancia superior de la institución, a pesar que se ha señalado anteriormente que se toma en cuenta el manual de normas; aquí hay una contraposición de pronunciamientos.

Los docentes (Tabla N° 19.6) expresan en un 50% que existe trabajo en equipo para la toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. El autor de la tesis resalta que ¿Cómo habiendo prevalencia de decisiones personales del rector, frente al Consejo Directivo, pueda señalarse un buen clima de respeto y consensos en la toma de decisiones?

Además los docentes expresan (60%) que en el Colegio Nacional Olmedo existe resistencia cuando intentan nuevos métodos de enseñanza. (Tabla N° 19 Num 8). Aparentemente no hay comunicación en estos casos y falta atención al criterio individual de innovación de los docentes. Lo que se podría

interpretarse como una falta de respeto y/o falta de consenso en la toma de decisiones; opinión contraria al criterio expresado por los directivos.

Los padres de familia indican que el rector toma en cuenta siempre o casi siempre (85%) sus opiniones.(Tabla N° 21 Num 1) y solamente un 15% expresan que nunca sucede esto. Esta opinión no concuerda con la de los docentes, lo que podría indicar que los directivos oyen a los padres de familia pero que no utilizan esa información como elementos retro alimentadores para un plan de mejoramiento, que debía estar plasmado en Plan Estratégico Institucional.

5.4 Tabla 10.- Delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos

De entre los directivos el 83% contestan SI y los otros encuestados NO. Se hará una comparación

Los docentes no muestran descontento general en la toma de decisiones aunque no hay un ítem que identifique en la encuesta este acierto, si se toma la tabla 19.8 se puede apreciar que un 90 se pronuncian porque a veces nunca hay resistencia cuando se intenta desarrollar un nuevo método de enseñanza.

Los estudiantes manifiestan en la tabla 20.1 y 20.2 que el Rector en un 85% toma en cuenta siempre o a veces la opinión de los docentes y de los alumnos, aunque el 80% hablan más que escuchan (siempre o a veces).

Los padres de familia se pronuncian en este ítem de manera similar a los estudiantes por lo que se puede concluir que efectivamente hay una opinión favorable al hábito en las decisiones para resolver conflictos.

5.5 Tabla 11.- La administración y liderazgo del centro de educación promueve LA EXCELENCIA ACADÉMICA.

Directivos: el 83% se manifiestan afirmativamente y el 17% negativamente

Docentes: En la tabla 19.2 se manifiestan en un 85% que a veces o siempre que en el establecimiento se está buscando la innovación y el cambio hacia nuevos métodos de enseñanza.

En la tabla 19.4 se manifiestan en un 100% que se promueve la participación en la investigación.

En la tabla 19.5 el 85% expresan que hay resistencia o escepticismo entre los padres de familia cuando se quieren aplicar nuevos métodos de enseñanza. Sin embargo en la tabla 19.8 los docentes expresan (80%) que encuentran dificultades cuando desean aplicar nuevos métodos de enseñanza por iniciativa propia.

Estudiantes: Manifiestan (60%) que a veces o nunca que el liderazgo está orientado a la realización conductual de tareas (Tabla 20.3)

El 70% expresan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases (Tabla 20.4)

El 85% expresan que siempre o a veces se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma.

Padres de familia: El 60% expresan que a veces o nunca se lo invita a participar en la realización de nuevas ideas de mejora (Tabla 21.4); sin embargo el 60% expresan que sus hijos manifiestan emoción por la originalidad de temas aprendidos (Tabla 21.5)

En el análisis el autor de la tesis aporta:

1. Los docentes expresan en un 100% que se promueve la participación en la investigación en contraposición existe resistencia en los padres de familia cuando se quieren aplicar nuevos métodos de enseñanza. Además los docentes sienten poco apoyo cuando quieren aplicar individualmente nuevos sistemas de enseñanza; esto hace pensar que hay normas generales de comportamiento que se oponen a la innovación.
2. Los estudiantes refuerzan este último criterio cuando los docentes esperan que los alumnos hagan el mismo trabajo en la misma forma; no hay espacio para el desarrollo de la propia iniciativa.
3. Los padres indican (60%) que no los invita a participar en la realización de nuevas ideas.

Para hablar de excelencia académica es necesario una cualificación tope en los ítems anotados y por otro lado hay que tomar en consideración que el Colegio Nacional Olmedo no ha podido superar la evaluación externa de su programa de Bachillerato Internacional.

5.6 Tabla 11.- La administración y liderazgo del centro de educación promueve EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES.

Directivos: el 83% se manifiestan afirmativamente y el 17% negativamente

1. Docentes: No se puede sacar información de los ítems que contestan los docentes

2. Estudiantes: El 70% expresan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. (Tabla 20.4)

El 60% manifiestan que tienen un patrón de comportamiento (Tabla 20.5) y que los docentes no inician las clases con frases de motivación (Tabla 20.6)

3. Padres de familia: No se puede sacar información de los ítems que contestan los padres de familia

En el análisis el autor de la tesis aporta:

1. Los directivos expresan que se promueve el desarrollo profesional de los docentes.

2. Los ítems de la encuesta no permite una relación de la afirmación de directivos con la de ellos; sin embargo considerando la graduación de 4º nivel que tienen daría un indicio de un factor positivo o al menos que se orienta para esa graduación de los docentes.

3. Lo mismo puede apreciarse en la opinión vertida por los padres de familia.

5.7 Tabla 11.- La administración y liderazgo del centro de educación promueve LA CAPACITACIÓN CONTINUA DE LOS DOCENTES.

El 83% de los directivos opinan favorablemente

1. Docentes: El 100% expresan inclinación, en conjunto con los directivos, que se promueve la investigación en todo lo ámbito de influencia del Colegio Nacional Olmedo (Tabla 19.4)
2. Estudiantes: No hay ítem que expresen esta interrogante.
3. Padres de familia: Lo mismo que el caso anterior

5.8 Tabla 11.- La administración y liderazgo del centro de educación promueve EL TRABAJO EN EQUIPO.

El 83% de los directivos opinan favorablemente

1. Docentes: El 100% expresan inclinación, en conjunto con los directivos, que se promueve el trabajo en equipo en todo lo ámbito de influencia del Colegio Nacional Olmedo (Tabla 19.6)
2. Estudiantes: El 85% expresan que el Rector tiene en cuenta la opinión de los docentes y estudiantes.
3. Padres de familia: El 85% manifiestan que el Rector tiene en cuenta la opinión de los padres de familia (Tabla 21.1) y el 90% que son invitados para aportar ideas de mejora institucional.

En el análisis el autor de la tesis aporta:

Los directivos (83%) expresan que se promueve el trabajo en equipo (Tabla 11).

Los docentes, alumnos y padres de familia se expresan también positivamente en esta opinión, pero también dicen que se escucha menos que lo que hablan, es decir, que hay una orientación antes de auscultar la opinión de los alumnos y padres de familia

5.9 Tabla 12.- HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.

El 100% de los directivos se expresan positivamente en varios ítems como:

- a. **SON INNATAS: Siempre 33%, a veces 67%**
- b. **SE LOGRAN ESTUDIANDO TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LIDERAZGO: siempre 17%.a veces 83%**
- c. **SE ADQUIEREN A PARTIR DE LA EXPERIENCIA: 50% y 50%**
- d. **SE DESARROLLAN CON ESTUDIOS EN GERENCIA; 50% y 50%**
- e. **CON CAPACITACIÓN CONTÍNUA QUE COMBINE LA TEORÍA Y LA EXPERIENCIA: 83% y 17%**

Es interesante resaltar ciertas respuestas de los directivos: la respuesta 1 con la tres se oponen. En el primer caso se expresa, mayoritariamente, que a veces son innatas o siempre lo son; en la tres se da más importancia al estudio de teorías y a la experiencia.

En todo caso se da mucha importancia a la experiencia y a la capacitación.

1. Docentes: El 85% se expresan del docente líder que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes (Tabla 19.1)
2. Los estudiantes (85%) y los padres de familia (55%): opinan que se toman en cuenta sus opiniones, lo que reforzarían las opinio 3 y 4 de los directivos.

5.10 Tabla 13.- PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.

Se plantean si se promueven cuatro aspectos:

- a. El uso de información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que falta mejorar: 100% siempre
- b. La disminución de alumnos en el aula: siempre 83% y a veces 17%
- c. La mejora de los mecanismos de control: siempre 83% y a veces 17%
- d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo 100%

Los directivos le dan importancia a la retroalimentación y al ambiente cordial de trabajo y también a los otros dos aunque en menor grado. Indudablemente que todas son cualificaciones de alto grado.

Docentes: El 100% se expresan que se promueve en los padres de familia y la comunidad en general la importancia de brindar un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulantes, lo que concuerda plenamente con la opinión de los directivos. Existe coherencia en este aspecto. (Tabla 19.3)

Los estudiantes y padres de familia no se expresan.

Se puede afirmar que los directivos y los docentes coinciden que en la institución se promueve, principalmente, la retroalimentación y la armonía como principios del mejoramiento del proceso docente aprendizaje.

5.11 Tabla 14.- ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.

Los directivos se pronuncian:

- | | | |
|--------------------|--------------|-------------|
| a) De dirección | Siempre 100% | |
| b) De gestión | Siempre 33% | A veces 67% |
| c) De coordinación | Siempre 100% | |
| d) Técnico | Siempre 83% | A veces 17% |

Docentes: El 90% se sienten poco integrados en el Colegio Nacional Olmedo y entre los compañeros. (Tabla 19.9)

Estudiantes: El 70% de los estudiantes se expresan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases (Tabla 20.3)

Las aseveraciones de los docentes y los estudiantes no son coherentes con los aciertos expresados en los literales a) y b). Si la gestión y la coordinación fueran excelentes no hubiera esta contraposición.

5.12 Tabla 15.- EL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES EN SU INSTITUCIÓN ES EL ENCARGADO DE:

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

Siempre 100%

b) Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo

Siempre 100%

c) Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos

Siempre 67% a veces 33%

d) Coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los alumnos

Siempre 100%

Los directivos opinan que los equipos educativos son los encargados de dar lineamientos para diseñar y llevar las acciones del proceso docente educativo.

Docentes: El 100% opina que se trabaja en equipo. (Tabla 19.6)

En esta parte los docentes se pronuncian de manera similar con los directivos, hay coherencia en sus aseveraciones.

5.13 Tabla 16.- RESPONSABILIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS DE LA INSTITUCIÓN.

Los directivos opinan que los departamentos didácticos de la institución son los encargados de:

- a) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia,

Siempre 100%

- b) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución

Siempre 100%

- c) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente

Siempre 83%

A veces 17%

- d) Mantener actualizada la metodología

Siempre 100%

- e) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros

Siempre 83%

A veces 17%

- f) Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje,

Siempre 100%

- g) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didácticas, la práctica docente y los resultados obtenidos,

Siempre 50%

A veces 50%

- h) Los departamentos didácticos formulan propuestas a los equipos directivos

Siempre 100%

- i) Los departamentos didácticos elaboran la programación didácticas de las asignaturas

Siempre 83%

A veces 17%

- j) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

Siempre 67%

A veces 33%

Docentes: El 50% expresan que hay trabajo en equipo, para la toma de decisiones de cambio de metodología de la enseñanza aprendizaje. El otro 50% se pronuncia por a veces. (Tabla 19.6)

Padres de familia: El 85% manifiestan que el Rector tiene en cuenta la opinión de ellos.

La opinión favorable es generalizada aunque con un sesgo de los docentes. Las responsabilidades de los departamentos son asumidas con criterios didácticos actualizados.

5.14 Tabla 17.- LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL CENTRO EDUCATIVO, FOMENTA LA PRODUCCIÓN DE DIAGNÓSTICOS Y SOLUCIONES PROPIAS Y ADECUADAS A LA DIVERSIDAD Y POTENCIALIDADES DE LA COMUNIDAD Y DEL ENTORNO GEOGRÁFICO.

Los directivos se pronuncian afirmativamente en un 67% y negativamente el 33%

Se puede decir que hay identificación con el caso anterior aunque el 33% negativo es contrario a la opinión generalizada del enunciado de la tabla anterior. Si se toma en cuenta la tabla 19.6 se aprecia otro sesgo de los docentes en un 50%

5.15 Tabla 18.- EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA QUE UD. DIRIGE SE HA REALIZADO:

a) Una reingeniería de procesos,	Si 50%	No 50%
b) Plan Estratégico,	Si 100%	
c) Plan Operativo Anual	Si 83%	No 17%
d) Proyectos de capacitación dirigido a docentes	Si 33%	No 67%

Nótese que el optimismo manifiesto en los dos anteriores contradicen el enunciado de esta tabla. Tómese en cuenta que se trata de la opinión de los mismos encuestados y que solamente el Plan Estratégico tiene un resultado positivo. Parecería que los pronunciamientos teóricos se contradicen cuando hay la necesidad de concretar, donde las evidencias numéricas no se pueden evadir.

A la reingeniería se la conceptuará como la decisión y el hecho de cambiar paradigmas en función de la innovación y el producto que se quiere obtener. Sería como dejar en cero lo actuado para re definir objetivos y metas en el marco de un nuevo plan estratégico. En términos pedagógicos el producto está objetivizado en el estudiante. Indudablemente que Ecuador está ante una reingeniería de la educación; los cambios que deben realizarse se derivan desde el gobierno central con presiones que han llegado a separaciones con

“renuncias voluntarias” de docentes que se consideraban no aptos para asimilar el reto de calidad actualizada.

El 17% de los directivos expresan que se no se ha realizado el POA. Pareciera que efectivamente el documento se elabora para presentarlo pero no para practicarlo.

Los docentes y directivos expresan que NO se hay predisposición para proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes. Estos pronunciamientos dan a entender que los directivos no toman los planes de capacitación como parte de la transformación en que el gobierno nacional está interesado. Es muy probable que a la hora de las decisiones hayan maestros separados si no se afronta de manera participativa en los nuevos cambios que necesita el país. La educación media ecuatoriana ya ha sido evaluada en el momento que la SENESCYT ha propuesto exámenes de aptitudes y de conocimientos previos al ingreso a la Universidad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 CONCLUSIONES

- El Rector tiene un liderazgo acentuado en la organización del Colegio Nacional Olmedo y apoya sus decisiones en reuniones generales o en los coordinadores de áreas
- El Consejo Directivo no cumple con las funciones de ser un organismo de decisiones académicas y es el Rector quien las asume, lo que podría significar que no hay un buen clima de respeto y consensos en la toma de decisiones.
- En el Colegio Nacional Olmedo existe resistencia cuando los profesores intentan nuevos métodos de enseñanza.
- En el Colegio Nacional Olmedo se orienta a los estudiantes y a los padres de familia
- Los docentes sienten poco apoyo cuando quieren aplicar individualmente nuevos sistemas de enseñanza; esto hace pensar que hay normas generales de comportamiento que se oponen a la innovación.
- Los docentes dan mucha importancia criterios innatos de habilidades de liderazgo, frente a la teoría y la experiencia. Los líderes se eligen o designan pero deben trabajar en función de resultados y teorías, apoyados por la experiencia.

6.2 RECOMENDACIONES

- Debe prevalecer las labores de los equipos sobre el pronunciamiento individual o de grupos dirigentes.
- Debe desarrollarse un criterio de pertenencia en todos los estamentos del Colegio Nacional Olmedo y descartar condiciones que han prevalecido y permitido el deterioro de los docentes y del aprendizaje.
- Debe propiciarse nuevos métodos de enseñanza dentro de un marco de propuestas conocidas y aprobadas por el Consejo Directivo.
- Las opiniones de los padres de familia, estudiantes y docentes deben receptarse con la intención de elaborar un registro estadístico que permita tomar decisiones ambientadas a la sociedad de que provienen los estudiantes.

- La innovación debe ser un mecanismo de mejoramiento académico, a través de la investigación bibliográfica, internet y las experiencias con el entorno social.
- Los grupos de trabajo académico deben propiciarse de tal modo que sea un consenso de opinión sobre este ítem y no de los directivos y de un grupo de trabajo.
- Los objetivos tienden a solucionar un problema académico detectado en el Colegio Nacional Olmedo con la realización de las actividades proyectadas en lapsos y posibilidades de verificación precisas. Cuando el programa de la planificación ha sido ejecutada debe quedar un registro con los resultados obtenidos.

7. PROPUESTA DE MEJORÍA

7.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

PROPUESTA DE MEJORÍA EN EL LIDERAZGO DEL COLEGIO NACIONAL OLMEDO DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO CON VALORES COMO EJE TRANSVERSAL.

7.2 JUSTIFICACIÓN

El Gobierno Nacional en Ecuador está haciendo énfasis en la necesidad de cambiar el enfoque se que tenía de la educación estatal. Actualmente hay apoyo para estudiar desde la educación infantil hasta niveles de tercer y cuarto nivel. El Colegio Nacional Olmedo no puede permanecer indiferente ante estas alternativas educativas.

Los docentes del Colegio Nacional Olmedo, de hecho, están en el grupo que pueden ser favorecidos por lo impulsos estatales. Un docente, que haya obtenido un título de tercer nivel y que desee realizar estudios en las mejores universidades del mundo puede obtener becas si reúne los requisitos definidos y publicados en la página de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (**SENESCYT**). Naturalmente estos estudios incluyen investigaciones que beneficiarían a la educación y de manera general al país.

Para plantear el mejoramiento de la institución se hará un análisis crítico de:

- Debilidades,
- Resultado deficientes de la investigación y
- Conclusiones y recomendaciones

La tesis tiene una buena secuencia y organización y una de sus fortalezas son los factores favorables y desfavorables que se puede apreciar en el análisis FODA que se he realizado. Este instrumento permite detectar los problemas y sus causas para plantear las soluciones en base a datos ciertos y sin elucubraciones.

7.3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Crear condiciones favorables de trabajo docente para puedan permanecer ocho horas laborales en la institución en un ambiente que incentive la producción en un plazo de cinco años.

Se prevé que los trabajos serán completados en dos años, es decir, en ocho trimestres, de acuerdo a la tabla que se inserta a continuación

#	ACTIVIDADES	PLAZO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1	Actualización de objetivos educativos en concordancia con las definiciones del Ministerio de Educación	1º trimestre	Objetivos educativos definidos	Documento en la secretaría del Colegio Nacional Olmedo
2	Elaborar documentos con currículo educativo, incluyendo cursos de actualización, prácticas internas y externas	1º trimestre	Currículo completo elaborado	Documento en la secretaría del Colegio Nacional Olmedo
3 ^a	Construir 10 salas de tutorías para estudiantes	3º, 4º, 5º y 6º trimestres	Salas listas para realizar tutorías	Construcciones realizadas. Actas de recepción-entrega
3b	20 oficinas para trabajo extra aula	3º, 4º, 5º y 6º trimestres	Salas listas para realizar tutorías	Construcciones realizadas. Actas de recepción-entrega
3c	1 biblioteca física y electrónica inscrita a revistas educativas	3º, 4º, 5º y 6º trimestres	Salas listas para realizar tutorías	Construcciones realizadas. Actas de recepción-entrega
3d	5 laboratorios para investigación docente y científica	3º, 4º, 5º y 6º trimestres	Salas listas para realizar tutorías	Construcciones realizadas. Actas de recepción-entrega

3e	3 laboratorios de informática dotados de internet	3º, 4º, 5º y 6º trimestres	Salas listas para realizar tutorías	Construcciones realizadas. Actas de recepción-entrega
3f	2 bares	3º, 4º, 5º y 6º trimestres	Salas listas para realizar tutorías	Construcciones realizadas. Actas de recepción-entrega
3	2 salas de esparcimiento	3º, 4º, 5º y 6º trimestres	Salas listas para realizar tutorías	Construcciones realizadas. Actas de recepción-entrega
4	Personal de planificación y de clases completo y laborando	1º a 8º trimestres	Planificación ejecutada y aplicando	Informes en las direcciones de áreas
5	Directivos y docentes guían a los estudiantes hacia objetivos educativos	1º a 8º trimestres	Plan operativo	Documento en la secretaría del Colegio Nacional Olmedo
6	Declaraciones de que es lo que se espera que los estudiantes conozcan	1º trimestre	Pancartas permanentes	Documento en la secretaría del Colegio Nacional Olmedo
7	Aseguramiento de la calidad y de ingreso a la Universidad	1º a 3º trimestre	Plan operativo	Documento en la secretaría del Colegio Nacional Olmedo
8	Definición de líneas de investigación formativa	2º trimestre	Plan operativo	Documento en la secretaría del Colegio Nacional Olmedo
9	Relaciones de los estudiantes y docentes con el entorno social	1º a 8º trimestres	Plan operativo	Documento en la secretaría del Colegio Nacional Olmedo

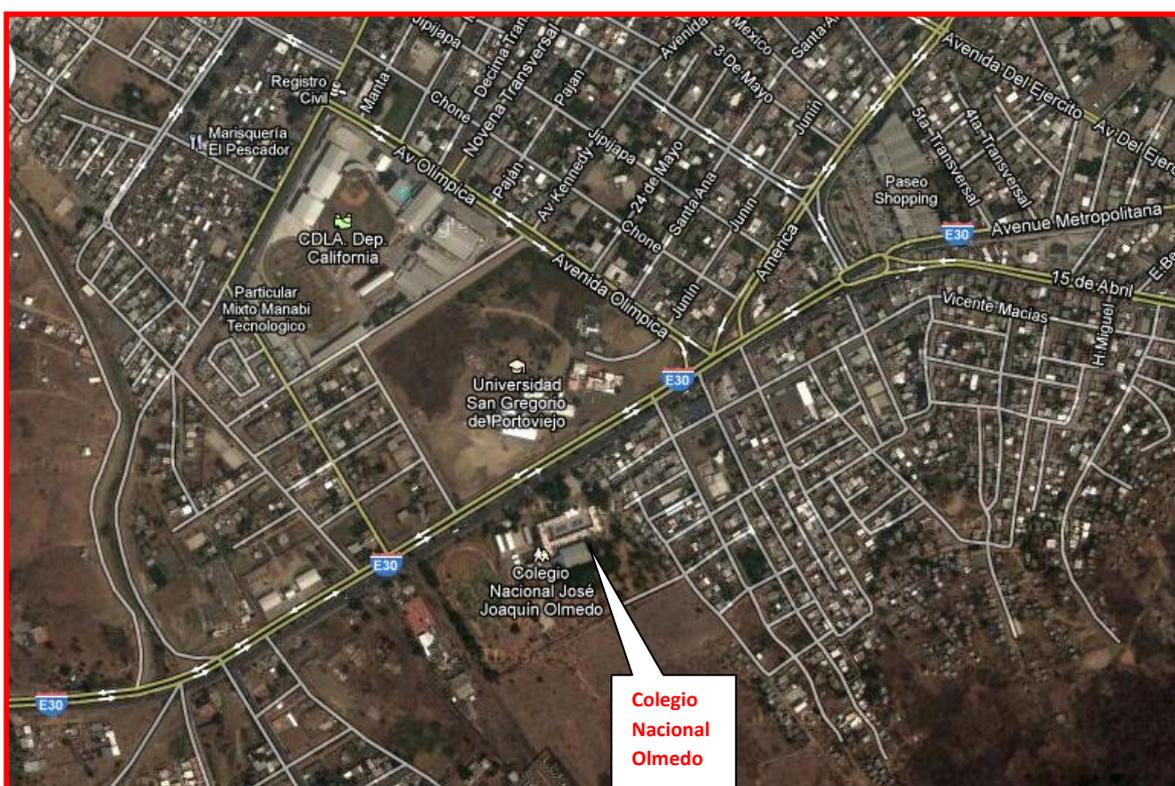
Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Elaboración: Henry Palma Palma

7.4 LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

El Colegio Nacional Olmedo está ubicado en la ciudad de Portoviejo, capital de la provincia de Manabí, en la carretera que va hacia Manta km 3, frente a la Universidad San Gregorio de Portoviejo. Sus coordenadas son: 1° 03' 57" S y 80° 28' 12" O; a 43 msnm.

A continuación se presenta un mapa satelital con la ubicación indicada.



Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Elaboración: Henry Palma Palma

7.5 POBLACIÓN OBJETIVO

Los involucrados en la educación de nivel medio que se imparte en el Colegio Nacional Olmedo son los padres de familia, autoridades, estudiantes y docentes. Todos ellos son parte interesada del proceso del aprendizaje. Los padres de familia son en definitiva quienes son favorecidos de una buena educación, pues tienen como una meta de su vida la formación adecuada y productiva de sus hijos. Las autoridades son los responsables que funcione el equipo educativo para el aprendizaje. Los estudiantes son los objetos de formación y los docentes son los actores de responsabilidad directa sobre el aprendizaje. Los resultados del aprendizaje se pueden considerar como inmediatos y como mediatos.

La aprobación de los egresados del Colegio Nacional Olmedo en los exámenes de aptitud y conocimiento que la Universidad Ecuatoriana está condicionando para acoger a los bachilleres va a ser uno de los exámenes del colegio y solamente la investigación de las falencias que pudieran tener los bachilleres del Colegio Nacional Olmedo ya es un motivo de investigación.

7.6 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Sostenibilidad. Este proyecto es sostenible por cuanto involucra a todos los componentes de la institución, su filosofía y políticas son claras, existe un presupuesto económico, y su estructura académica y administrativa esta fortalecida por la inserción de programas y proyecto con nueva misión educativa.

Se tomará en esta propuesta como sostenibilidad al hecho que pueda mantenerse por sí misma, sin ayuda de agentes externos. Se entiende que el sustento de esa sostenibilidad son los recursos que el Estado Ecuatoriano dispone para la educación en el país. Naturalmente que esta sostenibilidad

permite que se puedan satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. Es decir que el gobierno nacional planifique para la educación los recursos necesarios y suficientes de manera permanente.

Para la sostenibilidad es necesario una política de concienciación acerca de trabajo a desarrollar. Es una idea generalizada es que el trabajador que no percibe una remuneración adecuada, mal trabaja. La infraestructura en sí no representa todos los requisitos de la buena educación; es necesario que los docentes sean evaluados permanentemente para dar las oportunidades que el gobierno ha expresado en el sentido que la capacitación permanente dará las oportunidades de mejoramiento profesional y en base a la meritocracia se llegue a niveles cómodos de trabajo. Se parte de la idea que existen docentes interesados en la investigación y en el mejoramiento didáctico aplicado al aprendizaje que deben desarrollar los estudiantes.

Con la permanencia de los docentes en la institución, en el horario definido, se pueden llegar a estudios innovadores del aprendizaje, cuya aplicación debe estar en función de la aprobación de las áreas de estudio. Además la permanencia en el colegio de los docentes permite una mejor coordinación entre los departamentos y los docentes. También los docentes desarrollarán sentimientos de pertenencia y pertinencia; no es posible sentirse parte de la institución si se va ella solamente las horas de clase; la misma clase será mejor enfocada con consultas de internet.

La permanencia de ocho horas de labor facilitará la planificación de cursos y seminarios de mejoramiento profesional y exposiciones de trabajos señeros que hayan desarrollados los docentes investigadores. Es que los docentes revisan sus cronogramas de trabajo que están definidos a corto y mediano plazo? La permanencia en el plantel es otra ventaja en este sentido.

Claro que si los docentes sienten que su remuneración es suficiente no necesitarán trabajar en otras instituciones. Con este criterio van a quedar más plazas de trabajo para otros ecuatorianos, en definitiva lo que se quiere lograr es la democratización laboral, evitando la concentración de remuneraciones.

En los cursos y seminarios debe enfocarse, principalmente, a las metodologías actualizadas y que se encuentran en discusión en el mundo de sistemas de aprendizaje. Las áreas deben unificar criterios en los procesos de enseñanza aprendizaje, incluyendo la evaluación académica e institucional.

El sistema de control educativo del Colegio Nacional Olmedo debe consultar opiniones de los padres de familia sin influenciar en sus pronunciamientos para no distorsionar la búsqueda de indicios de mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje. No desestimar estas opiniones aún en el caso que provengan de personas no ilustradas; ¿qué padre no quiere mejorar las condiciones de aprendizaje de su hijo?; por otro lado hay que tomar en cuenta que el colegio está ubicado en la ciudad de Portoviejo y que muchos padres de familia tienen buenos niveles de titulación.

Los docentes, no solamente el Dpto. de Orientación, deben considerar a sus alumnos como personas con dificultades culturales, familiares y sociales y no como receptores-repetidores de lecciones que no comprenden. La motivación y sistemas actualizados de enseñanza aprendizaje deben ser la norma y no la excepción en el proceso. Debe olvidarse el sistema de culpa ajena a la hora de iniciar un período del curso, la concepción debe ser solucionar y no culpar, hay que generalizar la calidad de la enseñanza.

En las encuestas se percibe un excesivo optimismo de los directivos; nada puede funcionar si no existe la veracidad y honestidad en la información. Este trabajo no tiene la intención de buscar culpables sino plantear paradigmas de comportamiento en el proceso de enseñanza aprendizaje. Esto se ha percibido al contrastar datos provenientes de los directivos y la óptica de los docentes, estudiantes y padres de familia.

Muchas de las aseveraciones y críticas se las puede considerar difíciles de alcanzar por la dependencia que tiene la institución del Estado; pero contrario a esto es que el GERENTE Y/O LÍDER está para realizar gestiones que alcanzan objetivos y metas no destinados para los que esperan que les llegue la bondad paternal.

Todo lo anteriormente indicado no puede funcionar si no se definen los reglamentos que sean necesarios, pues de esta manera los padres de familia, las autoridades, los estudiantes y los docentes tengan un sistema de consulta para desarrollar sus habilidades y destrezas. Un manual de convivencia actualizado delimitará también acciones y mejoramiento de las relaciones sociales entre los actores e intervinientes del proceso del aprendizaje en el Colegio Nacional Olmedo.

Nótese que se ha mencionado a los actores e intervinientes iniciando por los padres de familia, que es el “mercado” que hay que satisfacer y que los docentes representan los “vendedores” de la calidad de enseñanza aprendizaje.

7.7 PRESUPUESTO

Personal directivo:

PERSONAL	MENSUAL	ANUAL
16	\$ 1.200,00	\$ 230.400,00
200	\$ 800,00	\$ 1.920.000,00
30	\$ 600,00	\$ 216.000,00
	SUBTOTAL	<u>\$ 2.366.400,00</u>

ESPACIOS	ÁREA m2	VALOR
25	60	\$ 450.000,00
4	50	\$ 60.000,00
	SUBTOTAL	<u>\$ 510.000,00</u>

	TOTAL	<u>\$ 2.876.400,00</u>
--	-------	------------------------

Fuente: Colegio Nacional Olmedo
Elaboración: Henry Palma Palma

Esto sin tomar en cuenta otros gastos corrientes que no ha sido posible investigar.

7.8 CRONOGRAMA

El cronograma se presenta como un gráfico de barras (amarillas) que se desarrollan en función del tiempo. Como se ha previsto que en dos años se podrá ejecutar el plan de mejoramiento se ha repartido el tiempo en trimestres (en número de ocho). Básicamente consta de tres partes:

- 1 Una superior con títulos y ocho trimestres,
- 2 Otra lateral izquierda en la que se hace constar las actividades definidas y
- 3 El cuerpo mismo del cronograma donde se pintan las barras en concordancias con la parte superior temporal y a la izquierda las indicadas actividades.

ACTIVIDADES QUE DEBEN DESARROLLARSE EN EL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL DEL
COLEGIO NACIONAL OLMEDO

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES	TRIMESTRES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Actualización de los objetivos educacionales								
2 Documentos con el currículo educativo								
3 40 ambientes climatizados								
4 Personal de planificación y de ejecución de las clases								
5 Guía a sus estudiantes hacia a los objetivos educativos								
6 Declaraciones que describen que es lo que se espera que los estudiantes conozcan								
7 Aseguramiento de la calidad y de ingreso a la Universidad								
8 Definir líneas claras de investigación formativa								
9 Establecer relaciones de los estudiantes y los profesores con el entorno social								

Fuente: Colegio Nacional Olmedo

Elaboración: Henry Palma Palma

8. BIBLIOGRAFÍA

WIKIPEDIA. (2012). Análisis foda. (http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO)

WARRENS, B. y NAMUS, B (1995), Lideres, El Arte De Mandar. Edición Merlín D.F. México.

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

CIFUENTES, L. (2009) Educación y Los Valores. Educación y los Valores

DOMINGUEZ, G. (2009). Manual De Organización De Institución Educativa, Edit. Escuela Española Madrid.

MONOGRAFÍAS. (2012). Finanzas. (<http://www.monografias.com/trabajos12/finanzas/finanzas.shtml>)

MONOGRAFÍAS. (2012). Vida. (<http://www.monografias.com/trabajos13/vida/vida.shtml>)

FLORENTIN, M. La Educación En Valores En La Escuela. Formación Profesional.

FUNDACIÓN TELEVISIVA (2012). Valores. (www.fundacióntelevisa.org/valores/que-son-los-valores).

VILLEGAS, F. (1990) El Liderazgo, Edic. Instituto De Capacitación Política, D. F. México.

GONZALEZ, J. (1998). El Liderazgo, Un Punto De Vista Para Su Estudio, Cetdir, La Habana Cuba

MONOGRAFÍAS (2012). Naturaleza Y Propósito De La Organización. (<http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro>).

REINOSO, V. (1981). La Administración Empresarial, Ediciones S.A., México DF

REYES, A. (2000). Administración De Empresas, Teoría Y Práctica, Tomo II, Distrito Federal De México.

BUELE, M. (2011). Guía Didáctica, Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja

VIDAL, B. (2007); Valores y La Axiología, La Educación Moral.

WIKIPEDIA. (2012). Plan Estratégico. (<http://es.wikipedia.org/wiki>)

9. APÉNDICES

A continuación se presentan las tablas modelo o formatos que se aplicaron en las encuestas.

9.1 FORMATO DE TABLA 16

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.				
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.				
d	Mantener actualizada la metodología.				
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.				
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.				
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos				

h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo				
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas				

Fuente: Encuesta directa a...

Elaboración: El autor (poner nombre)

9.2 Formato de Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden. ACCIONES

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.				

Fuente: Encuesta directa a...

Elaboración: El autor (poner nombre)

9.3 Formato de Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.				
b	Plan estratégico.				
c	Plan operativo anual.				
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.				

Fuente: Encuesta directa a...

Elaboración: El autor (poner nombre)

9.4 Formato de Tabla 19.- 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.						
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 transversal 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 mantiene 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.						

Fuente: Encuesta directa a...

Elaboración: El autor (poner nombre)

9.5 Formato de Tabla 20.- 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						
2	Las autoridades hablan más que escucha a 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 es 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.						

Fuente: Encuesta directa a...

Elaboración: El autor (poner nombre)

9.6 Tabla 21.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

(Esta tabla o conjunto de tablas las estructura el estudiante considerando su propia encuesta aplicada.)

9.7 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?				
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?				

Fuente: Encuesta directa a...

Elaboración: El autor (poner nombre)

9.8 Matriz de problemáticas

En esta matriz puntualizar los principales problemas en la gestión del liderazgo y valores. Los datos los obtiene del diagnóstico institucional y de las tablas estadísticas.

Problemas observados	Causas	Efectos
----------------------	--------	---------

Problema 1		
Problema 2		
Problema 3		
Problema 4		
Problema 5		

Fuente: Encuesta directa a...

Elaboración: El autor (poner nombre)