



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**TEMA: Gestión, Liderazgo y Valores en la
Administración del Colegio Nacional Nocturno
“Horacio Hidrovo Velásquez” durante el año lectivo
2010-2011.**

Tesis de Grado previa a la obtención del
Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo
Educativo.

AUTOR:

Lic. Juan Abel Antonio García Cedeño

DIRECTOR:

Mgs. Gonzalo Fernando Morales Larreategui

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja,

Mgs. Gonzalo Morales

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

F.....

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, febrero del 2012

.....
Juan Abel García

CI. 1301834899

AUTORIA

Las ideas y contenido expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad del autor.

f.....

LIC. JUAN ABEL GARCÍA CEDEÑO

C.I: 1301834899

AGRADECIMIENTO

A aquellos de mis maestros que recuerdo con gratitud y admiración fijando aprendizajes significativos, a mis maestros virtuales de la Universidad Particular de Loja que a través de metodologías de enseñanza aprendizaje a distancia me guían al saber de la educación, en este mundo globalizado.

ABEL

DEDICATORIA

A mi esposa Siria, mis hijos: Paolita, Isbesita y Juan Manuel, por haberme dotado de paz tranquilidad y apoyo en las metas emprendidas.

A todos mis colegas docentes, a los Directivos de las Instituciones Educativas del país, con quienes comparto el reto de propiciar los cambios que necesita urgentemente la educación del siglo XXI.

ABEL



**COLEGIO NACIONAL NOCTURNO
"HORACIO HIDROVO VELÁSQUEZ"**
CREADO EN 1962

SANTA ANA - MANABÍ - ECUADOR
RUC.: 1360015070001 mail-colhoracio@yahoo.es
Dirección: Calle Horacio Hidrovo – Teléfonos: 2640 187 / 2640-188

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Yo Dra. Carlina Arteaga Vera, Rectora del Colegio Nacional Nocturno "Horacio Hidrovo Velásquez".

Certifico:

Que la tesis de grado titulada "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO "HORACIO HIDROVO VELÁSQUEZ" del cantón Santa Ana provincia de Manabí, periodo 2011-2012, realizada por el Lic. Juan Abel García, ha sido desarrollada y concluida en su totalidad bajo mi autorización, habiendo cumplido con todas las disposiciones reglamentarias implementadas por la institución.

Certifico en honor a la verdad que el interesado puede hacer el uso de este documento en lo que a bien tuviere.

Atentamente,

Dra. Carlina Arteaga Vera.
RECTORA



INDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
ACTA DE CESIÓN	III
AUTORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE CONTENIDOS	IX
INDICE DE TABLAS	X
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. La Gestión:	3
2.1.1. Conceptos	3
2.1.2. Importancia de la Gestión Institucional	4
2.1.3. Tipos de Gestión	4
2.2. Liderazgo Educativo: Conceptos, Tipos, Características	5
2.2.1. Tipos de liderazgo	11
2.3. Directivo y Líder	15
2.3.1. El directivo	15
2.3.2. El líder	16
2.4. Los valores y la Educación	16
3. METODOLOGÍA	19
3.1. Participantes	20
3.2. Materiales e Instrumentos de investigación	24
3.3. Método y Procedimiento	25
4. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	26
4.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión, liderazgo y valores	26
4.1.1. Manual de organización	26
4.1.2. Código de ética	27
4.1.3. Plan estratégico	28
4.1.4. Plan operativo anual (POA)	29

4.1.5.	Proyecto educativo institucional (PEI)	30
4.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones	32
4.2.	La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa	34
4.2.1.	Misión y visión	34
4.2.1.1.	Misión	34
4.2.1.2.	Visión	35
4.2.2.	El organigrama	36
4.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	37
4.3.	El Clima Escolar y Convivencia con Valores	43
4.3.1.	Dimensión pedagógica curricular y valores	43
4.3.2.	Dimensión organizativa operacional y valores	44
4.3.3.	Dimensión administrativa y financiera y valores	44
4.3.4.	Dimensión comunitaria y valores	45
4.4.	Análisis FODA	46
4.4.1.	Fortalezas y debilidades	46
4.4.2.	Oportunidades y amenazas	47
4.4.3.	Matriz FODA	47
4.5.	Relatorio del Proceso de Aplicación de los Instrumentos de Investigación	48
4.6.	Resultados	48
4.6.1.	De los directivos	48
4.6.2.	De los docentes	60
4.6.3.	De los estudiantes	62
4.6.4.	De padres de familia	65
4.6.5.	Entrevista de los Directivos	66
5.	DISCUSIÓN	70
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
6.1.	Conclusiones	74
6.2.	Recomendaciones	76
7.	PROPUESTA	77
8.	BIBLIOGRAFÍA	87
9.	APÉNDICES	90
10.	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Descripción de los docentes, clasificados por edad	19
Tabla 2: Total de docentes clasificados por sexo.	19
Tabla 3: Descripción del nivel académico de Docentes (Por títulos académicos)	20
Tabla 4: Población por sexo de acuerdo a los años básicos, bachillerato.	20
Tabla 5: Población Estudiantil por edad, años básicos y bachillerato.	21
Tabla 6: Población estudiantil por años básicos	21
Tabla 7: Población estudiantil por años bachilleratos:	22
Tabla 8: Formas de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	46
Tabla 9: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	47
Tabla 10. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos	48
Tabla 11: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	48
Tabla 12: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	49
Tabla 13: La administración y liderazgo del centro educativo promueve	49
Tabla 14: Habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución	50
Tabla 15: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	51
Tabla 16: Organismos que integran la institución	52
Tabla 17: Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores	53
Tabla 18: Los departamentos didácticos y sus acciones	54
Tabla 19: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	55
Tabla 20: Material de planificación educativa	56
Tabla 21: Encuesta de los docentes	57
Tabla 22: Encuesta a estudiantes	60
Tabla 23: Encuesta de padres de familia	62

RESUMEN

La presente investigación, analizó la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez”, a través de encuestas a directivos, docentes y padres de familia y entrevista a directivos; permitiendo el estudio de la problemática planteada, centrando su atención en el proceso de enseñanza aprendizaje, identificando la práctica de liderazgo de los y las docentes, para desarrollar las capacidades cognitivas, como se potencializan los valores para lograr la formación integral del estudiante, como se lleva a efecto la gestión administrativa, para conocer sus objetivos, metas la forma de organización de los equipos de trabajo, tareas de sus miembros, toma de decisiones, habilidades para dirigir la institución la misma que mediante la discusión, se analizaron y fundamentaron con la teoría, permitiendo identificar una inadecuada planificación administrativa, pedagógica, de interrelación ilimitado liderazgo educativo. Concluyendo con la presentación del plan de mejora, taller de capacitación para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y liderazgo.

1. INTRODUCCIÓN

En el Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez” el talento humano desempeña un rol importante en pro del logro de los objetivos, metas planteadas para su desarrollo integral. La gestión, liderazgo y los valores en la administración, comprenden el involucramiento de los actores que componen el contexto educativo, ya que cada persona tiene valores y los hace universales, la organización y la planificación de sus estrategias establece criterios con los cuales se proyecta el sistema y la forma de trabajar e identificarse con su entorno. Son catalogados con base a su finalidad e involucramiento de cada persona. Entonces, se puede encontrar aquellos que les denominan aspectos finitos porque proyectan los compromisos estratégicos a los que quiere llegar la institución a través de sus postulados filosóficos como: la misión, visión, objetivos. Además, se encuentran aquellas especificaciones con las cuales los docentes del colegio se comprometen a orientar su perfil y sus esfuerzos para capitalizar sus estrategias educativas, a estas se les ha denominado acciones de liderazgo y valores compartidos, como: puntualidad, tenacidad, perseverancia, inteligencia, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Por ello tiene su importancia en el ámbito educativo del cantón Santa Ana, por lo que se considera que la administración involucra la gestión, liderazgo y valores permite alcanzar un nuevo nivel, comprometiéndose con un objetivo común de servicio, considerando un conjunto de valores que resalten la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

La gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio ofrece una metodología basada en el constructivismo, para obtener los objetivos organizacionales, a nivel de directivos, docentes, alumnos, padres y madres de familia, a nivel de equipo y en forma individual.

Cuando se crea una cultura basada en valores se busca la capacidad de supervivencia de una institución en el largo plazo sobre la base de esa cultura y de innovación continua. Dirigir por valores, consiste en adoptar una filosofía de gestión, moral acorde con alguna línea de pensamiento definida. Busca que los integrantes de la institución educativa se comprometan y actúen de manera coordinada y coherente respecto a la filosofía educativa.

Esta investigación es factible porque permite que la educación a través de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución se desarrolle en la acción e interacción con los actores educativos, como resultado de la articulación entre la visión, el poder y el saber. El directivo y el educador demostrarán su liderazgo en la medida que logren soluciones efectivas y equitativas a los problemas propios de su quehacer, y puedan construir escenarios probables y deseables, seleccionando las mejores estrategias y reduciendo al máximo la incertidumbre.

Se puede desarrollar la gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio, ya que se podrán aplicar estrategias en desarrollo educacional, tener visión, inteligencia, pasión, ética, valor y tenacidad, para ello es necesario integrar procedimientos sistemáticos, mediante la participación activa en la problemática educativa para generar soluciones integrales en la institución.

Mediante sus objetivos lograr evaluar las necesidades de gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez”; promover mediante una propuesta curricular la integración de la gestión y el liderazgo por razón de la utilización de procedimientos y proponer alternativas de solución para el desarrollo interinstitucional.

Realizar un taller de capacitación sobre planificación administrativa, pedagógica, didáctica y de interrelación para directivos y docentes del colegio. Diseñar estrategias sobre organización administrativa con los directivos y docentes para que interrelacionen mediante la práctica los conocimientos adquiridos. Efectuar prácticas pedagógicas y didácticas en el proceso administrativo de la institución. Plantear estrategias formativas e ilustrativas sobre planificación administrativa, pedagógica, didáctica y de interrelación a los directivos y docentes de la institución.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión

2.1.1. Concepto

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. "es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación".

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación para la escuela de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente en los aprendizajes del estudiante, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para incursionar en el mundo laboral.

La herramienta fundamental para la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional, es el plan de mejoramiento, que es una herramienta de gestión con la cual es posible orientar el rumbo del establecimiento educativo, a partir de su autoevaluación hacia unos propósitos y resultados previamente acordados, y liderado por el equipo de gestión institucional.

La gestión educativa en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

Área de gestión directiva

La gestión directiva se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. La importancia está, en contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación y apoyar a los establecimientos educativos en el funcionamiento del Gobierno

Educativo, para fortalecer los mecanismos de participación de la comunidad en la vida institucional y en el desarrollo del PEI.

Área de gestión pedagógica y académica

Eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes. Se desarrolla la evaluación del currículo. en el marco del diseño.

Área de gestión de la comunidad

La participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza.

Área de gestión administrativa y financiera.

Sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los talentos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios.

2.1.2. Importancia

La importancia que de la gestión educativa se da a través de numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y docentes entre otros. En este sentido es de subrayar el Programa de Gestión Institucional que lleva adelante desde hace unos años el Ministerio de Educación.

2.1.3. Tipos de gestión:

Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social: Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión de Proyecto: Es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

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

Gestión Ambiente: Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades entrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Administrativo: Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial: Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera: Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública: No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

2.2. Liderazgo educacional

Al comenzar a analizar, o intentar adentrarse en el concepto de liderazgo, tomándolo desde un principio en relación al ámbito educacional, se encuentra en forma inmediata el concepto de gestión, el cual, tiene directa relación con el liderazgo, siendo en cierto modo confundido con tal, la diferencia principal que se entiende entre ambos términos es el “quién” cumple dicha tarea. Se puede decir que “la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas” mientras que el liderazgo se ocupa de “realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que varía junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla”, ahora bien, debemos tener claro que ambos conceptos son diferentes y complementarios.

En el tema de liderazgo se debe tener claro que este es un ejercicio que va más allá del estimular inductivamente a los miembros de una organización, en este caso, no es solo estimular a los alumnos a tomar las riendas de su destino o de su desarrollo puramente académico, es decir, también se debe promover una visión crítica y una toma de decisiones que parta desde la realidad. Una realidad variable, no el sentido sustancial, sino que varía a través del tiempo, la cual se debe analizar, criticar, y obviamente, a la cual uno debe adaptarse. (UNESCO OREALC; 2005).

En el caso específico de la docencia, se debe tener claro que se espera que sean líderes, y que influyan de manera trascendental en el futuro de muchos alumnos.

Cualquier acción sobre el liderazgo debe ser dependiente de una comprensión de las peculiaridades de los centros docentes como organizaciones y de una teoría del cambio educativo. A este nivel es que ha de situarse adecuadamente el concepto de liderazgo educativo.

Hay otro reto crítico y es el lograr el desarrollo institucional de los centros como unidades de cambio en que el liderazgo llegue a cada miembro individualmente, como señala Fullan (1993) cuando dice: "En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder".

A lo largo de la vida profesional educativa se ha sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales: El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional, el trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones y, el liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

Directivo Líder

Autoridad oficial moral. Radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación. La autoridad del líder

proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores.

Es autoridad moral. La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial. Por ende, se puede afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas y la cual resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar, además, que el atributo diferenciador en el líder, o sea, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación. La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado. Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

Liderazgo:

Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.

Cualidades del líder:

- a) Está dispuesto a correr riesgos.
- b) Audaz, inteligente.
- c) Vence su desánimo y las ideas negativas.
- d) Es paciente y consistente.
- e) Buen carácter.
- f) No le asusta ser un inconformista.
- g) Lucha por la calidad.
- h) Prevé las necesidades a largo plazo.
- i) Sabe enmarcar los objetivos del grupo.

- j) Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- k) Hábil en la toma de decisiones.
- l) Arrastra y no empuja.
- m) Tiene autoridad moral.
- n) Aprende constantemente.
- o) Desarrolla a las personas y las involucra.
- p) Adaptabilidad.
- q) Creatividad.

Requisitos del líder:

- a) Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- b) Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- c) Tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares.
- d) Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- e) Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- f) Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual.
- g) Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que identifica la acción.
- h) Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- i) El líder resume y trasmite historia.

Conocimientos del líder:

- a) Conocimientos de las personas.
- b) Conocimientos de la práctica docente.
- c) Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.

- d) Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

Habilidades del líder:

- a) Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- b) Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- c) Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- d) Habilidad para confiar en otros, aun si el riesgo es grande.
- e) Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder ha adquirido un mayor desarrollo, dando como resultado una personalidad más madura.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadoras del líder, cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, educativo y laboral.

Esto no significa que el directivo tenga que ser un mago o prestidigitador. Significa que tiene que ser un líder, a su vez, el liderazgo educacional en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

I.- combinar en su gestión:

- a) La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- b) El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.

- c) La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- d) El espíritu autodidacto con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de una política educacional, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende. (José Martí. 1880).

II.-Lograr en su gestión:

- a) La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la estimulación del sentido de pertenencia.
- b) Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- c) Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- d) Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- e) El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas. El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer

bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social. (José Martí. 1880).

No es difícil entender, por consiguiente, que es posible alcanzar el liderazgo educacional y aplicar con él nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones. El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido se sostiene que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo con las dimensiones de la tarea directiva educacional. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

Dimensiones de la tarea directiva:

- a) Apoya al claustro en el ámbito curricular.
- b) Involucra a la comunidad en la tarea.
- c) Controla y evalúa el rendimiento.
- d) Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.
- e) Garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

2.2.1. Tipos de liderazgo educativo

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también se puede constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo podemos hablar de un:

a) Liderazgo Autoritario. Se caracteriza porque:

1. El líder determina toda política.
2. La autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
3. El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
4. El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

b) Liderazgo Democrático. Se caracteriza porque:

1. Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
2. Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
3. Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
4. Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

c) Líder Socio-emocional.

A decir de (Cartwright y Zander, 1999), posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

d) Líder de Opiniones.

1. Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.
2. Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito.

3. El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda"

d. Liderazgo laissez faire o "dejar hacer"

El liderazgo "dejar hacer" (laissez faire): el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a esta a su propia iniciativa. El líder deja total libertad para que el grupo o cada individuo decida como quiere actuar, aclara que hay información disponible para cuando la pierdan, no participa en las discusiones y no realiza alabanzas ni críticas.

La frase laissez faire, laissez passer es una expresión francesa que significa «dejar hacer, dejar pasar», refiriéndose a una completa libertad en la economía: libre mercado, libre manufactura, bajos o nulos impuestos, libre mercado laboral, y mínima intervención de los gobiernos. Fue usada por primera vez por Jean-Claude Marie Vicent de Gournay fisiócrata del siglo XVIII, contra el intervencionismo del gobierno en la economía.

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información, sólo si la solicitan.

Entonces decimos que ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva.

Es bueno utilizar esta clase de liderazgo cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.

Características Básicas:

1. Prefieren normas claras.
- 2) Tienden a no tomar lados (neutro).
- 3) Influyen poco en el logro de objetivos.
- 4) nfluyen poco al clima laboral.

- 5) Acepta ideas y opiniones.
- 6) Confianza absoluta en sus colaboradores.
- 7) Aspectos positivos :
- 8) Buen comunicador.
- 9) Mantiene el optimismo en todo momento.
- 10) Le gusta trabajar con las personas.
- 11) Espontáneo.
- 12) Aspectos negativos:
- 13) Este lider puede convertirse en una persona demasiado tolerante.
- 14) Le es difícil decir "NO" a las personas que le rodean.
- 15) Cuando los miembros de su equipo sobrepasan los límites acordados, simplemente se traza otra línea o hace caso omiso al problema.
- 16) Este líder se ofrece voluntariamente a ser manipulado.

Para Perlman (1985) está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los líderes efectivos captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.

Esta afirmación hace referencia al enfoque que Miguel Cornejo (1999) denomina "Liderazgo de Excelencia". El señala que un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder". En este sentido, el líder de Excelencia no sólo lo es en su centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja.

El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el conocimiento de uno mismo para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenezca. De acuerdo a esto, entonces en la medida en que se conozca a sí mismo una persona (sus sentimientos, emociones, estados de ánimo, limitaciones,

potencialidades, etc.) podrá dar un giro a su vida e iniciarse en el camino hacia un liderazgo de Excelencia. Contrariamente al líder de Excelencia está el líder tradicional. Campoverde (1993) señala que el líder tradicional es aquel que:

1. No se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios.
2. Mantiene un estado rígido hasta el final.
3. Crea dependencia y rechaza la innovación.
4. Confunde renovación con despersonalización.
5. No percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil.

2.3. Directivo y Líder

La visión tradicional de la gestión, allá por 1977, cuando Abraham Zaleznik escribió: “directivos y líderes: ¿son diferentes?”, giraba en torno a la estructura y a los procesos organizacionales. 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, afirmaba Zaleznik, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

2.3.1. Directivo

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. Se debe asumir la necesidad de gestionar con inteligencia la 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.

Sentadas estas bases, ¿Cómo se desarrolla la formación a lo largo de la vida del directivo?, ¿qué retos se plantean desde el punto de vista formativo?, ¿Qué necesidades se presentan en cada etapa y qué aspectos deben cuidarse especialmente? ¿Qué métodos y qué herramientas y soportes formativos son los más adecuados en cada caso?

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 formarlos. (Abraham Zaleznik, profesor de la Universidad de Harvard; Manfred F.R. Kets de Vries).

2.3.2. Líder

Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto. Las cualidades que debe tener un líder fuerte son: Buen escucha, concentrado, organizado, disponible, decisivo, y seguro.

2.4. Los valores y la educación

El sistema educativo tiene entre sus finalidades proporcionar a los niños/as y jóvenes una formación que favorezca todos los aspectos de su desarrollo, y que no puede considerarse completa y de calidad si no incluye la conformación de un conjunto de valores que no siempre se adquieren de manera espontánea. La evolución reciente de los problemas básicos de convivencia ha ido generando la necesidad de que los ciudadanos adopten principios y desarrollen hábitos en ámbitos, hasta hace poco, ajenos a los contenidos escolares. Incursionar en el campo de la educación y los valores supone encarar conflictos teóricos y prácticos que han preocupado a filósofos, pedagogos y psicólogos de todos los tiempos. El

problema de los contenidos de la enseñanza es, sin duda, uno de ellos. Pero no es un problema que pueda plantearse aislado, al margen de debates respecto de la intencionalidad de la educación, de las utopías que se persiguen con su práctica o de las creencias y saberes que se vinculan con la manera de entender la adquisición del conocimiento y el desarrollo de las habilidades.

Aún cuando el tema de los valores es considerado relativamente reciente en filosofía, los valores están presentes desde los inicios de la humanidad. Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud. Sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio.

En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad (Vásquez, 1999). Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

"Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades." (Prieto Figueroa, 1984).

Los valores son la columna vertebral de una convivencia sana entre seres humanos. Pero esa columna vertebral se construye con nuestros valores individuales, con nuestros valores familiares, incluso con nuestros valores regionales y nacionales, pero todo comienza con la persona.

Pocos negarían que haya en la actualidad muchísimos estudiantes en los centros educativos que no aprenden tan bien como deberían hacerlo simplemente porque no

tienen una idea muy clara del objeto de su existencia ni están muy seguros de que vale la pena el esfuerzo por aprender. La tarea de educar y con ello, la de educar en los valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad.

En el marco educativo se da una interacción constante entre la estructura, la organización y la metodología didáctica. Estos conllevan a juicios de valor y convierten a estos medios en vehículos decisivos de esquemas de valoración y de adhesión a determinados valores. Toda la acción educadora se encamina a provocar un proceso que viene marcado por acciones tales como optar, preferir y adherirse a un sistema de valores. La libertad, la educación de la libertad, constituye el hilo conductor. Al educador se le plantea de nuevo responsabilidades insoslayables ante la vivencia de los valores desde el "nosotros".

La importancia de la educación de los valores plantea la urgencia de encontrar medios adecuados para llevar adelante este objetivo fundamental del quehacer educativo, el proceso por el que un fenómeno o valor va integrándose progresiva y definitivamente en la vida del individuo.

“La Educación debe orientarse, entre otras finalidades, a la formación del carácter en términos de actitudes y valores, preparar a los alumnos y alumnas para insertarse, adaptarse y contribuir a los cambios significativos e importantes en la sociedad.” (Aldea, 1999).

Los maestros y animadores socio culturales tendrán que adecuarse a las necesidades del presente y del futuro para poder responder y orientar a los niños, cuando deban enfrentarse con preguntas y respuestas que cada uno trae como verdad de su propio entorno. Educar en valores significa favorecer el desarrollo del pensamiento, del análisis, del razonamiento y la afectividad, educar no solo con la razón sino con el corazón.

He allí también la gran responsabilidad de todos los padres de ayudar a abonar este terreno fértil, que permita sembrar nuevos frutos que garanticen una cosecha próspera y valiosa que avalen el esfuerzo de quienes quieren construir un país que esté a la altura del mundo contemporáneo. Donde se debe recordar que no son las diferencias de razas, ni las económicas, ni las sociales, ni las políticas, las que nos distancian sino las de la educación.

3. METODOLOGÍA

El trabajo investigativo se lo realizó en el Colegio Nacional Nocturno “Horacio Hidrovo Velásquez”, el mismo que fue fundado el 20 de mayo de 1962 y autorizado su funcionamiento con acuerdo No. 2148 de fecha 24 de agosto de 1962 y nacionalizado el 11 de abril de 1967. Es un establecimiento Educativo Fiscal Mixto, con Educación General Básica (octavo, noveno y décimo) y Bachillerato con las especialidades de Químico Biólogo, Ciencias Sociales, Físico Matemático y Aplicaciones Informáticas, Jornada Nocturna; con ubicación geográfica urbana central, se encuentra ubicado en la calle Horacio Hidrovo del cantón Santa Ana provincia de Manabí.

Este establecimiento está conformado por un equipo de profesionales capacitados y seriamente comprometidos e involucrados en el quehacer educativo, ofertando una educación de excelencia a los jóvenes estudiantes de Manabí, haciendo de ellos competitivos, críticos, creativos y reflexivos, cubriendo una demanda de un centro educativo innovador y correspondiendo las exigencias de la educación actual.

El trabajo investigativo se lo realizó inicialmente con la solicitud hacia la autoridad pertinente para más tarde proceder a realizar un diagnóstico para el diseño y elaboración de los instrumentos encuestas y entrevistas aplicadas a los directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, resultados que permitieron realizar las conclusiones para formular la respectiva propuesta de solución.

3.1. Participantes

Personal docente

Tabla 1: Descripción de los docentes, clasificados por edad:

Rangos de edad	F		Resultados	Porcentaje
	H	M		
De 30 a 40	2	7	9 docentes	21.43%
De 41 a 50	6	9	15 docentes	35.71%
De 51 a 70	8	10	18 docentes	42.86%
				1

Datos estadísticos obtenidos de documentos históricos de la Institución.
Elaborado por Lic. Juan Abel García

Existe un grupo de edades de docentes que predomina en la institución; edad entre los 51 a 70 años.

En este grupo, por su experiencia refleja un buen nivel académico, 28 tienen títulos de pregrado, seis de posgrado, dos nivel Tecnológico dos profesores de segunda enseñanza y dos bachilleres.

Tabla 2: Total de docentes en el Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez” clasificados por sexo.

SEXO	F	%
Hombres	16	38.10
Mujeres	26	61.90
	42	100.00

Datos estadísticos obtenidos de documentos históricos de la Institución.
Elaborado por Lic. Juan Abel García

De acuerdo a los datos estadísticos de la institución, el mayor porcentaje de docentes es de sexo femenino, lo que indica que la mujer está incursionando en el campo profesional y especialmente en el campo educativo.

Haciendo una relación con los datos estadísticos a nivel del Ecuador, en el año 2011 se cuenta en la base de datos del Ministerio de Educación con un total de

292.193 docentes, de los cuales 193.049 corresponden mujeres y 99.144 hombres lo que demuestra que se mantienen los índices de porcentajes más elevados de docentes mujeres en relación a los porcentajes de hombres.

Tabla 3: Descripción del nivel académico de docentes (por títulos académicos)

Títulos académicos	Resultados	Porcentaje
Maestría	6 docentes	14.29
Licenciados en ciencias de la educación	22 docentes	52.38
Ingenieros	4 docentes	9.52
Médico Veterinario	2 docentes	4.76
Profesor de segunda enseñanza	3 docente	7.14
Tecnológicos	3 docentes	7.14
Bachilleres	2 docentes	4.76

Datos estadísticos obtenidos de documentos históricos de la Institución.
Elaborado por Lic. Juan Abel García.

El título que predomina es el de Licenciatura en Ciencias de la Educación, seguidamente los de maestría, luego los profesionales en otras especialidades.

Se puede constatar que la plantilla docente está distribuida de acuerdo a sus perfiles, así como también a la afinidad de sus profesiones y áreas respectivas.

Con relación a la población estudiantil el colegio cuenta con un número de 720 estudiantes, 446 hombres y 274 mujeres, se muestra a continuación una tabla con la cantidad:

Tabla 4: Población estudiantil por sexo de acuerdo a los años básicos, bachillerato.

	Hombres	%	Mujeres	%
Octavo	80	62.50	48	37.50
Noveno	70	66.04	36	33.96
Décimo	73	67.59	35	32.41
Primer de bachillerato	81	63.78	46	36.22
Segundo de bachillerato	73	59.84	49	40.16
Tercer de bachillerato	69	53.49	60	46.51
Total	446	61.94	274	38.06

Fuente: Colegio Horacio Hidrovo Velásquez
Elaboración: Lic. Juan Abel García

Como se puede apreciar en la gráfica, los porcentajes en los varones es mayor al de las mujeres, es decir, predomina el sexo masculino en el estudiantado del Colegio.

Tabla 5: Población Estudiantil por edad, años básicos y bachillerato.

	Octavo	Noveno	Décimo	1er. Año de bachillerato	2do. Año de Bachillerato	3er. Año de Bachillerato
10-12 años	81	26	0	0	0	0
13-15 años	41	69	83	53	38	3
16-18 años	3	4	13	41	65	77
19-21 años	3	2	8	7	11	18
22-24 años	0	2	1	23	3	17
25-27	0	3	2	1	4	11
28-30	0	0	0	0	0	2
31-34	0	0	1	2	0	0
35-37	0	0	0	0	1	0
38-40						1
Subtotal	128	106	108	127	122	129

Fuente: Colegio Horacio Hidrovo Velásquez

Elaboración: Lic. Juan Abel García

De acuerdo a las estadísticas del colegio, se puede establecer que el mayor número de estudiantes está entre las edades comprendidas de 13-15 seguido por los de 16-18 años, lo que indica que aún siendo una institución nocturna la población de los educandos está entre estas edades.

Tabla 6: Población Estudiantil por años básicos.

PARALELO	OCTAVO	NOVENO	DÉCIMO
A	32	34	34
B	33	37	35
C	32	35	39
D	31	-	-
TOTAL	128	106	108

Fuente: Colegio Horacio Hidrovo Velásquez

Elaboración: Lic. Juan Abel García

De acuerdo a los datos obtenidos se puede establecer que la población de los primeros años básicos es de 342 estudiantes, distribuidos en los paralelos A, B, C y D respectivamente, evidenciándose el mayor número de estudiantes en el octavo año de básico.

Tabla 7: Población Estudiantil por años bachillerato.

ESPECIALIDAD	1ro. DE BACHILL	2do. DE BACHILL.	3ro. DE BACHILL
	.		.
Físico matemático	31	35	35
Químico Biólogo	65	36	34
Estudios Sociales	31	35	36
Aplicaciones Informáticas	-	16	24
TOTAL	127	122	129

Fuente: Colegio Horacio Hidrovo Velásquez

Elaboración: Lic. Juan Abel García

De acuerdo a los datos representados en el bachillerato se cuenta con una población estudiantil de 378 estudiantes distribuidos en las especialidades de Físico Matemático, Químico Biólogo, Estudios Sociales y Aplicaciones Informáticas, teniendo un mayor porcentaje en la especialidad de Química y Biología.

Población a investigar:

El proyecto de investigación se llevó a cabo en el Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez” del cantón Santa Ana, provincia de Manabí, Ecuador, en la cual se aplicaron encuestas a directivos, estudiantes, docentes, padres y madres de familia, además se realizó la entrevista a directivos.

Los involucrados de la investigación fueron los siguientes:

- a. 5 directivos
- b. 25 Docentes.
- c. 20 padres y madres de familia del tercer año de bachillerato.
- d. 20 Estudiantes pertenecientes del tercer año de bachillerato.

Definida la población, aleatoriamente se realizó las encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia, no así a los directivos: rector, vicerrector y miembros del consejo directivo que fueron convocados para encuesta y la entrevista.

Se consideró la muestra para ser estudiada debido a varias consideraciones como son su estrato social, su grado de aprendizaje y sus interrelaciones dentro del plantel.

3.2. Materiales e instrumentos de investigación:

3.2.1. Objetivo de la encuesta docentes, estudiantes, padres de familia y directivos del Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez”.

El objetivo primordial de la aplicación de las encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia es determinar la Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Nacional Nocturno “Horacio Hidrovo Velásquez”, del cantón Santa Ana. Además se realizó la entrevista a los directivos, quienes aportaron con información que ayudó a definir las causas del problema.

3.2.2. Partes principales de la encuesta a directivos docentes, estudiantes, padres y madres de familia:

Las encuestas a directivos, docentes y Estudiantes están conformadas por preguntas categorizadas de fácil comprensión: Liderazgo, Gestión, Investigación, Trabajo en equipo, otros. Con el objetivo de aplicar una mayor organización y análisis de las respuestas de cada pregunta.

El cuestionario para Docentes cuenta con 16 preguntas con respuestas de “Completamente de acuerdo”, “De acuerdo”, “En desacuerdo”, “Completamente en desacuerdo”, donde los docentes tuvieron la facultad de marcar solamente una vez en una sola opción.

El cuestionario para Estudiantes cuenta con 14 preguntas con respuestas de “Completamente de acuerdo”, “De acuerdo”, “En desacuerdo”, “Completamente en desacuerdo”, donde los estudiantes tuvieron la facultad de marcar solamente una vez en una sola opción.

El cuestionario para Padres y madres de familia cuenta 12 preguntas, cada una a contestar de acuerdo a las opciones “Completamente de acuerdo”, “De acuerdo”, “En desacuerdo”, “Completamente en desacuerdo”.

3.2.3. Objetivo de la entrevista a directivos:

El objetivo primordial de la aplicación de la entrevista al directivo del plantel es: “contrastar las opiniones y conocimiento de los directivos sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Nocturno “Horacio Hidrovo Velásquez.

3.2.4. Partes principales de la entrevista a directivos:

La entrevista para directivos cuenta con 8 preguntas abiertas, dando la oportunidad a que emitan criterios acertados de acuerdo a lo solicitado, escribiendo sus respuestas en un cuaderno, a manera de cuestionario por parte del entrevistador.

3.3. Método y procedimiento:

La investigación realizada fue de tipo evaluativa - descriptiva, ya que en base a las descripciones resultantes de las encuestas, entrevistas y trabajo de campo, se realizó la valoración o diagnóstico de la situación institucional que debe ser modificada o mejorada para una adecuada gestión del líder educativo en el ámbito de valores.

La modalidad de investigación fue Cuantitativa, porque una vez tomados los instrumentos de evaluación se procedió a tabular y realizar los cuadros de datos con sus respectivos valores y porcentajes, es también de tipo Cualitativa, porque se realizó el análisis de los datos haciendo uso del software de Microsoft Word.

Los instrumentos utilizados, según cada modalidad, fueron:

3.3.1. Modalidades de investigación cuantitativa:

3.1.1.1. Modalidad de investigación no experimental. Porque en la investigación realizada no se llevó a efecto ningún experimento

3.3.2. Técnicas de recogida de datos.

3.3.2.1. Encuesta para directivos, docentes, docentes y padres/madres de familia. Instrumentos que permitieron la recogida de datos, mismos que sirvieron para realizar las conclusiones y recomendaciones.

3.3.2.2. Entrevista guiada- semiestructurada para las autoridades del plantel. Instrumento que permitió conocer el punto de vista de la autoridad respecto al tema de investigación, el cual ayudó a detectar las fortalezas y debilidades de la institución para realizar el análisis respectivo.

3.3.3. Modalidades de investigación cualitativa:

3.3.3.1. Modalidad de investigación no interactiva. **Que resulta el fruto de todo el trabajo de investigación bibliográfica y analítica.**

Técnicas de recogida de datos.

3.3.3.2. Investigación analítica de conceptos, documentos y sucesos históricos. El cual se realizó haciendo uso de las técnicas de encuestas y entrevistas para determinar el objeto de la investigación.

4. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

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

En el Colegio Nacional Nocturno “Horacio Hidrovo Velásquez” de la ciudad de Santa, provincia de Manabí, entre sus Instrumentos de Gestión educativa, con los que se cuenta están los que se detallan a continuación.

4.1.1. El manual de organización

La Comisión pedagógica ha considerado de suma importancia elaborar e implantar un manual de procedimientos en el Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez”, para mejorar la calidad de gestión educativa-administrativa.

El Campo Administrativo está destinado a revisar las funciones e interrelaciones que tiene esta unidad de la Institución, para determinar la responsabilidad que cada uno de ellos asume en el marco del manual que se va a ejecutar. Como producto de esta acción se ratificarán funciones ya establecidas y se incrementarán algunos vacíos legales encontrados en cada unidad, tomando de base la Ley de Educación, El Código de la Niñez y la Adolescencia, La Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio, la Ley de Presupuesto, la LOSCA, y sus Reglamentos.

Al implantar el manual, la Institución educativa gozará de los beneficios que brinda el prestigio de manejar el campo administrativo con eficacia y eficiencia, permitiendo un mejor funcionamiento en la parte administrativa y académica.

De acuerdo antes expuesto los administradores del Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez”, tienen bajo su responsabilidad la ejecución de una política permanente que defina los objetivos institucionales y un marco referencial claro en donde va a desarrollarse las actividades académicas y educativas del plantel. Quienes se hallan dirigiendo una institución educativa, deben ser dinámicos, organizados, metódicos, con valores, poseer liderazgo educativo, ecuanimidad y facilidad para establecer consensos y contactos positivos a través de una buena interrelación con los demás miembros de la comunidad educativa; experiencia en gerencia educativa y en el correcta distribución del presupuesto; amplios conocimientos de las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales relacionadas con la educación; aceptable información científica y humanística así como conocimientos , psicología, pedagogía y didáctica.

4.1.2. El código de ética

En el Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez”, se estableció el código de ética para fortalecer una cultura ética y de servicio de todos los involucrados de la institución, alimentando un diálogo reflexivo y armónico de convivencia, integración, inclusión, participación, solidaridad y democracia para avanzar hacia la construcción del buen vivir, como lo establece la Constitución de la República, priorizando los principios y valores que conllevan a la humanización de la gestión pública. Este código de ética define un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de la organización.

En la construcción del Código de Ética participaron todos los actores educativos, quienes de una manera conjunta y coordinada establecieron los siguientes:

1. Crear un ambiente educativo sano, donde prevalezca el crecimiento personal, la justicia y la búsqueda de la verdad
2. Ser honrados y dignos de confianza en todas las actividades y relaciones dentro de la institución.
3. Evitar todo conflicto de intereses entre asuntos laborales y personales

4. Fomentar un ambiente en el que la igualdad de oportunidades llegue a todos y cada uno de los colaboradores
5. Luchar por respetar las leyes del medio ambiente
6. Ejercer un liderazgo transformacional, fomentando un ambiente de paz, de conducta ética y de la práctica de valores

En lo personal

1. Ser observadores de la ley en todas las actividades educativas
2. Ser confiables y comprometidos de cumplir con las funciones y responsabilidades con altos estándares de calidad y servicios.
3. Ser honestos y dignos en la vida profesional y personal
4. Respetar las políticas de la institución
5. Hacer uso de los recursos que necesita y no desperdiciar su tiempo.

Código que es puesto en práctica en las actividades diarias, que permiten motivación e interiorización de cada uno de los puntos antes expuestos, accediendo llegar a la reflexión frente a los beneficios de su aplicación.

4.1.3. El plan estratégico

El Plan Estratégico, del “Colegio Horacio Hidrovo Velásquez”, es un proceso que se construyó entre los distintos actores y entre éstos con el contexto, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, además de reflejar cual será la estrategia a seguir en el medio plazo. Por ello, el plan estratégico se estableció generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Se necesita inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país. Requiere el compromiso de todos sus actores, permite en forma sistematizada hacer viable la misión, del establecimiento a través de:

Políticas

1. El desarrollo académico Institucional requiere de una gestión eficiente, por lo que será política Institucional desplegar todos los esfuerzos para lograr que tanto autoridades, personal docente, administrativo y estudiantes coordinen eficientemente todos los procesos de mejoramiento académico y administrativo con la utilización de técnicas modernas de aprendizaje y la aplicación de principios éticos y morales.

2. La planificación se constituye en un mecanismo eficiente para normar la gestión de todos quienes conforman la Institución.
3. El plantel cumplirá con los procesos de evaluación permanente por lo que realizará todas las acciones necesarias en la consecución de una auto evaluación en todo nivel, que ayude al desarrollo y crecimiento Institucional tanto académico como administrativo.
4. La educación actual exige una permanente vinculación con el entorno socio económico, nuestra Institución trabajará en programas académicos, realización de proyectos autogestionarios con empresas, entidades financieras, públicas y privadas para contribuir con el adelanto de nuestra comunidad.
5. El colegio llevará a cabo cursos permanentes de capacitación, mejoramiento profesional de docentes y administrativos, permitiendo elevar la calidad académica, administrativa, institucional.
6. Será preocupación constante del plantel la búsqueda de una mejor capacitación científico – técnica de profesores y estudiantes a través de la actualización sustancial de la información científica, la tecnificación de la biblioteca y el uso de herramientas modernas como el Internet.
7. La Institución estimulará el esfuerzo de los estudiantes destacados por alcanzar niveles superiores de rendimientos académicos, cultural y deportivo eliminando toda forma de facilismo.

4.1.4. El plan operativo anual (POA)

El Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez”, tiene diseñado el plan operativo anual en un documento formal en el que se enumeran por parte de cada una de las áreas, los objetivos a conseguir durante el año lectivo.

Lo integran todos los proyectos, que resultan del análisis de la matriz del FODA, de actividades planificadas por la institución y aquellas determinadas por los organismos de educación competentes. Se organizan y presentan cada año a la Dirección de Educación para su aprobación; Las actividades que se va realizando durante el periodo de ejecución de los macroproyectos, son monitoreadas y evaluadas inmediatamente por las autoridades, Concejo Directivo, y comunidad

educativa en general según sea el ámbito de influencia al cual estuvo direccionado el microproyecto.

La matriz del plan operativo institucional describe además las diversas actividades y el tiempo durante el cual serán ejecutadas.

Dicho Plan, está perfectamente alineado con el plan estratégico del colegio, y este a su vez con cada una de las áreas, en donde participan todos sus integrantes. Su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año y, la manera de alcanzarlos a través de sus indicadores tales como: Promover la participación activa, democrática, equitativa y voluntaria todos los actores educativos. Diseñar las actividades de acuerdo a las necesidades discentes, respetando sus derechos. Desarrollar las competencias mediante la participación en todos los ámbitos educativos, los mismos que se alcanzarán con la gestión, liderazgo y valores en todos los integrantes de la Institución educativa.

4.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) del Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez” es un instrumento de planificación curricular diseñado de acuerdo a la realidad y necesidades del entorno, promueve la participación de sus actores y crea nexos entre la comunidad y el colegio, partiendo del criterio de que la existencia de la una incide en la otra.

El PEI, dota al colegio de estrategias de trabajo que permiten orientar el accionar pedagógico de los docentes, dando oportunidad para que las y los estudiantes construyan sus aprendizajes a través de estudio y el trabajo cooperativo de grupo, mientras la comunidad educativa, ejerciendo su papel participativo, va definiendo su modelo pedagógico, visión, misión, objetivos estratégicos, perfiles de los educandos, docentes, padres, madres de familia, con una perspectiva a corto, mediano y largo plazo.

El Proyecto Estratégico Institucional, se caracteriza con un modelo pedagógico constructivista, considerando que es una institución que plantea una propuesta educativa de calidad formando una comunidad donde los padres de familia, junto a los docentes sean la base de la construcción del conocimiento de sus hijos quienes a su vez descubrirán y construirán por si mismos sus propios saberes; frente a ello creemos que: Un modelo pedagógico es la representación de las relaciones que

predominan en un proceso de enseñanza aprendizaje, y por lo tanto es capaz de coexistir con otros y que sirve para organizar la búsqueda de nuevos conocimientos en el ámbito pedagógico.

Es así como este modelo establece sus metas educativas considerando que:

1. Cada individuo acceda progresiva y secuencialmente, a la etapa superior de su desarrollo intelectual de acuerdo con las necesidades y condiciones particulares.
2. El aprendizaje se da por descubrimiento, por lo tanto se ocupa de los contenidos programáticos de la enseñanza aprendizaje, privilegia los conceptos y estructuras básicas de las ciencias.
3. Orienta la enseñanza y el currículo hacia la formación de ciertas habilidades cognitivas que se consideran más importantes que la adquisición de contenidos.
4. Basa los éxitos de la enseñanza en la interacción, en la comunicación, en el debate, y la crítica argumentativa del grupo para la adquisición de aprendizajes significativos, éticos, colectivos, la búsqueda de soluciones a problemas reales, mediante el empleo de la praxis.

Características del modelo pedagógico

El modelo educativo que se adopta y que responde a las aspiraciones y necesidades de la institución tendrán las siguientes características:

Humanista: En donde el ser humano sea el centro del quehacer educativo.

Participativo: Que el educando sea un elemento activo, participativo en todo el proceso educativo.

Democrático.-Que se eduque en democracia en busca de una sociedad que mejore su calidad de vida.

Integral.-Que prepare al estudiante en todos los aspectos para insertarle en la vida social, cultural, económica, política, familiar entre otros.

Interaccionista.- Que el estudiante sea el constructor de su conocimiento por la interacción entre la experiencia sensorial y el razonamiento, indisoluble entre sí.

4.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

El reglamento interno del Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez”, es un instrumento concreto funcional y aplicativo, el mismo presenta un conjunto de reglas e instrumentos que regulan el régimen de la Institución Educativa, por medio del cual se sistematizan las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los miembros de la comunidad educativa, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

Este reglamento se justifica, porque a través de este se normalizaría en cuanto a la calidad de la enseñanza que se requiere dar con una atención prioritaria a los factores que favorecen la calidad y mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje. En la administración educativa, que fomente la autonomía institucional y que estimulen el trabajo en equipo de los miembros de la comunidad educativa.

Consecuentemente, la Institución Educativa, gozará de autonomía en la definición e implementación de su Proyecto Educativo Institucional, para la concreción de los proyectos curriculares de etapa y el Plan Operativo Anual de cada una de las Áreas, con la finalidad de elaborar el Plan Operativo Anual General como responsabilidad de los Miembros del Consejo Directivo, de manera que sea un estímulo para conseguir una mejor calidad en la función educativa que tiene encomendada.

El Reglamento Interno Institucional, permite que el colegio tenga su propia identidad, además de garantizar un desempeño coordinado, un gobierno y una gestión democrática de la Institución, fomentar una estrecha relación entre los actores educativos y sociales unificando esfuerzos para que los y las estudiantes inicien con las mayores posibilidades de éxito el proceso de su formación, y establezca a la vez con claridad y precisión las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa a la que se pertenece.

Fundamentación legal

Este documento se fundamenta de acuerdo a la Ley Orgánica de la de Educación, Reglamento General de la Ley Orgánica de la Educación, Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional, Ley Orgánica de Servicio y Carrera Administrativa y los acuerdos Ministeriales numerales 422, 183, 608, 303 y 182.

Principios

Los principios del Colegio Nacional Nocturno “Horacio Hidrovo Velásquez”, es desarrollar hábitos, actitudes, habilidades y destrezas en él y la estudiante, formados con capacidades para ser ciudadanos competentes, con una formación en valores éticos y morales, que les permita integrarse a la sociedad y a la vida profesional, proseguir sus estudios superiores, y ser personas plenas, ecuánimes y honestas, que asuman la vida con dignidad y optimismo.

Los y las estudiantes que ingresan a esta Institución Educativa, deberán cumplir con el Reglamento Interno, las Resoluciones emanadas por el Ministerio de Educación y la Institución. Para la concretización de los mismos, se solicitará expresamente la colaboración de los padres/madres y/o encargados quienes manifestarán su conformidad y compromiso desde la matriculación de sus hijos e hijas. Para esto se necesita la colaboración responsable de toda la comunidad educativa, respondiendo activamente acorde a sus propias funciones.

En el presente Reglamento Interno se hallan insertos los derechos, deberes y obligaciones de los miembros de la comunidad educativa, basados en las disposiciones legales del Ministerio de Educación y otras disposiciones internas de la Institución. Los responsables del Colegio Nacional Nocturno “Horacio Hidrovo Velásquez”, conscientes de que la educación es compromiso de todos, compromete a los padres y madres de familia y/o encargados a colaborar en la tarea conjunta para lograr los fines que la institución educativa se propone.

Objetivos institucionales

Objetivo general de la institución

Formar hombres y mujeres con capacidad científica, tecnológica, emprendedora y con hábito de trabajo, con altos valores democráticos, éticos, sociales, morales y espirituales que integre toda la comunidad educativa.

Objetivos específicos de la institución

- a) Gerenciar el acceso y el manejo de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación.
- b) Promover la investigación científica y tecnológica con actitud crítica y reflexiva del educando.

- c) Incentivar el desarrollo de la expresión artística como instrumento de presentación oral, visual y plástica.
- d) Incentivar actividades deportivas y recreativas en integración con la comunidad.
- e) Incentivar la optimización de la gestión del educador.
- f) Incentivar el patriotismo y el conocimiento de la cultura ecuatoriana, enfatizando la historia del cantón y del glorioso Colegio Nacional “Horacio Hidrovo Velásquez”.

Fines

El Colegio Nacional Nocturno “Horacio Hidrovo Velásquez”, tiene como fines:

La formación de mujeres y hombres en la construcción de su propia personalidad y reconocimiento de su propia identidad, se logra a través de la suficiente madurez humana que les permita relacionarse comprensiva y solidariamente consigo mismo/a, con la sociedad, con la naturaleza y con Dios, en un diálogo transformador con el presente y el futuro de la sociedad a la que pertenecen con los principios y valores en que ésta se fundamenta, regida bajo normas y leyes de Dios y de la República.

Garantizar la igualdad de oportunidades para todos(as), afirmar la identidad, la cultura, la convivencia y la solidaridad entre los pueblos de la República del Ecuador, busca que hombres y mujeres, en diferentes niveles, conforme con sus propias potencialidades, se califiquen potencialmente para participar con su trabajo en el mejoramiento del nivel y calidad de vida de todos/as los/as habitantes del país, en el actual proceso de la integración regional, continental y mundial.

4.2. La Estructura Organizacional de la Unidad Educativa

4.2.1. Misión y visión

4.2.1.1. Misión

El Colegio Nacional Nocturno “Horacio Hidrovo Velásquez”, como institución educativa, ofrece a la comunidad santanense una formación de calidad, desarrollando en los y las estudiantes capacidades, habilidades, destrezas, valores éticos y morales, regida por los reglamentos institucionales, e involucrando a todos

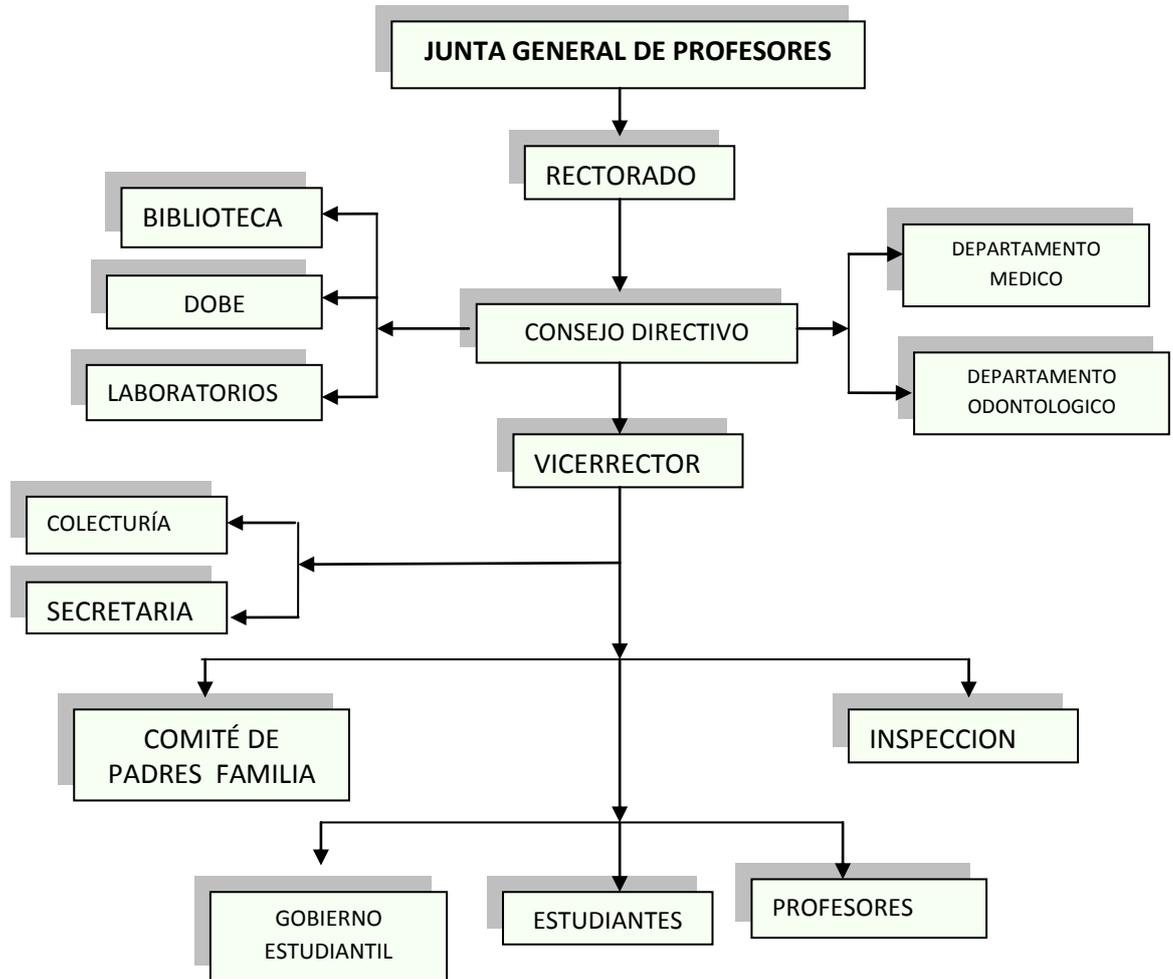
los estamentos de la comunidad educativa para su avance y fortalecimiento de una educación esperada.

4.2.1.2. Visión

El Colegio Nacional Nocturno “Horacio Hidrovo Velásquez”, consolidará la excelencia académica y la formación de líderes positivos, forjadores de nuevos ideales que alentarán al progreso no solo del cantón, sino de la provincia y el país.

4.2.2. El organigrama

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL COLEGIO “HORACIO HIDROVO VELÁSQUEZ”



Fuente: Archivos del Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez”

4.2.3. Funciones por área y departamentos

Como representantes de las instituciones educativas, tienen bajo su responsabilidad la ejecución de una política permanente que defina los objetivos institucionales y un marco referencial claro en donde va a desarrollarse las actividades académicas y educativas del plantel. Quienes se hallan dirigiendo una institución educativa, deben ser dinámicos, organizados, metódicos y de recta imagen, poseer capacidad de mando, ecuanimidad y facilidad para establecer consensos y contactos positivos con sus subalternos y con la comunidad; experiencia en administración de empresas y en el manejo de presupuesto; amplios conocimientos de las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales relacionadas con la educación; aceptable información científica y humanística así como conocimientos en psicología social, sociología y teorías del aprendizaje.

En la institución educativa se cumple con la función de administrar el Plantel con un enfoque holístico, acorde a las necesidades de desarrollo del sector, de la provincia y del país, además de asumir un rol de liderazgo que les permita obtener consensos, apoyos y resultados en su gestión con logros a la participación del sector productivo y privado en las actividades académicas y educativas de la institución. Por lo que se impulsa y dinamizar el proyecto de mejoramiento cualitativo del plantel para determinar los niveles de participación y responsabilidad de quienes se encuentran involucrados en cada uno de los componentes del proyecto. (Colegio Horacio Hidrovo Velásquez, Reglamento Interno).

De igual forma las funciones y atribuciones del nivel asesor o Consejo directivo, cumplen con lo señalado en el artículo 107 del Reglamento General de La Ley de Educación, en donde se indica que sus miembros presidirán las comisiones permanentes para las que se les designe y que están determinadas en la Ley Orgánica de Educación, que permitan estudiar e interpretar los reglamentos y normas de la organización para sugerir la correcta aplicación y ejercer el control previo del gasto antes del compromiso para establecer y mantener parámetros para una adecuada y eficaz organización, técnica administrativa y financiera del establecimiento y revisar informes financieros.

El Nivel Asesor debe apoyar a las autoridades del plantel en la organización y realización de las tareas administrativas para aprobar y estudiar reformas del presupuesto solicitadas por colecturía así como los incrementos de partidas

presupuestarias, exigiendo informes mensuales financieros a la colecturía del colegio cuando el caso lo amerite.

El consejo Directivo tiene la obligación de estimular a los mejores estudiantes por su aprovechamiento, disciplina y efectivo aporte para el desarrollo de las actividades académicas y del prestigio institucional, además de disponer y hacer cumplir a los responsables de los diferentes departamentos la prohibición terminante de sus bienes y servicios a cualquier interesado. Salvo algún caso de excepción de orden superior jerárquico que será resuelto por el Consejo Directivo

Así mismo consta en el Reglamento interno que la Junta general de directivos y profesores en su Art. 13, se reunirá conforme lo establecido en el Art. 108, inciso tercero y cuarto del Reglamento de la Ley de Educación y sus deberes y atribuciones establecidos en el Art. 109 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, literales a, b, c, d, e y f. estará presidida por el rector (a) actuará como secretario(a) el titular del colegio o quien haga sus veces, o a últimas instancias un secretario Ad-hoc designado por el rector dentro de los miembros de la asamblea, además estará designada por: Vicerrector, Inspector General, Profesores Inspectores, Profesores titulares en ejercicio de la cátedra, sustitutos legalmente designados, y quienes tengan comisiones de servicio que laboren en favor de colegio. Estos últimos asistirán sin voz ni voto. Además la Junta General de Directivos y profesores podrá proponer Reformas al Código de Convivencia y propender al desarrollo armónico y sostenido de la institución, coordinando criterios que contribuyan a la elaboración de proyectos a favor del plantel.

Para los Organismos académicos y técnicos se establece en el Art. 15.- De la junta de directores de área que estará integrado por todos los Directivos de Área. Designados por el Consejo Directivo, además por el Jefe del Departamento de Orientación, y presididos por el Vicerrector. A más de las atribuciones y funciones contenidas en los Art. 112 y 113, del reglamento General a la Ley Orgánica de Educación.

La junta de profesores de área estará formada por todos los profesores de las asignaturas correspondientes a un Área Académica, presididos por el Director de Área, nombrado por el Consejo directivo. La Junta elegirá un secretario(a) entre sus miembros. Se apoyará en el Art. 17, que expresa que las juntas de profesores de áreas se conformará de acuerdo con lo que establece el art. 114 y 115 del

Reglamento de La Ley de Educación. Se reunirá la primera semana de clases para designar entre sus miembros al secretario de dichos organismos y su función comprenderá el año escolar, así mismo establece en el Art. 19,20,21,22,23 y 24 del Reglamento Interno asistir a todas las juntas de los profesores de áreas que están previstas semanalmente a una hora determinada para cada área académica la misma que constará tanto en la distribución de trabajo cuanto en su respectivo horario de clases, planificar la utilización de métodos y técnicas actualizadas en el sistema educativo como el asesoramiento en la innovación curricular creadas para este fin, además promover certámenes, concursos exposiciones, conferencias, o cualquier otra actividad con el propósito de mejorar y enriquecer los conocimientos de los estudiantes en las diversas áreas, seleccionar e incrementar el material didáctico, la biblioteca y las ayudas audiovisuales; trabajar por la formación y equipamientos de laboratorios para el aprendizaje cabal de las diferentes asignaturas, establecer contactos permanentes con las demás áreas de estudio, para evitar interferencias; fortaleciendo la labor educativa y responder en mejor medida y la optimización del tiempo el coordinador o director de cada área de estudio.

La junta de profesores de curso se apoyará en el Art. 25 del Reglamento Interno que actuarán de acuerdo con sus funciones y atribuciones contenidas en los Art. 110 y 111 del Reglamento a la Ley Orgánica de Educación. Así a las juntas de profesores les corresponde:

1. Analizar el aprovechamiento de los estudiantes.
2. Analizar la disciplina general de los estudiantes.
3. Analizar la asistencia individual de los estudiantes de acuerdo al informe presentado por el inspector de curso.
4. Promover estímulos y sanciones a los estudiantes de conformidad a los parámetros anteriores.

Es obligación de todos los miembros de la junta de curso de asistir a ellas con todos los instrumentos de control y los cuadros de evaluación con sus respectivos promedios sin correcciones y entregados al profesor tutor para que éste a su vez entregue a secretaría.

Adoptar todas las medidas técnicas y metodológicas que están dentro de su competencia, para mejorar el rendimiento y disciplina del paralelo en general y de cada uno de los estudiantes en particular. Especial decisión deberá tomar cuando haya casos de pérdidas de años por pocos puntos en una sola materia y solo se le ayudará por una sola vez. Además de conocer, resolver y/o recibir en comisión general, para escuchar los criterios y aspiraciones de los alumnos, padres de familia o representantes del paralelo respectivo, esta intervención oral debe tener también el sustento escrito que se adjuntará al acta respectiva.

Solicitar asesoramiento del DOBE y de las comisiones permanentes para que coadyuven a las soluciones de los problemas que se presentaren en el paralelo.

Las resoluciones de las juntas de los paralelos o cursos deberán ser dadas a conocer al vicerrectorado hasta 48 horas después de realizada la sesión y entrarán en vigencia cuando la autoridad correspondiente la apruebe después de haber hecho el análisis correspondiente para ser ratificadas y entre en vigencia.

Siendo obligatoria y con puntualidad la asistencia de todos los integrantes de las juntas de curso o paralelo, esta no podrá instalarse sin la presencia de todos sus integrantes o total de sus miembros.

La permanencia de todos los integrantes en la realización de la junta de curso o paralelo será desde el principio hasta el final de la misma y no actuará ningún profesor idóneo a la cátedra por encargo; y esta terminará cuando todos los puntos puestos a consideración de la misma se terminen de resolver.

Al término del año escolar no habrán notas pendientes, las actas de calificaciones deben quedar legalizadas por el profesor responsable de la asignatura.

El Consejo de orientación y bienestar estudiantil Art. 26 establece que es un organismo técnico y asesor encargado de impulsar y dinamizar la Orientación Educativa y los servicios destinados al Bienestar estudiantil, en el establecimiento.

El Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil para su funcionamiento se regirá por los art. 120,121,122 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, vigente en el Reglamento Especial de Orientación.

Estará integrado por el Vicerrector, quien lo preside, el Coordinador del Departamento de Orientación, el Inspector General, un representante de los

Profesores Guías de la Educación General Básica, otro del Bachillerato, el Médico nombrado por el Rector(a).

El Departamento de orientación y bienestar estudiantil está conformado por: Orientador, quien lo dirige, un psicólogo, un médico, un odontólogo, un trabajador social, y demás profesionales necesarios para coadyuvar en el mejoramiento en el servicio de orientación y bienestar estudiantil, se apoya en los Art.27, Art. 28 del Reglamento Interno y contenidos en los Art. 123 al 127 del Reglamento General de La Ley de Educación

Así las comisiones permanentes estarán integradas por dos profesores designados por el Consejo Directivo, coordinadas por el Vicerrector y durarán en sus funciones un año lectivo. Se rigen por el Art. 29, en la cual indica que se dispondrá de las siguientes comisiones permanentes: Comisión técnica pedagógica, disciplina, asuntos sociales y festejos, participación estudiantil, aseo y ornato, deporte y recreación, auditoría y control interno. De igual forma se apoya en el Art. 30, Art. 31 y Art. 32, del mismo Reglamento interno de la institución.

La Comisión Técnica Pedagógica es el departamento de innovación curricular es el principal nivel de coordinación de la función técnico pedagógica de investigación del Colegio Nacional “Horacio Hidrovo Velásquez” tendente a velar permanentemente por el cumplimiento de las normas que rige la educación media, del código de convivencia de la institución y amparados por Los Art. 33, Art. 34, Art. 35 y Art. 36. En el Art. 35 hace referencia a los objetivos del departamento de innovación curricular el mismo que indica que se debe organizar y sistematizar las acciones de las diferentes instancias educativas que conforman el plantel, para mejorar la calidad del desempeño profesional de los docentes, personal administrativo y estudiantes, mediante el asesoramiento y la capacitación pedagógica y administrativa, tendientes a introducir las innovaciones pedagógicas de investigación y de extensión que permitan elevar el nivel educativo y académico de la institución; determinar las orientaciones más idóneas para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje de administración institucional y de evaluación a través de la capacitación y el perfeccionamiento de su personal directivo docente y administrativo y asesorar permanentemente en la planificación, ejecución, control, evaluación, y seguimiento de las actividades que el proceso pedagógico conlleva en beneficio del mejor aprovechamiento de los estudiantes.

La Comisión de disciplina se establece en el Art. 37 en la cual se indica que la comisión de disciplina está conformada por: El vicerrector que la preside, el inspector general, el coordinador del DOBE, orientador, un representante de los tutores, un representante por los inspectores de curso, estos dos últimos nombrados por el rector, todos con voz y voto, asistirán a la reunión con voz y sin voto el tutor e inspector del paralelo del problema a analizar y solucionar. De igual forma en Art. 38.- presenta los deberes y atribuciones de la comisión de disciplina estímulos y sanciones. Además por el Art. 270 del Reglamento General de la Ley de Educación tomando el cuenta en contenido y alcance de los artículos 11, 60, 64 , 40, 41, 247, 248 y 249 del código de la niñez y adolescencia. Así mismo la Junta de Curso realizada conforme lo establece el art. 110 del Reglamento General de La Ley de Educación remitirá las sanciones al señor rector para su sanción, estará presente el representante legal del o los alumnos.

La Comisión de asuntos sociales y festejos toma en consideración el Art. 39, Art. 40, la misma que establece los deberes y atribuciones de la comisión de asuntos Sociales y Festejos.

La comisión de aseo y ornato establecida en el Art. 41, Art. 42, este último establece que entre las funciones de la comisión esta programar acciones tendentes a mantener el completo aseo del plantel, coordinar con el departamento de comisión estudiantil para incrementar y mantener un estado de áreas verdes y jardines del plantel, mantener arregladas las carteleras en coordinación con otros departamentos y el coordinador de la comisión presentará el informe de las actividades realizadas en la última sesión de la junta general de profesores y directivos.

La Comisión de deporte y recreación, se apoya en el Art. 44. Del Reglamento Interno, la misma que establece que la comisión de deporte y recreación se integrará por profesores nombrados por el consejo directivo y la presidirá el Vicerrector del colegio, además en el Art. 45 del mismo reglamento indica los deberes y atribuciones de la comisión de asuntos deportivos y recreacionales.

De los Servicios generales y unidades de producción la secretaria archivo, se apoya en el Art. 47, en la cual se indica que la secretaria es uno de los principales departamentos de apoyo del plantel y estará constituido por: Secretaria titular (secretaria de orientación media) y auxiliares de secretaría. Las mismas que deben cumplir lo indicado en los Art. 48, Art. 49, del Reglamento Interno, contemplados en

los Art. 128 y 129 del Reglamento de la Ley de Educación, así mismo en el Art. 50, del Reglamento Interno las funciones de los asistentes en secretaría a más de los contemplados en los Art. 128 y 129 del reglamento general de la ley de educación.

La colecturía tiene su fundamentación legal en el Art. 51 del Reglamento Interno en el cual indica que estará integrado por el colector, y los asistentes de colecturía y contador, en el Art. 52, del mismo reglamento, establece que son funciones de las colecturías a más de las establecidas en el art. 130 y 131 del reglamento de general de La Ley de Educación y las contempladas en las Ley de Administración Financiera y control de gastos públicos. Entre las prohibiciones los contempla el Art. 53, del Reglamento Interno.

El médico se apoya en el Art. 54 del Reglamento Interno en donde se establecen las funciones específicas que debe cumplir en conjunto con el departamento de orientación de bienestar estudiantil.

El personal de servicio establecido en el Art. 55 del Reglamento Interno de la institución el mismo que indica que el personal de servicio está obligado a guardar el debido respeto y consideración para con las autoridades, personal docente, administrativo, padres de familia, alumnos y personal general, además estará informado por conserjes y guardianes de la institución, aprobados en el presupuesto del plantel y que el personal que este asignado en la puerta de acceso al colegio, llevará un registro de entrada y salida de los visitantes en un cuaderno especial y solicitará su cédula, caso contrario no podrá ingresar al plantel. Así mismo las funciones de los conserjes se establecen en el Art. 56 del mismo reglamento. De igual forma en el Art. 57. Se establecen las funciones que debe cumplir el guardián

4.3. El clima escolar y convivencia con valores

4.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

Son los fines y objetivos específicos o razón de ser del Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez” en el contexto socio-educativo. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otros, con el propósito de mejorar la calidad de enseñanza-aprendizaje.

4.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

La dimensión organizativa-operacional del colegio, se refiere a la organicidad interna del establecimiento educativo, comprendiendo sus subsistemas, tales como: Consejo asesor, equipo de docentes directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamentos administrativos; comité de de padres y apoderados; gobierno estudiantil; comisiones, entre otros. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí mediante los valores.

En este contexto, los intentos por establecer una teoría general de la dimensión organizativa han ido convergiendo, poco a poco, en una visión a nivel macro de la operatividad en la institución educativa como entidad sociocultural en las que actúan los procesos administrativos, basados en los valores esenciales que involucra el campo educativo.

La dimensión organizativa operacional pretende establecer un cuerpo de conocimientos de validez universal. Universalidad que surge al depender la teoría, como todas las demás propuestas científicas, de un paradigma o marco de referencia, que en el caso Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez”, está conformado por las variables, tanto externas como internas de la institución y su entorno, así como de sus interrelaciones. Propone, por tanto, la utilización de modelos consistentes con su circunstancia específica, de manera que se establezca una relación funcional entre las variables externas, la tecnología y la cultura, con las variables internas del establecimiento educativo, ya sean estructurales o de procesos.

4.3.3. Dimensión administrativa, financiera y valores

Está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución.

El personal está a cargo de la Dirección Provincial de Educación, donde la adecuada preparación profesional está a cargo de los diferentes departamentos y del Ministerio de Educación, para que los docentes conozcan con claridad el PEI del Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez” y estén dispuestos a trabajar en un proyecto educacional orientados por los valores y la valoración de las relaciones culturales.

En término de la estructuración temporal de los/las estudiantes al interior de la institución educativa, se considera una distribución acorde con el cumplimiento de los contenidos educacionales y la aplicación de actividades de esparcimiento, cultura y deportivas, definidos por la dirección.

En un contexto operativo existe, por parte de las autoridades del centro un compromiso permanente por la implementación y utilización de material didáctico a disposición de los/las estudiantes, donde la principal importancia al apoyo informático, con una sala de computación adecuadamente implementada, conectada a la red y supervisada por un docente especialista que desarrolle su labor en los distintos niveles.

En términos financieros el colegio cuenta con el apoyo de los 30 dólares que por concepto de matrícula entrega el Ministerio de Educación a la institución, esta modalidad permite tener un control directo de los ingresos y del compromiso de mejoramiento, de acuerdo a las necesidades del establecimiento educativo. Cada docente debe entregar a principio de año un listado de materiales que necesitara implementar en su subsector, para así elaborar un presupuesto anual. Estos recursos son administrados directamente por el centro matriz, donde se entregan las proformas y las respectivas facturas de los accesorios y materiales que necesita la institución, para que sean adquiridos directamente.

4.3.4. Dimensión comunitaria y valores

Alude a las relaciones que establece el colegio con los padres y apoderados de los estudiantes, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, u otras del entorno.

La participación de los padres en el proceso educativo es de principal importancia para el establecimiento, ellos están constantemente informados de las actividades que se realizan en la institución, se les invita a participar de ellas a través como por ejemplo de escuela para padres dirigidas por los docentes, donde se tratan temas relacionados con la problemática familiar y el desarrollo psico-social de los/las estudiantes según su nivel de aprendizaje. El comité de padres informa periódicamente a los apoderados, aquellas actividades en las que pueden participar, como las salidas pedagógicas compartiendo, donde su rol es totalmente activo y participante.

4.4. Análisis FODA

Una de las oportunidades que proporciona el estudio de los procesos de gestión es la de valorar a la Institución educativa como unidad que reflexiona sobre sus problemas y que tiene la facultad para diseñar estrategias de resolución de los mismos. Hacerse cargo de los problemas y resolverlos implica tener un buen panorama de la realidad que se enfrenta.

El FODA está centrado en analizar 4 elementos centrales: Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas. Asimismo, estos elementos se combinan en lo interno (al centro educativo) y en lo externo (el contexto del centro educativo).

El "FODA" es un análisis hacia adentro y hacia fuera del centro educativo. En el aspecto interno –lo que el colegio controla- el análisis detecta que se hace bien y que se hace mal, cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus debilidades. En el aspecto externo -el entorno, la comunidad- el análisis trata de interpretar las tendencias que puedan brindar oportunidades o que puedan significar amenazas de algún tipo para el quehacer institucional.

4.4.1. Fortaleza y debilidades

De acuerdo al análisis de situación realizado, conlleva a la identificación de las fortalezas o de las debilidades del colegio. Las fortalezas aluden a las capacidades y recursos variados disponibles y controlados por la institución para el éxito de la marcha del desarrollo institucional. Son los rasgos presentes en el proceso de gestión que permiten hacerla más satisfactorio. Son aquellos aspectos que no hace falta cambiar: dan buenos resultados y por lo tanto hay que cuidar y mantener

Una manera de pasar del análisis institucional a la acción es trabajar sobre las debilidades mediante la construcción de problemas. Esto último permite visualizar las posibles soluciones. Una debilidad de la institución no es más que un objeto posible de ser convertido en problema. Se trata de los rasgos presentes en el proceso de gestión que se oponen o dificultan su realización satisfactoria. De allí que sea necesario superarlas o compensarlas..

La construcción del problema tiene causas que lo motivan, las cuales deberán ser "atacadas" para poder resolverlo. A su vez, las causas llamadas "críticas" son aquellas que se consideran sustanciales para revertir el problema institucional

analizado, y su detección determina espacios relevantes para la acción (que son los ámbitos desde donde pueden generarse procesos y acciones transformadoras, a partir de las fortalezas presentes o de las causas críticas).

4.4.2. Oportunidades y Amenazas

El análisis del entorno educativo actual del colegio, pone de manifiesto las oportunidades y amenazas que en el momento se presentan en la empresa educativa. Sin embargo, es necesario conocer la situación que en el futuro va a afectar al colegio. Ello permite diseñar estrategias que ayuden aprovechar las oportunidades y desechar las amenazas. Ver Cuadro N° 1.

4.4.3. Matriz FODA

Matriz N° 1

F O D A	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Maestros en constante preparación - Adecuación a la malla curricular con enfoque a la investigación. - Maestros prestos a la capacitación en investigación. - Compromiso de docentes para especializarse a través de diplomados y maestrías. - Innovarse con el nuevo sistema de evaluación - Uso de recursos informáticos para la creación de la microempresa - Maestros preparados en áreas técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca cultura investigativa - Falta de internet - Falta de bibliotecas virtuales - Desconocimiento de técnicas de investigación - Poca motivación de los maestros para que los estudiantes realicen investigaciones - Desinterés y comodismo de algunos docentes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración de la microempresa para pasantías estudiantiles. - Programas de capacitación Siprofe del ME. - Utilización de programas informáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cumplen con los objetivos de la investigación - Apatía de la sociedad por la investigación - Escaso financiamiento para realizar proyectos de investigación. - Escasos recursos económicos para la implantación de la microempresa.

Fuente: PEI Institucional

Elaborado por: Lic. Juan Abel García

4.5. Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación.

Una vez recibido el formato de guía de las encuestas, dirigidas a directivos, docentes, estudiantes y diseñado el formato para padres/madres de familia, se procedió a solicitar la autorización a la Dra. Carlina Arteaga Vera, Rectora de la Institución la misma que autoriza el estudio investigativo sobre: Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Nocturno “Horacio Hidrovo Velásquez, procediendo a efectuar las convocatorias pertinentes de acuerdo al cronograma establecido y muestras seleccionadas.

La convocatoria realizada, tuvo la acogida necesaria con lo cual se procedió a la toma de los instrumentos para la recogida de datos y posterior tabulación, graficación y análisis de los hallazgos recolectados en Proyectos Grado II.

4.6. RESULTADOS

4.6.1. De la encuesta a directivos

Para conocer el tipo de establecimiento, se les consulto a través de encuesta a los señores directivos y estos respondieron en un 100% que es fiscal. En donde la rectoría del cumplimiento de normas y procesos se encuentra bajo la responsabilidad del ministerio de educación a través de los instrumentos legales establecidos.

TABLA N° 8

Formas de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

ORDEN	ALTERNATIVA	F	%
0	La Rectora organiza tareas en una reunión general cada trimestre	0	0.00
1	Coordinadores de área	2	40.00
2	Por grupos de trabajo	2	40.00
3	Trabajan individualmente	1	20.00
4	Otros (indique cuales)	0	0.00

FUENTE: Directivos del Colegio Nacional Nocturno “Horacio Hidrovo”

ELABORACIÓN: Lic. Juan Abel García

De acuerdo a la información de esta pregunta generada por los directivos sobre cómo están organizados, se obtuvo como resultado que a través de coordinadores de área y por grupos de trabajo. Según (Goleman, 1995) dentro de sus teorías quienes alcanzan los más altos niveles poseen un gran control de sus emociones, son personas motivadas que transmiten su entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros. Apoyando la teoría de este filósofo se corrobora que los directivos propician un ambiente de participación para la organización y coordinación de los equipos de trabajo.

TABLA Nº 9

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

ORDEN	ALTERNATIVA	F	%
0	El número de miembros en la institución	4	90.00
1	Los resultados obtenidos en la institución	1	10.00
2	El valor y tiempo empleados en la institución	0	0.00
3	Otros	0	0.00

FUENTE: Directivos del Colegio Nacional Nocturno "Horacio Hidrovo"

ELABORACIÓN: Lic. Juan Abel García

Los directivos indican que para medir el tamaño de la organización ellos toman en consideración el número de miembros que existe en la misma. Lo que indica que a través de los registros estadísticos miden el tamaño al haberse incrementado el número de estudiantes y docentes. Por lo que deben ser hábiles en planificaciones, control, dirección y ejecución de las actividades.

De acuerdo a (Selznick, 1949), el tamaño es uno de los factores más importantes en la determinación de la estructura organizacional. Se ha planteado que un aumento en el tamaño de la organización trae consigo su burocratización. El tamaño de la organización tiene gran impacto sobre el individuo. Una organización grande enfrenta al individuo con cosas desconocidas. Este impacto disminuye con el tiempo de permanencia o de contacto con la organización. Uno de los impactos negativos

del tamaño de la organización es la despersonalización de sus miembros. Esto puede tratar de minimizarse dándole autonomía a más sub-unidades y propiciando procesos de descentralización.

TABLA Nº 10

Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos

ORDEN	ALTERNATIVA	F	%
0	Si	0	0.00
1	No	5	100.00

FUENTE: Directivos del Colegio Nacional Nocturno "Horacio Hidrovo"

ELABORACIÓN: Lic. Juan Abel García

Los resultados demuestran que las tareas de los miembros de la institución no se encuentran escritas dentro de un manual de normas, reglas y procedimientos.

Según las aportaciones filosóficas de Jailer, 2006, la documentación que se crea en las organizaciones para regir las normas y procedimientos permiten dirigir de la mejor manera los entes educativos, ya que se considera que de esto depende mucho la calidad, eficiencia y eficacia educativa. Por lo que se puede decir que los resultados obtenidos se contraponen con lo expresado por el autor.

TABLA Nº 11

El Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

ORDEN	ALTERNATIVA	F	%
0	Rector(a)	2	40
1	Vicerrector(a)	0	0
2	Consejo Directivo	3	60
3	Junta General de directivos y profesores.	0	0

FUENTE: Directivos del Colegio Nacional Nocturno "Horacio Hidrovo"

ELABORACIÓN: Lic. Juan Abel García

Se demostró que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por el consejo directivo. Para apoyar lo antes expuesto se toman los aportes de (Greenwood, W. 1978) quien afirma que la toma de decisiones para la

administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas a través de un clima de respeto y consenso.

TABLA Nº 12

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

ORDEN	ALTERNATIVA	F	%
0	Si	1	20
1	No	4	80

FUENTE: Directivos del Colegio Nacional Nocturno "Horacio Hidrovo"

ELABORACIÓN: Lic. Juan Abel García

Los directivos expresan que para la resolución de conflictos y promover las soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, no delegan a un grupo de colaboradores, lo que indica que son ellos quienes lo hacen lo que influye en no trabajar en un buen clima laboral.

Según (Kenneth Kaye, 1994), la tarea del gerente es fomentar discusiones constructivas con grupos colaboradores para esto se requiere que las partes involucradas discutan libre y apasionadamente, al tiempo que respetan la legitimidad de los puntos de vista del otro. Se sugiere la implementación de un sistema de resolución de conflictos que se centre en objetivos comunes sin suprimir las diferencias. Este sistema debe validar las emociones, pero no debe tolerar comportamientos destructivos o inútiles.

TABLA Nº 13

La administración y liderazgo del centro educativo promueve:

ORDEN	ALTERNATIVA	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
0	Excelencia académica	5	100	0	0	0	0
1	El desarrollo profesional de los docentes	3	60	2	40	0	0
	La capacitación continua de los docentes	3	60	2	40	0	0
2	Trabajo en equipo	4	80	1	20	0	0
3	Vivencia de valores institucionales y personales	3	60	2	40	0	0
4	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	80	1	20	0	0
5	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	20	4	80	0	0

FUENTE: Directivos del Colegio Nacional Nocturno "Horacio Hidrovo"

ELABORACIÓN: Lic. Juan Abel García

Los directivos expresan que la administración y liderazgo del centro educativo promueve, siempre la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, trabajo en equipo, vivencias valores institucionales y personales, participación de los padres de familia en las actividades programadas y solo a veces delegan autoridad a los grupos de decisión.

Para (Vega Alexander, 2001), la calidad educativa involucra a una serie de factores que van a permitir desarrollar la función en las mejores condiciones para los educandos de acuerdo a las capacidades de cada uno de los grupos que maneja la institución educativa. Cada institución educativa tendrá sus propias necesidades, y aunque no podemos generalizar en el país, se cree que se debe uniformar criterios en ese sentido para estar en condiciones de evaluar en mejores condiciones nuestro propio trabajo.

TABLA Nº 14

Habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución

ORDEN	ALTERNATIVA	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
0	Son innatas	0	0	3	60	2	40
1	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	40	2	40	1	20
2	Se adquieren a partir de la experiencia	3	60	1	20	1	20
3	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	60	2	40	0	0
4	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	80	1	20	0	0

FUENTE: Directivos del Colegio Nacional Nocturno "Horacio Hidrovo"

ELABORACIÓN: Lic. Juan Abel García

Al consultárseles a los directivos sobre las habilidades del liderazgo requeridas para dirigir la institución respondieron que: a veces son innatas, se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, siempre o a veces; se adquieren a partir de la experiencia, se desarrollan con estudios en gerencia y con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Como aporte a lo antes expuesto se toma la teoría de (Eloy Anello y Juanita Hernández, 1996), que las habilidades del liderazgo para dirigir a una institución, responde a una necesidad formativa de candente actualidad. Incluye la dirección estratégica y de capital humano, las principales teorías sobre el liderazgo educativo, sus condiciones socio-culturales y económicas, así como un análisis detallado del tipo de dificultades que deben enfrentar los centros cuando se trata de obtener mejores resultados.

TABLA Nº 15

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

ORDEN	ALTERNATIVA	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
0	El uso de la información de resultados de desempeños de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	2	40	3	60	0	0
1	La disminución del número de estudiantes por aula.	4	80	1	20	0	0
2	La mejora de los mecanismos de control	3	60	2	40	0	0
3	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	60	2	40	0	0

FUENTE: Directivos del Colegio Nacional Nocturno "Horacio Hidrovo"

ELABORACIÓN: Lic. Juan Abel García

Los directivos indican que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, a veces promueven el uso de la información de resultados de desempeños de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; siempre toman en consideración la disminución del número de estudiantes por aula, la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Apoyando los resultados obtenidos se toman criterios de Henry Fayol, 1916, quien establece que el desempeño y progreso de la administración de las empresas es la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.

TABLA Nº 16

Organismos que integran la institución

ORDEN	ALTERNATIVA	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
0	De dirección (Rectora, Consejo Directivo)	4	80	1	20	0	0
1	De Gestión (Secretaria, subdirector de área, colectora),etc.	4	80	1	20	0	0
2	De coordinación (Vicerrector, fejes de área)	4	80	1	20	0	0
3	Técnica (departamento y equipo docentes)	4	80	1	20		0
4	Otros ¿Cuáles?	0	0	0	0	0	0

FUENTE: Directivos del Colegio Nacional Nocturno "Horacio Hidrovo"

ELABORACIÓN: Lic. Juan Abel García

Los directivos responden que los órganos que siempre se encuentran en la institución son: Rectora, Consejo Directivo, Secretaria, subdirector de área, colectora, Vicerrector, jefes de área, departamentos y equipo docentes, lo que indica que el personal posee entre los valores la responsabilidad en función del cumplimiento como elemento primordial para el normal desarrollo de la institución.

De acuerdo a (Álvarez, M. 2000), Las exigencias a la que es sometida la organización, por el medio social enfocados desde las perspectivas de la educación, compromete cada vez más el sentido de calidad y pertinencia del modelo educativo que los países tendrán que estimular, a fin de darle énfasis a los conocimientos y realidades, permitiendo con esto acceder al conglomerado científico y tecnológico actualizado, para utilizarlo con alto grado de responsabilidad.

TABLA Nº 17

Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores

ORDEN	ALTERNATIVA	Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
0	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	60	2	40	0	0
1	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	40	3	60	0	0
2	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas.	2	40	3	60	0	0
3	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	80	1	20	0	0

FUENTE: Directivos del Colegio Nacional Nocturno "Horacio Hidrovo"

ELABORACIÓN: Lic. Juan Abel

Para los directivos el equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución siempre llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos; y solo a veces establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas.

TABLA Nº 18

Los departamentos didácticos y sus acciones

ORDEN	ALTERNATIVA	Si		No	
		F	%	F	%
0	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	100	0	0
1	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	60	2	40
2	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	2	40	3	60
3	Mantener actualizada la metodología	4	80	1	20
4	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	20	4	80
5	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	60	2	40
6	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	20	4	80
7	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	60	2	40
8	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	40	3	60
9	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	80	1	20

FUENTE: Directivos del Colegio Nacional Nocturno "Horacio Hidrovo"

ELABORACIÓN: Lic. Juan Abel

Los directivos respondieron en las encuestas que 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, mantener actualizada la metodología, colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología y formulan propuestas al equipo directivo y;

no elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, no promueven la investigación educativa y no proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros, además no elaboran la programación didáctica de las asignaturas, tampoco la memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Para apoyar los resultados obtenidos se hace referencia a (Millán, 2005), expresa que los departamentos didácticos deben enfocar sus acciones no solo en elaborar los programas de estudio por materia sino también en enfocar la pedagogía de cada uno de los docentes que como bien se sabe es diferente de cada uno, por lo que es necesario conocer cómo se imparten los conocimientos que se fundamentan en cada plan de estudio que presentan los docentes bajo su dirección y que son parte importante para que los estudiantes desarrollen mejor sus conocimientos adquiridos en las aulas de clase.

TABLA N° 19

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

ORDEN	ALTERNATIVA	F	%
0	Si	2	40
1	No	3	60

FUENTE: Directivos del Colegio Nacional Nocturno "Horacio Hidrovo"
ELABORACIÓN: Lic. Juan Abel

Al consultárseles a los directivos sobre si la gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico se obtiene como respuesta "no", lo que indica que esta comisión no está trabajando en función de las necesidades de la institución.

De acuerdo a (Joaquín Lara Sierra, 2005), expone que la educación de este nuevo siglo exige y demanda de su comunidad, calidad en cuanto a los procesos pedagógicos estas exigencias consideran que para tal dinámica de calidad es necesaria una excelente gestión pedagógica, con miras hacia una visión moderna de la educación, en donde se deben implementar políticas para definir y precisar

aspectos como contenidos, alcances, administración de la educación desde el preescolar hasta las universidades, también el conocimiento especializado en el desarrollo de una ciudad con calidad humana, competente en relación a la cultura, la tecnología, la ciencia y la ética.

TABLA Nº 20

Material de planificación educativa

ORDEN	ALTERNATIVA	Si		No	
		F	%	F	%
0	Una reingeniería de procesos	0	0	5	100
1	Plan estratégico	5	100	0	0
2	Plan operativo Anual	5	100	0	0
3	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	3	60	2	40

FUENTE: Directivos del Colegio Nacional Nocturno "Horacio Hidrovo"

ELABORACIÓN: Lic. Juan Abel García

Los directivos en la institución educativa no han realizado una reingeniería de procesos, sin embargo cuentan con un plan estratégico, plan operativo anual y crean proyectos de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

la planificación funciona como una exigencia formal. En este sentido se la reduce a un mero instrumento burocrático, y se la despoja de su función primordial, que es la de guía organizadora y estructuradora de la práctica.

4.6.2. ENCUESTA DE LOS DOCENTES

TABLA Nº 21

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
a	¿El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes?	14	56.00	11	44.00	0	0.0
b	¿El liderazgo en la institución 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.	16	64.00	7	28.00	2	8.00
c	¿La gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, seguro y estimulante?	12	48.00	11	44.00	2	8.00
d	¿Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo?	8	32.00	10	40.00	7	28.00
e	¿Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza?	9	36.00	16	64.00	0	0.00
f	¿Trabajo en equipo, para tomas de decisiones de cambios de metodología de enseñanza aprendizaje?	11	44.00	14	56.00	0	0.00
g	¿En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante?	15	60.00	10	40.00	0	0.00
h	¿Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza?	16	64.00	8	32.00	1	4.00
i	¿Sentirse poco integrado en el colegio y entre los compañeros?	15	60.00	7	28.00	3	12.00
j	¿Desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del centro educativo?	9	36.00	11	44.00	5	20.00
k	¿Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas?	9	36.00	16	64.00	0	0.00
l	¿Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/ Rector del centro educativo?	12	48.00	13	52.00	0	0.00
m	¿Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica?	5	20.00	15	60.00	5	20.00
n	¿Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera?	7	28.00	12	48.00	6	24.00
o	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales, padres de familia, docentes y estudiantes?	10	40.00	11	44.00	4	16.00
p	¿Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores?	15	60.00	10	40.00	0	0.00

Fuente: Colegio Horacio Hidrovo Velásquez

Elaboración: Lic. Juan Abel García

El líder siempre debe poseer la actitud y las habilidades para dirigir de forma correcta a sus subordinados, por lo que se debe estar consciente de que las autoridades del colegio se esmeren por estar en continua innovación por el bien de los estudiantes, maestros e institución.

La dirección del colegio además de interesarse por la buena educación en los estudiantes también se preocupa por lo que pasa en su entorno como es de brindar a los educandos un ambiente agradable, seguro y estimulante. Sin embargo no existe integración en todos los ámbitos, esto se da por limitada dirección que existe.

Además se indica que en la institución educativa no se tiene como estrategia para alcanzar los objetivos, el trabajo en equipo para la toma de decisiones en los cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje.

En relación a los valores se determina que un porcentaje elevado de docentes concuerda en que éstos representan un punto importante en la educación de los educandos, ya que sin ellos no habría un avance integral en la enseñanza.

Los maestros se sienten poco integrados entre sus compañeros, evidenciando las escasas relaciones interpersonales, teniendo los directivos que trabajar para que se logre una armonía entre compañeros y se de ejemplo a los estudiantes. Para algunos es usual que existan desacuerdo entre la rectora y los maestros.

En cuanto a relaciones es importante recalcar que cuando hayan estas discrepancias se busque concesos para que se logre armonía y se tome la mejor decisión. Para ello se demuestra que solo a veces los maestros admiran el liderazgo de las autoridades de la institución, este resultado es poco positivo ya que no se cuentan con el respeto y admiración de sus docentes. Por ello se demuestra que solo a veces se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la rectora, lo que refleja que la rectora tiene un grupo de maestros que le apoyan.

Para corroborar lo antes expuesto se determinó que la mayoría de los maestros se pronuncia que los directivos no mantienen el liderazgo y gestión en el área académica. De igual forma no se inmiscuyen directamente en el área administrativa-financiera, los supervisa de manera superficial, lo que realmente les interesa es la responsabilidad en la educación de los estudiantes.

La mayoría de los docentes responden que solo a veces los valores predominan cuando hay que tomar decisiones por parte de los directivos, este punto deja entrever que éstos poseen un escaso liderazgo fundamentado en valores.

4.6.3. De los estudiantes

La población de los estudiantes encuestados fue tomada de los terceros años de bachillerato en sus especialidades de Físico Matemático, Químico Biólogo, Estudios Sociales y Aplicaciones informáticas, los mismos tienen ya un mejor conocimiento sobre el instrumento elaborado para obtener la información deseada.

Tabla nº 22: Encuesta a estudiantes

ORDEN	SE PROMUEVE	COMPLETAMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	
		f	%	f	%	f	%	f	%
a	¿La Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes?	6	30.00	11	55.00	2	10.00	1	5.00
b	¿Las autoridades se interesan por los problemas de los estudiantes?	3	15.00	15	75.00	2	10.00	0	0.00
c	¿El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente educativo?.	8	40.00	9	45.00	3	15.00	0	0.00
d	¿Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en clases?	4	20.00	5	25.00	8	40.00	3	15.00
e	¿En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo?	10	50.00	7	35.00	2	10.00	1	5.00
f	¿Los docentes inician las clases con frases de motivación en “Valores y Virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario?	7	35.00	8	40.00	4	20.00	1	5.00
g	¿El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes la desarrollen?	5	25.00	11	55.00	4	20.00	0	0.00
h	¿Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes?	8	40.00	10	50.00	2	10.00	0	0.00
i	¿Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes?	5	25.00	10	50.00	4	20.00	1	5.00
j	¿En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión?	6	30.00	10	50.00	4	20.00	0	0.00
k	¿Es el profesor quien decide que se hace en esta clase?	6	30.00	11	55.00	2	10.00	1	5.00
l	¿Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente?	10	50.00	8	40.00	2	10.00	0	0.00
m	¿Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas?	8	40.00	7	35.00	5	25.00	0	0.00
n	¿La ética y los valores se enseñan con el ejemplo?	9	45.00	7	35.00	4	20.00	0	0.00

Fuente: Colegio Horacio Hidrovo Velásquez

Elaboración: Lic. Juan Abel García

Se analizó que para la mayoría de los estudiantes la Rectora, sí toma en cuenta las opiniones de los estudiantes y docentes, lo que es muy importante para la toma de decisiones y por ende el desarrollo educativo, que es lo que finalmente se persigue por parte de las autoridades educacionales en el país. Además los directivos están muy pendientes de los problemas que puedan afectar a sus estudiantes ya que esto repercute directamente en el desarrollo social y de aprendizaje de sus estudiantes.

Con relación al liderazgo conductual orientado a la realización de tareas en la cotidianidad del ambiente educativo, los encuestados tienen una percepción aceptable respecto a la organización que tienen los directivos para llevar la conducción de tareas a nivel institucional.

La mayoría considera que no surgen nuevas ideas en clase, sin embargo los docentes imparten y hacen cumplir las tareas a sus estudiantes equitativamente, estas apreciaciones los hacen sentir que no hay preferencia y por lo tanto están a gusto con sus maestros. De igual forma se pudo comprobar que los docentes inician las clases con frases de motivación en “Valores y Virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

Además se refleja con este resultado que los maestros tienen una preparación aceptable, demostrando que están continuamente preparando a sus estudiantes proponiendo nuevas ideas para que los estudiantes desarrollen sus conocimientos. Así mismo se muestran complacidos con los métodos que usan los maestros para impartir sus clases que se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción, esto demuestra el grado de preparación del docente que cada día se interesa por fortalecer sus conocimientos.

Los maestros están preocupados por impartir bien sus clases pero no están comprometidos con la salud mental de sus estudiantes, es decir no les interesa mucho si tienen problemas familiares o no.

La institución cuenta con personal idóneo para impartir sus conocimientos a sus estudiantes ya que están comprometidos con las gestiones realizadas por los directivos y esto va a favor de los educandos. Además los estudiantes tienen un grado bastante aceptable de valores y ética puesto que así lo perciben de sus maestros, directivos y familia.

4.6.4. De los padres y madres de familia

Tabla nº 23: Encuesta a padres de familia

ORDEN	SE PROMUEVE	COMPLETAMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	
		F	%	f	%	f	%	f	%
a	¿La Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres/madres de familia?	5	33.33	6	40.00	4	26.67	0	0.00
b	¿Las autoridades se interesan por los problemas de los estudiantes?	3	20.00	9	60.00	2	13.33	1	6.67
c	¿El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente educativo?	4	26.67	5	33.33	6	40.00	0	0.00
d	Se llevan a cabo nuevas ideas que involucren al padre o madre de familia y la participación activa dentro de la institución educativa?	4	26.67	8	53.33	3	20.00	0	0.00
e	¿Los docentes envían tareas extra clases a sus hijos e hijas para fortalecer los conocimientos?	6	40.00	9	60.00	0	0.00	0	0.00
f	¿Los docentes motivan a sus hijos e hijas en "Valores y Virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario?	6	40.00	8	53.33	1	6.67	0	0.00
g	¿El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes la desarrollen?	6	40.00	8	53.33	1	6.67	0	0.00
h	¿Los docentes aplican nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje?	7	46.67	7	46.67	1	6.67	0	0.00
i	¿Los docentes no se interesan por los problemas de sus hijos e hijas?	4	26.67	7	46.67	4	26.67	0	0.00
j	¿Los docentes informan oportunamente sobre los problemas académicos y disciplinarios de sus hijos e hijas?	6	40.00	9	60.00	0	0.00	0	0.00
k	¿Cómo padres y madres de familia de la institución educativa se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades?	7	46.67	8	53.33	0	0.00	0	0.00
l	¿En sus hogares enseñan la ética y los valores con el ejemplo?	10	66.67	5	33.33	0	0.00	0	0.00

Fuente: Colegio Horacio Hidrovo Velásquez

Elaboración: Lic. Juan Abel García

Para la mayoría de los padres/madres de familia, la rectora sí toma en cuenta las opiniones de los estudiantes y docentes, esto hace que los padres de familia confíen en que sus hijos están siendo direccionados correctamente. Además están conformes con la atención que prestan las autoridades del colegio a los problemas que tienen sus hijos. Sin embargo expresan la mayor parte, que no hay un liderazgo conductual en la institución con respecto a las tareas de sus hijos.

Los padres están conformes con su participación dentro de la institución educativa, además se demuestra el interés que tienen ellos como padres en estar en contacto con las actividades que realizan sus representados. De acuerdo a los padres de familia los docentes si dejan tareas a sus hijos, lo que es bien visto por ellos, ya que así sus hijos en sus hogares reafirman mas sus conocimientos. Además cuentan con la motivación que dan los docentes a sus hijos e hijas en “Valores y Virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, aplicando metodologías de enseñanza aprendizaje, ayudando a que el estudiante desarrolle sus destrezas y habilidades para que puedan desempeñarse en su vida cotidiana.

Sin embargo lo docentes no se interesan por los problemas de sus hijos e hijas, incumpliendo lo establecido en las normas que rige el sistema educativo ecuatoriano, creando conflictos, desmotivación y deserción en las y los estudiantes. Pero sí informan oportunamente sobre los problemas académicos y disciplinarios de los estudiantes a los padres y madres de familia.

4.6.5. Entrevista de los directivos

1. ¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?

- Facultad de hablar y entender a sus semejantes, información y mensaje oportuno.
- La comunicación es el intercambio de ideas entre dos o más personas, se diferencia de la información porque ésta no tiene interlocutores.

2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

- No existe
- No cuenta con un manual o reglamento

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

- Trataría de buscar consensos entre las partes, tratando de solucionar el problema en busca de una relación armónica.
- Mediante el diálogo y la comunicación referente al problema

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

- El verdadero líder es aquel que busca armonizar el trabajo entre las personas que están a su alrededor.
- Justo en saber, escuchar, entender y solucionar los problemas.

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

- Un liderazgo democrático que está orientado hacia una relación compartida entre sus miembros.
- La equidad en todas sus manifestaciones.

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar en centro educativo?

- Respeto, colaboración, entre sus miembros, entrega al trabajo.
- Busca el desarrollo: ético, moral y cívico, tanto para alumnos como para maestros.

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

- Respeto
- Responsabilidad y respeto al trabajo

8. En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?

Deslealtad, irrespeto, desobediencia, relaciones verticales entre directivos, docentes y alumnos.

Resultados de la entrevista a directivos (5)

Matriz nº 2

Entrevista a directivos

Nro	Pregunta	Resp. Positiva	%	Resp. Débil	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	4	80	1	20
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0	5	100
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	80	1	20
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	2	40	3	60
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	20	4	80
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	80	1	20
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	80	1	20
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	5	100	0	0

Fuente: Colegio Horacio Hidrovo Velásquez

Elaboración: Lic. Juan Abel García

Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Resistencia de los docentes por nuevos métodos de enseñanza.	Modelo mental tradicional prevaleciente en los docentes	Aplicación de una enseñanza tradicional
	Desinterés por actualización de conocimientos	Resistencia a la innovación pedagógica.
	Falta de incentivo económico.	Limitada visión para conocer nuevos paradigmas educativos
Problema 2. La resistencia a trabajar en equipo para la aplicación de cambios metodológicos en el procesos de enseñanza aprendizaje	Escasa motivación de los directivos para el trabajo en equipo	Prevalencia del individualismo
	Poco conocimiento de la metodología del trabajo en equipo.	Incumplimiento de objetivos institucionales.
	Limitada colaboración en la gestión pedagógica.	Discrepancia en la formulación de los procesos de gestión pedagógica.
Problema 3. Malas relaciones interpersonales	Baja autoestima de algunos directivos y docentes.	Conflictos entre directivos y docentes.
	Interrelación inadecuada entre los actores del proceso educativo de la Institución	Descontento y resentimiento entre los actores del proceso educativo de la institución
	Aplicación de relaciones verticales entre directivos, docentes y estudiantes.	Renuencia a aceptar disposiciones superiores.
Problema 4. Limitado liderazgo educativo.	Desconocimiento del marco conceptual de liderazgo	Renuencia a procesos de transformación institucional.
	Debilidad de liderazgo en la toma de decisiones.	Inmovilidad en los cambios administrativos y organizacionales.
	Apatía de los actores al cambio.	Estancamiento del desarrollo institucional.

Fuente: Colegio Horacio Hidrovo Velásquez

Elaboración: Lic. Juan Abel García

5. DISCUSIÓN

La gestión, liderazgo y valores en la administración educativa del Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez”, es concebida como un asunto dentro del proceso educativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la institución, determinando los riesgos para establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias que permitan mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

De acuerdo a los directivos, como institución están organizados por área y grupos de trabajo con un 40% del porcentaje total respectivamente, corroborando en parte con lo que establece (Goleman, 1995), sobre las personas que son motivadas a transmitir su entusiasmo y trabajar en equipo.

Los resultados demuestran en un 100% que las tareas de los miembros de la institución no se encuentran escritas dentro de un manual de normas, reglas y procedimientos. Lo que discrepa con lo establecido por Jailer 2006, que se crea en las organizaciones para regir las normas y procedimientos permiten dirigir de la mejor manera los entes educativos considerando que de ello depende la calidad eficiencia y eficacia.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada en un 60% por el consejo directivo y no delegan a otras instancias la toma de decisiones para resolver conflictos en un 80%; resultados que no corroboran con lo que indica (Greenwood, W. 1978), en el que manifiesta que los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas a través de un clima de respeto y consenso, entre todos los actores de la comunidad educativa.

Las actividades del equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores, en un 60%, solo a veces establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas. Además el equipo didáctico, no elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, no promueven la investigación educativa y no proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros, tampoco la

memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. Contradiendo la teoría de Millán, (2005), en el que expresa que los departamentos didácticos deben enfocar sus acciones no solo en elaborar los programas de estudio por materia sino también en enfocar la pedagogía de los docentes, por lo que es necesario conocer como se imparten los procesos de enseñanza-aprendizaje, que se fundamentan en cada plan de estudio que presentan los docentes bajo su dirección y que son parte importante para que los estudiantes desarrollen mejor sus conocimientos adquiridos en las aulas de clase.

Es necesario destacar la importancia de la gestión, liderazgo y valores dentro de la administración del centro educativo, considerando todas las herramientas fundamentales para lograr las metas y los objetivos propuestos en el Plan Estratégico Institucional. Sin embargo no se cumple a cabalidad porque no tienen definido el tipo de liderazgo y tienen escasos conocimientos sobre las características que deben tener como líderes educativos.

Los directivos de la institución deben ser líderes eficaces que permitan establecer ambientes adecuados que motiven a los docentes y personal administrativo al trabajo en equipo para que este tenga los resultados deseados por la comunidad educativa.

Se conoce que con un buen trabajo en equipo se evita la división entre los miembros de la institución educativa, y la improvisación haciendo frente a la situación en la medida que surgen los problemas internos y externos que involucren el sistema educativo del centro.

Otro de los procesos importantes en la administración lo constituye la planificación, organización y control, que sirve para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la Institución, de tal manera que se puedan alcanzar las metas. Situación que no se cumple ya que los docentes en un 60% se sienten poco integrados entre los miembros de la comunidad educativa, además están en desacuerdo en algunas de las versiones emitidas por la rectora, sintiéndose poco comprometidos con la toma de decisiones, porque no siempre en calidad de directivos mantiene un adecuado liderazgo y gestión institucional.

El objetivo fundamental del Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez” debe ser la integración del personal directivo, docente y administrativo con la conformación de un verdadero equipo de trabajo que ponga en funcionamiento de la mejor manera la estructura organizacional.

La gerencia y liderazgo, es otra de las funciones relevantes dentro de las organizaciones, a través de ella los directivos deben establecer el carácter transformacional, con la capacidad de lograr en todos sus miembros a que contribuyan a la obtención de las metas y objetivos de la Institución; esto se refiere predominantemente a los aspectos de relaciones interpersonales.

Los directivos de la institución son conscientes de lo que significa la comunicación, a pesar de ello no existe un manual o reglamento que contemple las funciones que deben desempeñar, sin embargo se sienten capaces de resolver los conflictos institucionales que se presenten a través de modelos mentales tradicionales.

Los directivos de la institución deben establecer la estructura de funcionamiento y el carácter de la institución, sin embargo esto depende del estilo de liderazgo que estos posean y sepan emplearlos para lograr un desarrollo institucional adecuado. Es necesario que los directivos ejerzan mayor liderazgo y formen verdaderos equipos de trabajo para los procesos de planificación y organización por lo que es necesario que estos tengan mayor conocimiento sobre lo que es un líder educativo.

Se define como líder a la “frecuencia con que un individuo dentro de un grupo puede ser identificado como quien influye o dirige las conductas de los otros miembros. Es decir, todos aquellos actos que contribuyan a que el grupo logre metas se refiere a liderazgo”. (SALVADOR, Mercado H. 1994). En concordancia con lo sustentado, de garantizar que las actividades realizadas se ajusten a las planeadas de acuerdo a un proceso llevado en el trabajo en equipo y bajo la dirección de los directivos.

Es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos dentro de la función de control:

- 1) Establecer estándares de desempeño;
- 2) Medir los resultados presentes;
- 3) Comparar estos resultados con las normas establecidas; y

- 4) Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El directivo gracias a la función de control, puede mantener a la institución por la vía más adecuada, lográndose los objetivos planteados. (Mockler citado por Stoner y Freeman 1994).

Para lograr una buena gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez” es necesario entonces poseer condiciones de relaciones interpersonales con equilibrio emocional para resolver los problemas que se presentaren; ser conscientes de sus derechos y obligaciones que tienen para consigo mismo y para con la comunidad.

Este liderazgo no debe ser identificado solo para los directivos, sino también para el docente, ya que el líder docente es aquel que sabe cómo enseñar e influir en los estudiantes para que se interesen por el estudio, aprendan y se superen diariamente. Líder docente es el profesor que sabe cómo tratar a los jóvenes con equidad y justicia, realizar y controlar las dinámicas en el aula incentivando los estados de ánimo de los educandos.

El mayor problema de la institución es que no se lidera con eficiencia y eficacia, calidad y calidez, con valores y ética, producto de las escasas relaciones entre los actores educativos, por lo que los directivos no pueden ejercer una gerencia efectiva. “Este tipo de líder es renuente al trabajo, evita responsabilidades y es carente de ambición, dirige a los subordinados y los supervisa estrechamente para cerciorarse de que la tarea sea ejecutada a su entera satisfacción”. (ANELLO, Eloy, Juanita De Hernandez, 1998).

De acuerdo al estudio realizado se puede establecer que en el Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez”, no existe una adecuada dirección y escasamente se ejerce un liderazgo educativo y transformacional.

Esta información permite definir y buscar alternativas de solución que adopte una perspectiva totalmente distinta y se logre cambiar los marcos conceptuales de los participantes de esta investigación. Por ello la gestión, liderazgo y valores en la administración educativa de la institución requiere de un liderazgo más democrático que se convierta en una acción transformacional. “El líder democrático “Se caracteriza por su compromiso con el proceso de elecciones y con los procesos participativos en la toma de decisiones”. (SALVADOR, Mercado H. 1994).

Transformacional por cuanto el líder debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás. “El liderazgo requiere de un reenfoque mental. El liderazgo significa una forma única y a menudo nueva de percepción, es un cambio radical. El líder demuestra una profunda apreciación por la libertad humana. Un líder entiende el milagro, el misterio y necesidad de transformación”. (León C. Megginson en Dr Aníbal Jara; 2001).

Es necesario destacar que la creatividad de la gestión, liderazgo y valores esta en el desenvolvimiento de los lideres educativos, las mismas no pueden condicionarse a esquemas fijos ni puede circunscribirse a normas inflexibles. Deben ser flexibles a los cambios y adaptados de acuerdo al medio sin descuidar la acción creadora e innovadora del líder, para surgir como ente administrador y ganarse el respeto de los dirigidos.

Se puede decir entonces que la gestión liderazgo y valores es un proceso que se va construyendo y que se ve reflejado en los demás, por las acciones que estos representen. El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las Relaciones interpersonales de cada uno de los miembros de la institución. Un liderazgo educativo es el que tiene la visión de ayudar a toda la comunidad educativa y su entorno a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor/a líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- a. En relación al proceso de gestión, liderazgo y valores los estudiantes están de acuerdo con la rectora ya que toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, observando un ambiente conductual orientado a la realización de tareas.
- b. Los estudiantes están de acuerdo con las metodologías que aplican los docentes durante el proceso de enseñanza aprendizaje, las mismas están

- caracterizadas por la innovación, la variedad, la participación y la interacción docente-discente, teniendo la apertura de expresar su opinión.
- c. En lo que respecta a valores los docentes y estudiantes hacen el mismo trabajo y en el mismo tiempo, cuando inician sus clases con frases motivadoras fundamentadas en valores y virtudes. Ya que éstos consideran que su rol de líder se define como un persona que posee la actitud y las habilidades para reflexiones cuestionar, modificar o aceptar las disposiciones y que el liderazgo de la institución esta intrínsecamente ligados a la búsqueda de soluciones congruentes y consensuadas en concordancia con los enunciados del marco teórico en lo referente a liderazgo y valores.
 - d. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias entre otros, para desarrollar y materializar metas en el centro educativo. Además están conscientes de que los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante y siempre lo aplican en el aula.
 - e. Los docentes se sienten poco integrados en el colegio y entre compañeros, además están en desacuerdo en las declaraciones con la rectora, por ello se sienten poco comprometidos con las decisiones que se toman porque no siempre como directivos mantiene un liderazgo y gestión en el área académica y administrativa-financiera.
 - f. Los padres y madres de familia están de acuerdo que la rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y ellos como representantes; además que como autoridad se interesan por los problemas de los estudiantes. Los padres y madres de familia en sus hogares enseñan la ética y los valores con el ejemplo y los docentes en el colegio motivan a sus hijos e hijas en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, además de proponer actividades innovadoras para que estos se desarrollen con la aplicación de nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje. .

- g. Los directivos de la institución son conscientes de lo que significa la comunicación y corroboran que en el centro educativo no existe un manual o reglamento que contemple cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, sin embargo saben cómo actuar frente a un conflicto entre la dirección y el profesorado. Aunque no tienen definido el tipo de liderazgo que predomina en la institución y tienen escasos conocimientos sobre las características que deben tener como líderes educativos.
- h. La gestión en el proceso educativo de la institución no se cumple de forma eficaz y eficiente limitando la organización administrativa a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural, reflejando una media que no está acorde a los planteamientos fijados.
- i. La interrelación entre los actores del proceso educativo no es buena, por lo que los directivos no pueden lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo educativo con altos niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia y desarrollo institucional.

6.2. Recomendaciones

- a. Fortalecer las relaciones interpersonales entre los actores educativos ya que constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo.
- b. Continuar con la aplicación de frases motivadoras fundamentadas en valores e innovar las metodologías que aplican durante el proceso de enseñanza aprendizaje.
- c. Los directivos y docentes deben fortalecer los conocimientos en liderazgo para un mejor desempeño en sus actividades y desarrollo institucional sin conflictos.
- d. Promover la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran directivos-docentes-estudiantes-padres y madres de familia.

- e. Motivar a todos los miembros de la comunidad educativa al trabajo en equipo para la toma de decisiones sobre cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje.
- f. Mejorar las relaciones interpersonales a través de capacitaciones, talleres, foros con temáticas acordes a la problemática.
- g. Continuar con el involucramiento del padre o madres de familia y motivarlos a la participación activa dentro de la institución.
- h. Capacitar en valores éticos y morales para fortalecer la enseñanza a través de la práctica.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta

Taller de capacitación para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y liderazgo en el Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez” en el año 2012.

7.2. Datos informativos

Escuela: Colegio “Horacio Hidrovo Velásquez”

Provincia: Manabí

Cantón: Santa Ana

Sostenibilidad: Fiscal

Zona: Urbana_ Central

Región: Costa.

Número de Docentes: 42

7.3. Responsables

Directivos

Maestrante

Personal capacitador

7.4. Duración

Esta propuesta se ejecutará a partir del mes Junio del 2012, ya que con los docentes y directivos se coordinó en el mes de julio del 2011 la capacitación con las temáticas respectivas para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y liderazgo educativo.

7.5. Justificación

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras. Para esto se necesita de las buenas relaciones interpersonales que juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de toda institución educativa. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Es necesario entonces contar con un líder educativo transformador que ponga énfasis en los procesos; procure formar a los actores educativos para cambiar la realidad institucional; orientando a una relación igualitaria entre él y sus dirigidos donde todos aprenden de todos; cree las situaciones propicias para que se dé una educación permanente con calidad y calidez; deseosos de hacer surgir una conciencia crítica; estimulando la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplee como recursos las adecuadas relaciones interpersonales para el fortalecimiento del trabajo en equipo y la toma de decisiones.

Los procesos mencionados son los que facilitan la existencia de líderes transformadores, son los medios en donde se generan de manera espontánea las aptitudes, el carisma personal y el perfeccionamiento constante.

La presente propuesta es de mucha importancia de ser realizada, ya que es indispensable mejorar el liderazgo y las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución educativa. Bajo este enfoque se planteó este taller con su

respectivo documento para fortalecer las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y liderazgo educativo puesto que depende mucho de ello para que se logre satisfacer las necesidades dentro de la institución.

Los actores educativos realizan una labor que evidencia la falta de entusiasmo e iniciativa en su desempeño cotidiano, haciéndose cada vez más frecuente ante las circunstancias que se les presentan en los ámbitos laborales, familiares, sociales y porque no decir en lo profesional que en poco o nada favorecen el desarrollo de la institución y que, más bien son causa de estancamiento.

El presente taller pretende aportar elementos que puedan fortalecer el rol protagónico de todo el personal, con el nuevo enfoque constructivista que encara la actual articulación de la educación, beneficiando a toda la comunidad educativa. Siendo factible de ser realizada la propuesta porque se cuenta con la apertura y colaboración decidida de autoridades y docentes. Al no ejecutarse el “Taller de capacitación para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y liderazgo en el Colegio Horacio Hidrovo Velásquez”, se continuará ahondando más los efectos que detienen al desarrollo institucional.

7.6. Objetivos de la propuesta

7.6.1. Objetivo general

Realizar talleres de capacitación para fortalecer las relaciones interpersonales y liderazgo educativo para un mejor desarrollo institucional.

7.6.2. Objetivos específicos

1. Mejorar las actitudes y valores en los docentes y directivos para elevar su autoestima.
2. Motivar a los docentes a mejorar su comportamiento en las actividades de gestión del plantel, para valorar su participación.
3. Elevar el nivel de capacidad y liderazgo de las autoridades de la institución para el proceso de gestión y administración del plantel.
4. Aplicar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales y fortalecer el desarrollo institucional.

7.7. Matriz de involucrados

PROBLEMAS PERCIBIDOS	GRUPOS	INTERESES	RECURSOS Y MANDATOS	CONFLICTOS POTENCIALES
Conflictos potenciales entre el personal que labora en la institución.	Directivos del Colegio "Horacio Hidrovo Velásquez"	Mejorar el clima laboral a través de un adecuado liderazgo y relaciones interpersonales.	Política de mejoramiento institucional. Predisposición al cambio	Resistencia al cambio
Escasa participación en las actividades planificadas	Docentes del Colegio "Horacio Hidrovo Velásquez"	Mejorar el desarrollo institucional y promover el trabajo en equipo.	Apoyo de las autoridades	Poco desarrollo institucional Escasa participación en la comunidad educativa.
Deficiente práctica de valores	Directivos y docentes del Colegio "Horacio Hidrovo Velásquez"	Práctica permanente de valores humanos	Normas del buen vivir, predisposición al cambio.	Escasas relaciones interpersonales

Fuente: Colegio Horacio Hidrovo Velásquez

Elaboración: Lic. Juan Abel García

7.8. Localización y cobertura espacial

Los talleres se llevarán a efecto en la biblioteca del colegio "Horacio Hidrovo Velásquez", del Cantón Santa Ana, Provincia de Manabí, que tiene adecuado espacio físico para albergar a todos los involucrados. La Institución cuenta con, 42 docentes y 12 administrativos con un cuerpo directivo, un consejo directivo y las comisiones.

Población Objetivo

Directivos y docentes del Colegio "Horacio Hidrovo Velásquez"

7.9. Sostenibilidad de la propuesta

7.9.1. Humanos

Integrantes del área de capacitación del Colegio "Horacio Hidrovo Velásquez" del Cantón Santa Ana Provincia de Manabí, docentes y directivos.

7.9.2. Tecnológicos

- Proyector
- Computador
- Cámara digital

7.9.3. Materiales

El material a utilizarse será el siguiente:

- Folletos de técnicas, metodologías, dinámicas y estrategias sobre relaciones interpersonales, liderazgo y valores
- Papelotes
- Laminas informáticas computarizadas
- Video conferencias
- Libros y textos

7.9.4. Físicos

La infraestructura (Salón biblioteca) y los equipos (computo, informática, proyectores, audiovisuales constituyen un ambiente para la instrucción y el desarrollo de los talleres y los directivos dan prioridad a optimizar el uso eficaz de estos recursos. La política institucional guía el manejo conveniente de estos recursos y los espacios se los organizan, mantiene y administra para llevar a efecto los procesos de capacitación conforme a la misión y metas planteadas.

7.9.5. Económicos

Esta propuesta será financiada por los directivos de la Institución, apoyado por los directivos de la institución y el autor del proyecto.

INSTITUCIÓN	%	TOTAL
Directivos de la institución	50,00	536.00
Autor del proyecto	50,00	536.00
TOTAL	100	1072.00

Fuente: Colegio Horacio Hidrovo Velásquez

Elaboración: Lic. Juan Abel García

7.9.6. Organizacionales

Se debe trabajar teniendo como propósito las siguientes perspectivas:

1. Conocer la forma en que la organización puede adquirir una ventaja competitiva con base en su personal y directivos.
2. Identificar las razones que impulsan a la institución a capacitar a su personal docente y directivo.
3. Conocer las diferentes formas de evaluar y monitorear el programa de capacitación.
4. Determinar cuáles son los alcances reales y limitaciones de esta función organizacional.
5. Describir métodos alternativos que permitan integrar los criterios obtenidos a través de la capacitación del personal.

Actividades o líneas de acción a realizarse

- a. Realizar evaluaciones periódicas sobre el proceso de capacitación con el propósito de determinar el aprendizaje adquirido.

- b. Reuniones periódicas con los integrantes de la comunidad educativa del Centro educativo, que permitan acrecentar el nivel de conocimientos de manera general a todos los actores.
- c. Interrelacionar actividades con los involucrados, para que sigan apoyando los esfuerzos que se realizan a través de la propuesta.

Talleres a realizar

PRIMER TALLER:

TEMA: Relaciones interpersonales				
OBJETIVO: Fortalecer las relaciones interpersonales para un mejor desarrollo institucional.				
TIEMPO: Segunda semana de junio del 2012				
CONTENIDO:	PROCESO	ACTIVIDADES:	RESPONSABLES :	RECURSOS
Las relaciones interpersonales Inteligencia social Los valores humanos Normas del buen vivir	Inauguración del taller Presentación Formación de equipos de trabajo Desarrollo de actividades	Planificación del taller Invitación a docentes y directivos para que participen del taller sobre relaciones interpersonales Presentación de temas Dinámicas Distribución de grupos Dramatizaciones Plenaria Compromiso Evaluación Conclusiones y recomendaciones	Autoridades Capacitadores Maestrante	Manual Computadoras Internet Proyector Hojas Plumas Marcadores Pizarra

Fuente: Colegio Horacio Hidrovo Velásquez

Elaboración: Lic. Juan Abel García

SEGUNDO TALLER:**TEMA:** Liderazgo Educativo.**OBJETIVO:** Fortalecer el liderazgo educativo para una adecuada transformación institucional.**TIEMPO:** Cuarta semana de junio del 2012

CONTENIDO:	PROCESO	ACTIVIDADES:	RESPONSABLES:	RECURSOS
<p>El liderazgo</p> <p>Tipos de liderazgo</p> <p>Sugerencias para ser un buen líder</p> <p>Servicio a la colectividad.</p> <p>Rendición social de cuentas.</p> <p>Trabajar con eficiencia y eficacia.</p> <p>Respetar y cumplir la constitución, la ley y las decisiones legítimas de la república del Ecuador.</p> <p>Trabajar en equipo con calidad y calidez.</p> <p>Practicar la justicia y solidaridad en el ejercicio de sus funciones.</p>	<p>Inauguración del taller</p> <p>Presentación</p> <p>Formación de equipos de trabajo</p> <p>Desarrollo de actividades</p>	<p>Planificación del taller</p> <p>Lectura de motivación. "La perla y la ostra".</p> <p>Invitación a docentes y directivos para que participen del taller de liderazgo educativo.</p> <p>Foro debate</p> <p>Compromiso</p> <p>Evaluación</p> <p>Conclusiones y recomendaciones</p>	<p>Autoridades</p> <p>Capacitadores</p> <p>Maestrante</p>	<p>Manual</p> <p>Computadoras</p> <p>Internet</p> <p>Proyector</p> <p>Hojas</p> <p>Plumas</p> <p>Marcadores</p> <p>Pizarra</p>

Fuente: Colegio Horacio Hidrovo Velásquez**Elaboración:** Lic. Juan Abel García

7.10. Presupuesto

UTILITARIOS	CANTIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
Facilitador	2	200,00	400,00
Proyector de imágenes	4	10,00	40,00
Computadora	4	10,00	40,00
Refrigerios	228	1,50	342,00
Transporte	4	30	120,00
Materiales de imprenta			130,00
TOTAL			1072,00

Elaboración: Lic. Juan Abel García

7.11. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES					
	JUL 2011	AGO 2011	SEP 2011	JUN 2012	JUN 2012	JUN 2012
Elaboración de la propuesta Presentación y aprobación de la propuesta Reuniones con las partes involucradas	X					
Designación de responsabilidades Coordinación con los directivos y docentes. Implementación y organización del seminario taller sobre liderazgo y relaciones interpersonales		X	X			
Reunión con los directivos del Colegio Implementación de materiales y utilitarios de trabajo			X			
Desarrollo del seminario taller como fuente de apoyo a los directivos y docentes. Dotación de materiales, técnicas e instrumentos para el desarrollo del seminario taller.				X		
Preparación de la evaluación de los talleres Análisis, reflexión y toma de decisiones sobre los talleres Seguimiento sobre los cambios que deben darse en el escenario educativo					X	
Sostenibilidad de la propuesta						X

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Abrahan Zaleznik. "¿Directivos y líderes, son diferentes?"/ p.38 En: Harvard Deusto No. 126, julio del 2004
2. ALVAREZ, M. (2001), El liderazgo educativo y la profesionalización docente Pág. 104.
3. Álvarez, M. (2000). El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión. Editorial Laboratorio Educativo, Venezuela. Joaquín Lara Sierra, 2005. Procesos pedagógicos. Colombia
4. Ander Egg, E. Op. Cit. 1993, La planificación educativa. Editorial Magisterio del Río de la Plata. Argentina.
5. Amaya, Correa Jailer, 2006. El Seis Sigma. Un modelo de procesos basado en Taylor. Bogotá.
6. ANELLO, Eloy, Juanita De Hernandez: Liderazgo Moral, Convenio UTA, Universidad NUR-EB PRODEC MEC Ecuador, 1998.
7. ANELLO, Eloy; HERNÁNDEZ, Juanita de, Liderazgo Moral. Universidad NUR. Santa Cruz - Bolivia, 1996.
8. Adair, José. Liderazgo Basado en la Acción. México. Editorial Mc.Graw - Hill. 1990
9. Bennis, Warren y Burt Nanus: "Líderes: el arte de mandar, Merlin Libros, México, 1985. Borrell, Francese. Cómo Trabajar en Equipo. Bilbao. Ediciones Deusto. 2003
10. Beckhard, R, Hesselbein, F. El líder del Futuro. Ediciones Deustuo. 2da. reimpresión. Buenos Aires. 1997.
11. Boyett y Boyett, J. Hablan los Gurús. Ed. Norma. Bogotá. 1999.
12. Calves Hernández, Silvio: "Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección", Problemas de Dirección, Nr.2, SUPSCER. La Habana, 1989.
13. Campoverde, José. Visión de Líder. Lima. Editorial Apoyo S.A. 1993.
14. Cornejo, Miguel. El Arte de Dirigir. México. Colegio de Graduados de Alta Dirección. 1999
15. Carnota Lauzán, Orlando: "Teoría y Práctica de la Dirección Socialista, Universidad de La Habana, 1987.
16. Cartwright y Zander. Función del orientador. Trillas. México. 1999.

17. Covey, Stephen Liderazgo Centrado en Principios. Ed. Paidós. 4ta. Reimpresión. Buenos Aires. 1997.
18. Fayol, Henri (1916) (en francés), Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle, Paris, H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40204128
19. Fipella, Yaime y Ramón Pes Puig: "Liderazgo Transformacional", Revista "Alta Dirección", No. 133, 1987.
20. Fullan, M. (con Stiegelbauer, S.) (1993). The new meaning of educational change. Nueva York: Teachers College Press [ed. esp.: El cambio educativo, guía de planeación para maestros. México: Trillas, 2000.
21. Geoge Terry, 2003, la organización en la gestión educativa, , pag, 63.
22. Goleman Daniel. Inteligencia Emocional. Vergara Editor, S.A. Buenos Aires, Argentina, 1995.
23. Gibson, Rowan. Repensando el Futuro. Ed. Norma. Bogotá. 1997.
24. González, Juan Carlos: "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana, 1988.
25. Granados, Brígida. La Expresión Humana en Grupo. Lima. Publicaciones Propuesta. 1999.
26. Greenwood, W.T. 1978. Teoría de decisiones y sistemas de información, decisiones administrativas, México. Editorial trillas, pp44-49.
27. Kafedyan, Ovanes: "El Estilo de Dirección, ISDE. La Habana, 1987.
28. Kaye, K (1994). Workplace Wars and how to end them: turning personal conflicts into productive teamwork. New York: AMACOM.
29. León C. Megginson en Dr Aníbal Jara; Módulo de Gerencia Educativa. 2001Pág. 72.
30. Manfred Kets de Vries"/ Diane L.Coutu. –p.18 "Los líderes en el diván.
31. Martí José. Discurso. Lectura en la reunión de emigrados cubanos, en Steck Hall, Nueva York. Obras Completas, Tomo 4, p. 183. 1880.
32. McFarland, J, Senn, L. Liderazgo para el Siglo XXI. Mc Graw Hill. Bogotá. 1997.
33. Perlman, D y Cozby, Ch. Psicología Social. México. Editorial Interamericana. 1985.
34. Peters, Tom y Nancy Austin: "Pasión por la Excelencia", Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1987.

35. Peter Drucker. Qué hace falta para ser un directivo eficaz p. 6 En: Harvard Deusto, No.128, septiembre del 2004
36. Pontificia Universidad Católica del Perú. Liderazgo y Dinámica Grupal. Lima. Centro de Investigaciones y Servicios Educativos de la P.U.C.P. 2002.
37. Prieto Figueroa, L. B. (1984). Principios generales de la educación. Caracas: Monte Avila.
38. Rokeach, M. (1973). The nature of human values. New York: Free Press.
39. SALVADOR, Mercado H. Administración Aplicada II 1994, pág. 574
40. SALVADOR, Mercado H. Administración Aplicada II 1994 Pág. 582
41. Sayles, Leonard R.: "Liderazgo", Mc Graw-Hill, México, 1982.
42. Selnick's, 1949, work not only spawned the institutional school, his view that leaders need to define and defend organizational distinctive character led to focus on strategic decision-making and creating organizational cultures. (Scott p. 68).
43. Senge, Peter. La Quinta Disciplina. Ed. Gránica. Barcelona. 1997.
44. Stoner y Freeman, (1994). Administración. Mexico. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericano. S.A.
45. UNESCO OREALC; Revista PRELAC, Nº 1 AÑO 1 julio 2005.
46. Vásquez, E. (1999). Reflexiones sobre el valor (I). Suplemento Cultural de Últimas Noticias, (1.606), 1-3.
47. Valle, Eduardo: Conferencia en el Curso de Entrenador de Entrenadores, CETED, La Habana, 1989.
48. VEGA MIRANDA Alexander, 2001. Calidad de la Educación Universitaria y los Retos del Siglo XXI, <http://www.monografias.com/trabajos/caleduretos/caleduretos.shtml>
<http://www.rolandocordera.org.mx/confi/perez.htm>, Participación Social y Calidad Educativa en México
49. www.administración.edu.ec. Visitado en agosto del 2011 a las 20.15 PM.
50. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Lider-Laissez-Faire/2286055.html>

9. APÉNDICES

PENSAMIENTOS DE PEDAGOGOS Y FILOSOFOS

ALVAREZ, M. (2001) “El liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un docente líder, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante.

GEOGE Terry, 2003. “La idea de un proceso transformador activo, cuyo propósito sea mejorar los aprendizajes de los estudiantes supone una constante retroalimentación escuela-entorno. La influencia educativa de la escuela hacia el entorno y la expectativas del entorno respecto a los resultados escolares, plantea el supuesto efecto transformador que posee potencialmente la escuela no solamente respecto de los resultados de los estudiantes sino que también indirectamente sobre su contexto”.

SALVADOR, Mercado H. 1994. “Se define como líder a la frecuencia con que un individuo dentro de un grupo puede ser identificado como quien influye o dirige las conductas de los otros miembros. Es decir, todos aquellos actos que contribuyan a que el grupo logre metas se refiere a liderazgo”

ANELLO, Eloy, Juanita De Hernández, 1998. El Liderazgo autoritario “Este tipo de líder es renuente al trabajo, evita responsabilidades y es carente de ambición, dirige a los subordinados y los supervisa estrechamente para cerciorarse de que la tarea sea ejecutada a su entera satisfacción”.

SALVADOR, Mercado H. 1994, El líder democrático “Se caracteriza por su compromiso con el proceso de elecciones y con los procesos participativos en la toma de decisiones”.

León C. Megginson en Dr Aníbal Jara; 2001. “La creencia de que cierto estilo de liderazgo siempre será eficaz sin importar la situación, puede no ser verdadera. El liderazgo puede no siempre ser importante. Información de numerosos estudios demuestra de forma colectiva que, en muchas situaciones, cualquier comportamiento que el líder exhiba es irrelevante. Ciertas variables individuales, de puesto y organizacionales puede actuar como “sustitutos de liderazgo” niega la

habilidad del líder formal para ejercer ya sus influencias positivas o negativas sobre las actitudes de los subordinados y la eficacia”.

ANELLO, Eloy, Juanita De Hernandez: 1998. El liderazgo democrático negativo “Al estar este tipo de liderazgo en auge muchos líderes dirán que son democráticos pero en su aparente democracia pueden esconder manifestaciones de otros tipos de liderazgo cayendo de esta manera en una seudodemocracia. Permitir la intervención de los miembros del grupo e incluso escuchar sus opiniones pero no considerarlas a la hora de tomar decisiones. No desempeñar a cabalidad su papel de coordinadores y facilitadores”.

GOLEMAN Daniel, 1995: “Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad”.

GOLEMAN, Daniel. 1995, sobre las relaciones sociales que: “En todo contacto con otras personas entran en juego las capacidades sociales: en el trato con los demás, en la discusión con la pareja, en las relaciones padres e hijos. Para tener un trato satisfactorio con las demás personas depende, entre otras cosas, de la capacidad de crear y cultivar las relaciones, de reconocer los conflictos y solucionarlos, de encontrar el tono adecuado y de percibir los estados de ánimo del interlocutor”.

GOLEMAN, Daniel. 1995 "Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad".

GOLEMAN, Daniel 1995, “La actitud emocional no se puede mejorar de la noche a la mañana, porque el cerebro emocional tarda semanas y meses en cambiar sus hábitos, no horas y días. Para llegar al punto en que un hábito nuevo reemplaza a otro se requiere cierta práctica. Los estudios clínicos realizados sobre cambios de

conducta demuestran que, cuanto más tiempo pasa alguien esforzándose por cambiar, más durable será ese cambio”.

GOLEMAN, Daniel 1995. “El talento del mediador consiste en impedir la aparición de conflictos o en solucionar aquéllos que se declaren. Existe el punto de vista llamado "Interaccionista" que estimula el conflicto sobre la base de que un grupo armónico, tranquilo y cooperador está propenso a quedar estático y sin capacidad de respuesta a sus necesidades de cambio e innovación”.

ANEXO

FORMATO DE ENCUESTA



MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A DIRECTIVOS DEL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO “HORACIO HIDROVO VELÁSQUEZ”

Sr. (a). Señores Gestores Educativos:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

Gracias por su colaboración

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento Educativo:

.....

UBICACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular Laico ()
- e. Particular Religioso ()

2. ¿CÓMO ESTÁN ORGANIZADOS LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN SU INSTITUCIÓN?

- a. La Rectora organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuales).....

3. PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN, USTED TOMA EN CUENTA:

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

4. LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

SI () NO ()

5. EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADO POR EL:

- a. Rector(a) ()
- b. Vicerrector ()
- c. Consejo Directivo ()
- d. Junta General de directivos y profesores ()

6. PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y PROMOVER SOLUCIONES PERTINENTES Y OPORTUNAS EN EL TIEMPO USTED DELEGA LA TOMA DE DECISIONES A UN GRUPO DE COLABORADORES.

SI () NO ()

7. SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A.	Excelencia académica			
B.	El desarrollo profesional de los docentes			
C.	La capacitación continua de los docentes			
D.	Trabajo en equipo			
E.	Vivienda de valores institucionales y personales			
F.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

8. LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO REQUERIDAS PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A.	Son innatas			
B.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C.	Se adquieren a partir de la experiencia			
D.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.			

9. PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.			
B.	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C.	La mejora de los mecanismos de control.			
D.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

10. DE LOS DIFERENTES ÓRGANOS ESCRITOS A CONTINUACIÓN, ¿CUÁLES SE ENCUENTRAN EN SU INSTITUCIÓN?

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A.	De dirección (Rectora, Consejo Directivo)			
B.	De Gestión (Secretaria, subdirector de área, colectora),etc.			
C.	De coordinación (Vicerrector, fejes de área)			
D.	Técnica (departamento y equipo docentes)			
E.	Otros ¿Cuáles?			

11. EL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES DE SU INSTITUCIÓN ES EL ENCARGADO DE:

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
A.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas.			
D.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

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

12. LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS DE SU INSTITUCIÓN, SON LOS ENCARGADOS DE:

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

- g. (___) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. (___) Los departamentos didácticos elaboran propuestas al equipo directivo.
- i. (___) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (___) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

13. LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL CENTRO EDUCATIVO, FOMENTA LA PRODUCCIÓN DE DIAGNÓSTICO Y DE SOLUCIONES PROPIAS Y ADECUADAS A LA DIVERSIDAD Y POTENCIALIDADES DE LA COMUNIDAD Y DEL ENTORNO GEOGRÁFICO.

SI (___)

NO (___)

14. EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA QUE USTED DIRIGE SE HA REALIZADO:

- a. Una reingeniería de procesos (___)
- b. Plan estratégico (___)
- c. Plan operativo Anual (___)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (___)

FORMATO DE ENCUESTA



MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A DOCENTES DEL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO “HORACIO HIDROVO VELÁSQUEZ”

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento Educativo:

.....

UBICACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- f. Fiscal ()
- g. Fiscomisional ()
- h. Municipal ()
- i. Particular Laico ()
- j. Particular Religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
2. El liderazgo en la institución esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales del educando.			
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, 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 representante-consejo comunales 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 tomas 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 intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirse poco integrado en el colegio y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las declaraciones con la rectora del centro educativo			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/ Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales, padres de familia, docente y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

FORMATO DE ENCUESTA



MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A ESTUDIANTES DEL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO “HORACIO HIDROVO VELÁSQUEZ”

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato del Colegio “Horacio Hidrovo V.”

Estudiantes:

Este cuestionamiento intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionamiento evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA EDUCATIVO que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA Si Está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS INFORMATIVOS

Nombre del Establecimiento Educativo:

.....

UBICACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- k. Fiscal ()
- l. Fiscomisional ()
- m. Municipal ()
- n. Particular Laico ()
- o. Particular Religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. La Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades se interesan por los problemas de los estudiantes				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente educativo.				
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 las clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando				

la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El Profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

FORMATO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTA A PADRES/MADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO NACIONAL NOCTURNO “HORACIO HIDROVO VELÁSQUEZ”

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato del Colegio “Horacio Hidrovo V.”

Sr(a): Padre o madre de familia

Este cuestionamiento intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionamiento evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA EDUCATIVO que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

CA Si Está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3. DATOS INFORMATIVOS

Nombre del Establecimiento Educativo:

.....

UBICACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- p. Fiscal ()
- q. Fiscomisional ()
- r. Municipal ()
- s. Particular Laico ()
- t. Particular Religioso ()

4. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. La Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes, estudiantes y padres/madres de familia.				
2. Las autoridades se interesan por los problemas de los problemas de los estudiantes				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente educativo.				
4. Se llevan a cabo nuevas ideas que involucren al padre o madre de familia a la participación activa dentro de la institución educativa.				
5. Los docentes envían tareas extra clase a				

<p>sus hijas e hijos para fortalecer los conocimientos.</p>				
<p>6. Los docentes motivan a sus hijos e hijas en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.</p>				
<p>7. El Profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.</p>				
<p>8. Los docentes aplican nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje.</p>				
<p>9. Los docentes no se interesan por los problemas de de sus hijos e hijas.</p>				
<p>10. Los docentes informan oportunamente sobre los problemas académicos y disciplinarios de sus hijos e hijas.</p>				
<p>11. Como padres y madres de familia de la institución educativa se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.</p>				
<p>12. En sus hogares enseñan la ética y los valores con el ejemplo.</p>				

CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

1. ¿Qué es la comunicación para usted? ¿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 del 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?

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

Nro	Pregunta	Respues ta Positiva	f	Respues ta 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?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



Foto1: Colegio Nacional Nocturno “Horacio Hidrovo Velásquez”, cancha de uso múltiple con cubierta. Formación lunes cívico.



Foto N° 2: Instrucciones generales de las encuestas a realizar dirigido a las madres y padres de familia.



Foto N° 3: Instrucciones generales de las encuestas a realizar dirigido a las/os estudiantes, madres y padres de familia.



Foto N° 4: Encuesta realizada a estudiantes



Foto N° 5: Encuesta realizada a la Rectora. Dra. Carlina Arteaga Vera.



Foto N° 6: Encuesta realizada al Vicerrector (E), Lic. Omar Cedeño Giler.