



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES  
EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO  
NACIONAL SINAI, DE LA CIUDAD DE  
MACAS, DURANTE EL AÑO LECTIVO  
2010 - 2011".*

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

**AUTOR:**

**Lic. JORGE HUMBERTO GANÀN PAUCAR.**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**Eco. José Quizhpe Mgs.**

**CENTRO UNIVERSITARIO MACAS**

**2011**

# CERTIFICACIÓN

Loja, 21 de abril 2011

Mgs.

José Quizhpe.

**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.

.....

Eco. José Quizhpe Mgs.

## **CESIÓN DE DERECHOS.**

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

.....  
**EL AUTOR.**

## **AUTORIA.**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....

Lic. Jorge Ganàn Paucar.

## **DEDICATORIA.**

**Con profundo amor a mí adorada madrecita María Encarnación, por su ejemplo de vida, a mi querida esposa María del Lourdes y a mis adoradas hijas: Erika y María Belén por el apoyo incondicional que me brindaron; y sobre todo, por su comprensión y paciencia durante este tiempo de estudio que no dedique a la familia.**

**Jorge.**

## **AGRADECIMIENTO.**

**Gratitud especial al Mgs. José Quizhpe por su comprensión, apoyo y los valiosos consejos dedicados al autor. A la UTPL por permitirme alcanzar nuevos conocimientos para cada día “Ser màs”. Al noble “Colegio Nacional Sinaí” por la confianza respaldo, y colaboración brindada durante el proceso del presente trabajo de investigación.**

**El autor**

**COLEGIO NACIONAL "SINAI"**

Sinai – Morona – Morona Santiago

Unidad Ejecutora: 4795

Teléfono: 073045885 - 073045906

colnalsinai@hotmail.com

**CERTIFICACIÓN.**

El suscrito Licenciado Jorge Humberto Ganán Paucar, **RECTOR DEL COLEGIO NACIONAL "SINAI"** de la Parroquia Sinai, Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, a petición formal de la parte interesada:

**CERTIFICA.**

Que es imprescindible realizar innovaciones en el que hacer educativo de nuestra institución por lo que luego de haber tratado con el H. Consejo Directivo, la solicitud presentada se autoriza realizar el trabajo de investigación sobre **GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO.**

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando al interesado hacer uso del presente documento en lo que estime necesario.

Sinai, 25 de junio del 2010

Atentamente,

Lic. Jorge Ganán Paucar.

**RECTOR DEL COLEGIO**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Páginas</b>
<b>PORTADA.</b>	<b>i</b>
<b>CERTIFICACIÓN.</b>	<b>ii</b>
<b>ACTA DE SESIÓN.</b>	<b>iii</b>
<b>AUTORIA.</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA.</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO.</b>	<b>vi</b>
<b>CERTIFICADO INSTITUCIONAL.</b>	<b>vii</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS.</b>	<b>Viii</b>
<b>1. RESUMEN.</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.</b>	<b>2</b>
<b>3. METODOLOGÍA.</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Participantes.</b>	<b>7</b>
<b>3.1.1 Personal directivo por cargo edad y sexo.</b>	<b>7</b>
<b>3.1.2 Personal docente por edad y sexo.</b>	<b>8</b>
<b>3.1.3 Personal administrativo y de servicio por edad y sexo.</b>	<b>9</b>
<b>3.1.4 Población estudiantil por año de educación general básica por edad y sexo.</b>	<b>10</b>
<b>3.1.5 Padres de Familia por edad y sexo.</b>	<b>13</b>
<b>3.1.6 Personal docente, administrativo y de Servicio por título académico.</b>	<b>14</b>
<b>3.2 Materiales e instrumentos.</b>	<b>16</b>
<b>3.2.1 Encuesta. Objetivo.</b>	<b>16</b>
<b>3.2.2 Entrevista. Objetivo.</b>	<b>16</b>
<b>3.2.3 Ficha de observación.</b>	<b>16</b>
<b>3.3 Método y procedimientos.</b>	<b>16</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO.</b>	<b>19</b>
<b>4.1 La Gestión.</b>	<b>19</b>



4.1.1 Concepto.	19
4.1.2 Importancia.	20
4.1.3 Tipos.	21
4.2 Liderazgo Educativo.	21
4.2.1 Concepto.	21
4.2.2 Tipos.	22
4.2.3 Características.	22
4.3 Diferencias entre directivo y líder.	25
4.3.1 Los valores y la educación.	25
4.3.2 Raíces Éticas del liderazgo.	27
4.3.3 Las explicaciones teóricas sobre el liderazgo.	28
4.3.4 La dimensión ética en el estudio del liderazgo.	31
4.3.5 El “concepto multidimensional” de liderazgo basado en la confianza.	31
4.3.6 La “calidad ética personal” como raíz del liderazgo y fuente de confianza.	33
4.3.7 La “calidad ética personal” apoyada en la justicia condición Necesaria para el liderazgo.	33
4.3.8 Liderazgo y Organización.	35
4.3.9 Liderazgo y Gestión.	35
4.3.10 Liderazgo, cambio y mejora de la educación.	38
4.3.11 Los Líderes y el Reglamento.	39
4.3.12 El liderazgo en los jóvenes.	40
4.3.13 El liderazgo en los adultos.	41
<b>5. DIAGNÓSTICO</b>	<b>43</b>
5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	43
5.1.1 El manual de organización.	43
5.1.2 El código de Ética	46
5.2.3 El plan operativo anual (POA).	50
5.1.4 El proyecto educativo institucional (PEI).	52
5.1.5 Reglamento interno.	55
5.2 La estructura organizativa del colegio.	63
5.2.1 Misión y Visión.	63

<b>5.2.2 El organigrama.</b>	<b>63</b>
<b>5.2.3 Funciones por área y departamentos.</b>	<b>65</b>
<b>5.3 El clima escolar y convivencia con valores.</b>	<b>68</b>
<b>5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.</b>	<b>68</b>
<b>5.3. 2 Dimensión organizativa operacional y valores.</b>	<b>68</b>
<b>5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores.</b>	<b>68</b>
<b>5.3.4 Dimensión comunitaria y valores.</b>	<b>69</b>
<b>5.4 FODA</b>	<b>69</b>
<b>5.4.1 Fortalezas y debilidades.</b>	<b>69</b>
<b>5.4.2 Oportunidades y amenazas.</b>	<b>70</b>
<b>5.4.3 Análisis FODA.</b>	<b>71</b>
<b>5.5 Resultados.</b>	<b>71</b>
<b>5.5.1 De los directivos.</b>	<b>72</b>
<b>5.5.2 De los estudiantes.</b>	<b>79</b>
<b>5.5.3 De los docentes.</b>	<b>82</b>
<b>5.5.4 De los padres de familia.</b>	<b>84</b>
<b>5.5.5 De la entrevista.</b>	<b>85</b>
<b>5.5.6 Discusión.</b>	<b>86</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.</b>	<b>92</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>94</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>99</b>
<b>9. ANEXOS</b>	<b>101</b>

## 1. RESUMEN.

Asumir con responsabilidad la difícil tarea de cambiar la realidad en la institución educativa, demanda de mucha dedicación si se busca que directivos, docentes, estudiantes y padres de familia estén comprometidos con la gestión, el liderazgo y la práctica de valores en su hogar, colegio y comunidad, para eliminar barreras que nos permitan vencer la timidez, el aislamiento y hacer realidad los sueños alcanzando metas; la investigación sobre **Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional Sinaí**, de la parroquia Sinaí, cantón Morona, provincia de Morona Santiago, institución educativa en la cual orienté mi trabajo por ser el plantel donde laboro en el campo de la docencia a partir del año 1997 y que actualmente lo dirijo en calidad de rector desde el año 2009; obtendré alternativas para motivar a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes para involucrarnos en este mundo cambiante. La ayuda de instrumentos técnicos como: ficha de observación, encuestas y entrevistas dirigidas a todos los participantes, sirvieron para recabar información que me permitió construir el diagnóstico e identificar el problema; para emplear la alternativa apropiada que en lo posterior esté al servicio de la institución y nos permita superar la inequidad y la segregación en igualdad de condiciones ejerciendo el derecho intangible que todas y todos tenemos a una formación de calidad.

La conclusión general, evidencia claramente la falta de práctica de valores en la institución, no existe marcado liderazgo en docentes, estudiantes y padres de familia; al elaborar la propuesta de trabajo “Implantación del proyecto para la Práctica de Valores en el Colegio Nacional Sinaí en el año lectivo 2011 – 2012.”, lo que al llevarlo a ejecución estoy completamente seguro que con la colaboración de todos quienes hacemos la comunidad educativa Colegio Nacional Sinaí, encontraremos el camino correcto para buscar una educación de calidad donde prime la eficiencia y eficacia en un marco de calidez, para alcanzar educación de calidad y ponerlo al servicio de nuestra población, fortaleciendo el trabajo organizativo y sobre todo optimizando el talento humano de la institución siempre dispuestos a cumplir el rol a ellos encomendado, realizando el respectivo control y seguimiento de la propuesta para evaluar los resultados, verificando el cumplimiento de los objetivos trazados dentro de las actividades planificadas.

## 2. INTRODUCCIÓN.

En el Colegio Nacional Sinaí, directivos, docentes, padres de familia, señoritas y jóvenes estudiantes han olvidado el liderazgo: en su hogar, colegio y en su entorno donde no hay compromisos de cambio y sobre todo de mejora personal e institucional, al realizar un trabajo investigativo sobre **Gestión, liderazgo y Valores en el Colegio Nacional Sinaí**, de la parroquia Sinaí, cantón Morona, provincia de Morona Santiago, buscaré alternativas para motivar a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.

Es lamentable hacer alusión al descuido institucional, pero cuando no ha existido planificación en las actividades del que hacer educativo, las múltiples dificultades que se presentan nos conducen al retroceso.

Desde muchos años atrás no existía organización administrativa, financiera, ni académica; todo se trabajaba en base a improvisar; el conformismo era un limitante para buscar estrategias de mejorar la vida institucional, el facilismo estaba a la orden del día, no existían sueños, no contábamos con una visión; la misión no estaba definida, cada quien hacía lo que podía y no se complicaban la vida; los instrumentos curriculares no se actualizaban, no contábamos con instrumentos legales que nos ayuden a orientar de mejor forma la administración.

En el año 2010 como uno de los requisitos de estudio por parte del autor, se inició con un trabajo de investigación sobre liderazgo en el colegio con el objetivo de implementar un proyecto de formación de líderes educativos; trabajo que ha permitido involucrar a todos los actores del colegio y que actualmente se ha conseguido disminuir la resistencia al cambio que era un limitante de alto grado.

La autoestima del personal docente, administrativo, de servicio, estudiantes y padres de familia empieza a tomar connotación positiva, gracias al cambio de actitud de todos para encontrar el prestigio institucional y recuperar el respeto de la comunidad.

Con estos antecedentes considero importante y primordial elaborar, diseñar y ejecutar proyectos para mejorar la gestión, liderazgo y valores en la institución

educativa como parte de la cultura universal y como instrumento de gran valor para la formación integral del ser humano.

El colegio juega un papel esencial en lo que se refiere al comportamiento, que son actitudes positivas en torno al liderazgo, siendo el mismo el escenario donde se puede desarrollar proyectos para mejorar la Gestión, liderazgo y Valores a mediano y largo plazo, a través de la elaboración de un plan adaptado y sistemático con fortalecimiento para asumir retos.

Este trabajo investigativo se fundamenta en la utilidad que hoy tienen los espacios para la gestión, liderazgo y valores en el contexto de la sociedad, con el propósito de articular en los miembros del Colegio Nacional Sinaì deseos de superación y hábitos organizativos mediante el cumplimiento de compromisos que contribuirán a que conserven los valores democráticos basado en el derecho fundamental de los seres humanos que es el acceso a la información como a su expresión sin restricciones, libertad de pensamiento, para ejercitar el derecho de ser libre y en la que cada uno sea capaz de crear, acceder, usar y compartir información y conocimiento.

Las facilidades brindadas por el personal que labora en el plantel, por parte de los estudiantes y padres de familia permitió realizar el trabajo en un ambiente agradable; ser rector del colegio fue una fortaleza para ejecutar la propuesta ya que se buscó consenso, sin abusar de la autoridad sino encontrando el punto de equilibrio para la participación desinteresada; el manejar los instrumentos curriculares, normativas legales, perfiles de proyectos, instrumentos con los que actualmente cuenta el colegio facilitó el trabajo.

La importancia de esta investigación radica sin duda en encontrar los espacios necesarios que permita mejorar el crecimiento personal de los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes debido a la estrecha relación que existe entre el convivir con la sociedad que los rodea.

Al fomentar líderes con autonomía para tratar de develar los misterios y secretos que inquietan a la humanidad para poder señalarle nuevos y mejores caminos y formas de caminar alcanzaríamos logros significativos en la gestión y en el

cumplimiento de nuestros deberes y obligaciones con la práctica constante de valores.

Para que el colegio pueda cumplir de manera óptima su propósito de socializar y entrenar a todos los involucrados en la responsabilidad social de manera que puedan vivir en una sociedad libre, auténtica y democrática, requiere mayor flexibilidad y capacidad en la realización de sus proyectos educativos más allá de encerrarse en sus muros; respondiendo a las necesidades de la comunidad; la construcción de este proyecto educativo debe tener un carácter colectivo para estimular el desarrollo de las potencialidades creativas del personal que pertenece al establecimiento educativo, en función del mejoramiento académico y social.

Se trata de formar individuos responsables consigo mismos y comprometidos con la sociedad y su devenir, capaces de dialogar en sus espacios de convivencia, de establecer lazos de solidaridad, de interactuar con los otros en base a la tolerancia y el respeto; fortaleciendo sus posibilidades de crecimiento, de permanente participación creativa en la construcción de su cotidianidad.

Para cumplir con este encargo necesita integrarse al conjunto de instituciones que conforman la sociedad, en un esfuerzo comunitario integral que tenga como objetivo construir a un sujeto líder, valorativo, afectivo y culto que lleve adelante el orden democrático, contenido en el proyecto social.

La gran necesidad del vínculo colegio comunidad incita a comprender que el plantel educativo debe aprovechar el tránsito comunitario del individuo en formación, en aras de promover un aprendizaje que le permita poner su potencial creativo al servicio de la vida pública, a través de proyectos realizados para el bien común.

Que importante es, conocer nuestras limitaciones, esto permitió buscar alternativas de solución beneficiando a todo el conglomerado de la institución.

Con el modesto conocimiento en el aspecto financiero, planificación, gestión y liderazgo, los resultados negativos que la investigación arrojó, serán revertidos y los que presentaron aspectos positivos fortalecidos el momento mismo de realizar el trabajo de la propuesta de solución en el plantel.

Es esta una cuestión, que constituye objeto de investigación y reflexiones teóricas en diversas partes del mundo concurriendo en ello la comprensión de la necesaria articulación e integración de los esfuerzos del colegio y las instituciones comunitarias.

Para iniciar el trabajo de investigación en el campo de la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Sinaí, primeramente se socializó la propuesta, y se solicitó la colaboración de todos los que hacemos el colegio, para que brinden la información necesaria para realizar el diagnóstico, analizar la problemática fue fundamental, para diseñar el material que me serviría para recabar la información necesaria.

Se presentaron pequeñas dificultades con el horario de trabajo de los padres de familia ya que en su mayoría se trasladan a sus fincas que se encuentran distantes por lo que resultó complicado la aplicación de las encuestas.

Aprovechando de las reuniones trimestrales con los padres, sesiones permanentes con el personal docente, administrativo, de servicio y en las labores diarias con los estudiantes se ejecutó el trabajo inicial al aplicar fichas de observación, encuestas y entrevistas con la finalidad de recabar la información.

Trabajar en temas que conllevan sacrificio, esfuerzo, gastos económicos y sobre todo compromiso de participación para alcanzar la satisfacción de necesidades es fuerte, considerando que el nivel socio económico de los padres de familia es bajo pero la voluntad de ser parte del trabajo que a la postre beneficiará al colegio fue incalculable.

Los objetivos de inicio del trabajo de investigación, como de la propuesta para intentar resolver el problema más relevante y que deseo implementar en el colegio los detallo a continuación:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Nacional Sinaí, de la parroquia Sinaí, cantón Morona, provincia de Morona Santiago.

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre la ejecución de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibilite el mejoramiento de la calidad de la educación en el colegio Nacional Sinaí.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia del colegio.

Mejorar la convivencia humana en el Colegio Nacional Sinaí, practicando los valores humanos; educando con el ejemplo, proyectándonos a un liderazgo participativo.

Luego de todo el trabajo realizado he llegado a las siguientes conclusiones:

Se nota claramente capacidad de gestión en el rector; sin embargo al analizar la capacidad de gestión en los directivos institucionales en general, se aprecia que no se cumple en su totalidad con lo planificado, esto demuestra la falta de liderazgo en la mayoría de los participantes y no se practican valores humanos en el Colegio Nacional Sinaí.

Se demuestra un clima de compañerismo en el colegio, porque tienen como visión institucional recuperar su prestigio frente a la comunidad aprovechando el talento humano existente.

En el personal docente se evidencia desconocimiento sobre gestión, liderazgo y valores; por lo que se siente la necesidad de implementar un proyecto sobre el tema investigado.

Considero que la investigación reviste de cierta importancia por lo que invito a revisar esta tesis; espero que la información a usted señor lector le sea de su agrado y que le sirva para realizar comparaciones con otras instituciones educativas, ya que los resultados de este trabajo monográfico le brindarán ayuda para comprender los limitantes que debemos superar quienes prácticamente nos encontramos en completo abandono.



### 3. METODOLOGÍA.

#### 3.1 Participantes.

En el proceso metodológico se consideró como población a directivos, personal docente, administrativo, de servicio, estudiantes y padres de familia del Colegio Nacional Sinaí; de quienes se recabó la información.

##### 3.1.1 Personal directivo por edad y sexo.

Tabla 1.

Directivos por edad.

EDAD	f	%
31 – 40 años	1	25
41 – 50 años	3	75
<b>Total.</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de vida del personal que labora en la institución y que fue facilitada por el departamento de Recursos Humanos.

De la totalidad de los directivos es bueno conocer que la edad predominante bordea los 41 a 50 años, aspecto favorable para la institución ya que se cuenta con experiencia dentro de la administración, es halagador disponer también de juventud entre los directivos, se aprecia la existencia de uno de ellos con edad comprendida entre 31 a 40 años lo que permite trabajar en un ambiente enfocado al cambio dispuestos a la constante capacitación con la finalidad de actualizar sus conocimientos en busca de mejorar la administración institucional, este aspecto transmite seguridad en los subordinados y brinda confianza y tranquilidad para desenvolverse correctamente en el trabajo.

Tabla 2.

Directivos por sexo.

SEXO	f	%
Masculino	2	50
Femenino	2	50
<b>Total.</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de vida del personal que labora en la institución y que fue facilitada por el departamento de Recursos Humanos.

Se aprecia un aspecto positivo al analizar la tabulación de esta tabla, saber que en la administración de la institución existe equidad de género lo que nos permite a la hora de tomar decisiones respetar las diversas opiniones; resulta agradable saber que en el colegio la mujer está haciendo prevalecer su derecho como lo ampara la constitución, hecho que sirve de ejemplo para ampliar sus espacios en todos los departamentos institucionales, demostrándose que es posible alcanzar las metas que se propongan, es importante considerar a hombres y mujeres en igualdad de condiciones, sin discriminación alguna, esta situación ha permitido equilibrar las acciones en un ambiente de armonía y respeto.

### 3.1.2 Personal docente por edad y sexo.

Tabla 3.

Personal docente por edad.

<b>EDAD</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
31 – 40 años	2	25
41 – 50 años	4	50
51 – 60 años	2	25
<b>Total.</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de vida del personal que labora en la institución y que fue facilitada por el departamento de Recursos Humanos.

La edad en los docentes es favorable para la institución, encontramos juventud, madurez y experiencia; esto ha permitido a la institución mantener un normal ambiente de trabajo para el cumplimiento de las actividades propias de los maestros, ya sea en el campo académico, de orientación y formación de los estudiantes, compartiendo siempre sus conocimientos en un marco de respeto, solidaridad y confianza; comprometidos en su gran mayoría al cambio en busca de transformar la educación en este lugar, basando la educación en el amor y la creatividad para ponerse al servicio desinteresado de los demás.

Tabla 4.

Personal docente por sexo.

<b>SEXO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	4	50
Femenino	4	50
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de vida del personal que labora en la institución y que fue facilitada por el departamento de Recursos Humanos.

Se aprecia equidad de género en los docentes, aspecto que favorece a la institución pues resulta agradable trabajar en esas condiciones, ya que permite mantener equilibrio en toda actividad que desarrolla el colegio, poniendo en evidencia una vez más que la mujer en el Colegio Nacional Sinaí ha conquistado su espacio y lo mantiene siempre cumpliendo el rol a ellas encomendado, demostrando que la mujer está en condiciones de desenvolverse en cualquier campo con mucha capacidad.

### 3.1.3 Personal administrativo y de servicios por edad y sexo.

Tabla 5.

Personal administrativo por edad.

<b>EDAD</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
30 – 39 años	1	33
40 – 49 años	2	67
<b>Total.</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de vida del personal que labora en la institución y que fue facilitada por el departamento de Recursos Humanos.

La juventud y experiencia, como ya se comentó es favorable para el colegio, al disponer el establecimiento de talento humano dispuesto al cambio y comprometido a la búsqueda permanente de capacitación para mantenerse actualizados en sus áreas lo que determina seguridad en el libre accionar institucional ofertando calidad y calidez, dispuestos a cumplir sus obligaciones con responsabilidad.

Tabla 6.

Personal administrativo por sexo.

<b>SEXO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	1	33
Femenino	2	67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de vida del personal que labora en la institución y que fue facilitada por el departamento de Recursos Humanos.

En estos resultados distinguimos superioridad numérica de la mujer, me permito hacer un análisis de este hecho ya que en colecturía y secretaria de nuestro establecimiento la responsabilidad está en la mujer, aspecto que personalmente es agradable ya que demanda de mayor sutileza en mi calidad de directivo para realizar las tareas que competen a cada uno de los departamentos mencionados, es bueno comentar que existe tranquilidad institucional conociendo que el aspecto económico sea custodiado por la mano femenina que siempre está buscando asesoramiento de los que saben más para no cometer errores en el manejo de los recursos económicos toda vez que no solo se administran recursos económicos de la institución, sino de ocho establecimientos educativos que pertenecen a nuestra unidad ejecutora.

### 3.1.4 Población estudiantil por años de educación general básica, edad y sexo.

Tabla 7.

Estudiantes de octavo año por edad.

<b>EDAD</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
11 – 14 años	16	64
15 – 19 años	7	28
20 – 24 años	2	8
<b>Total.</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de vida de los estudiantes de la institución y que fue facilitada por el departamento de Secretaría.

El porcentaje más alto permite apreciar que los estudiantes del octavo año se encuentran en la edad apropiada de cursar ese nivel, lo que determina que la población estudiantil está en buen camino en la parroquia, los jóvenes y señoritas una vez concluido la escuela asisten inmediatamente al colegio, términos que se manejan todavía al referirse a los niveles de estudio ya que la nueva Ley General de Educación contempla Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato, se percibe también la presencia de estudiantes mayores de edad lo que hace suponer que falta trabajo por hacer para que se cumpla la segunda política del Plan Decenal que hace relación a la universalización de la Educación General Básica .

Tabla 8.

Estudiantes de octavo año por sexo.

<b>SEXO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	20	80
Femenino	5	20
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de vida de los estudiantes de la institución y que fue facilitada por el departamento de Secretaría.

La superioridad numérica del sexo masculino es evidente, sin embargo se aprecia un porcentaje significativo de la mujer, esto ha permitido un ambiente escolar en el aula de inquietud, dinamismo y de manera especial desenfreno en las actividades de clase, comportamiento propio del sexo masculino, este aspecto es agradable ya que permite al docente trabajar en forma activa convirtiendo sus horas clases en momentos de motivación alcanzando en su trabajo satisfacción personal manteniendo intacta su calidad de guardián de la civilización y protector del progreso.

Tabla 9.

Estudiantes de noveno año por edad.

<b>EDAD</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
12 – 14 años	22	76
15 – 19 años	7	24
<b>Total.</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de vida de los estudiantes de la institución y que fue facilitada por el departamento de Secretaría.

El porcentaje más alto permite apreciar que los estudiantes del noveno año se encuentran en la edad apropiada para cursar este nivel, se puede apreciar un porcentaje considerable de estudiantes en edad que sobre pasa el promedio aceptable para este nivel, esto ha permitido mayor atención en el proceso educativo pues se cuenta con jóvenes mayores de edad que en condiciones normales ya debían haber concluido el bachillerato.

Tabla 10.

Estudiantes de noveno año por sexo.

<b>SEXO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	18	62
Femenino	11	38
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de vida de los estudiantes de la institución y que fue facilitada por el departamento de Secretaría.

La superioridad numérica del sexo masculino se manifiesta, pero con tendencia a la baja ya que la población femenina en este nivel ha crecido con relación al nivel anterior, aspecto que resulta satisfactorio al momento de considerar el accionar en el aula de los estudiantes fácilmente nosotros quienes interactuamos todos los días apreciamos equilibrio en el comportamiento y en el trabajo relacionado con las tareas de clase. Se siente mayor respeto del mismo estudiante con su compañera de aula donde se percibe solidaridad en su accionar.

Tabla 11.

Estudiantes de décimo año por edad.

<b>EDAD</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
13 – 15 años	11	69
16 – 19 años	4	25
20 – 24 años	1	6
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de vida de los estudiantes de la institución y que fue facilitada por el departamento de Secretaría.

En esta tabla se aprecia que la edad de los estudiantes en alto porcentaje es el apropiado para el nivel analizado sin embargo un considerable porcentaje demuestra que en la institución se brinda apertura a todos los interesados en capacitarse y continuar sus estudios, claramente se distingue la presencia de estudiantes mayores de edad que colaboran en la disciplina del resto de sus compañeros con su forma de actuar que es más controlada convirtiéndose en ejemplo dentro y fuera del aula de clases.

Tabla 12.

Estudiantes de décimo año por sexo.

<b>SEXO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	10	63
Femenino	6	37
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de vida de los estudiantes de la institución y que fue facilitada por el departamento de Secretaría.

Al igual que en los niveles anteriores se evidencia la superioridad numérica del sexo masculino, lo que demuestra que en la población estudiantil del colegio existen más hombres, hecho que no repercute en forma general en el comportamiento disciplinario ya que se piensa que por el hecho de ser hombres existe mayor rebeldía en los adolescente, no se puede dejar pasar por alto el incremento de la población femenina en los estudiantes, esto depende del trabajo de todos en fomentar el respeto a la equidad de género.

Analizando el resultado general de los tres niveles la población femenina es del 46%, esto quiere decir que ya casi está a la par.

### **3.1.4 Padres de familia por edad y sexo.**

Tabla 13.

Padres de familia por edad.

<b>EDAD</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
25 – 29 años	25	48
30 – 39 años	15	28
40 – 49 años	6	12
50 – 59 años	4	8
60 – 70 años	2	4
<b>Total.</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de matrículas de los estudiantes y que fue facilitada por el departamento de Secretaría.

Se aprecia que los más altos porcentajes corresponden a edades comprendidas entre juventud y adultos jóvenes en los padres de familia, el porcentaje menor corresponde a adultos mayores, al predominar la juventud; en nuestra institución trabajamos en un ambiente agradable ya que la mayoría compartimos épocas similares, y aprovechando de la experiencia corregimos comportamientos, para alcanzar los objetivos institucionales, al no existir mucha diferencia de edad entre los padres de familia cuando se analiza alguna situación institucional en las asambleas las opiniones son similares ya que casi todos viven los mismos momentos y mantienen similares recuerdos del pasado, me permito comentar sobre la actuación de los padres que se encuentran en el rango de adultos mayores, al observar como se involucran activamente en toda actividad y se ha comentado inclusive que sienten como se inyectan de la juventud que transmiten la mayoría de los padres de familia, esto es favorable para el plantel pues todos trabajan en lo que se requiere de su participación oportunamente y a satisfacción.

Tabla 14.

Padres de familia por sexo.

<b>SEXO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	14	27
Femenino	38	73
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de vida de los estudiantes de la institución y que fue facilitada por el departamento de Secretaría.



Como es característica general en nuestra sociedad, la responsabilidad de la educación de los hijos se responsabiliza en su mayoría a las madres, esta tabla así lo demuestra el más alto porcentaje corresponde a la población del sexo femenino, aspecto que se entiende en nuestro establecimiento ya que gran porcentaje de padres de familia del sector, han abandonado su familia emigrando en busca de mejores días en otros lugares dentro y fuera del país, fenómeno que produce desorganización familiar y que afecta en el crecimiento de los estudiantes en lo que se refiere a su comportamiento como en el aprendizaje, además las dificultades o problemas se reflejan en la comunidad, aspecto que no favorece a la institución; con el trabajo que se ha iniciado en la formación de escuela para padres en este año lectivo se está socializando la importancia de ser familia y el valor que representa estar unidos los padres en el hogar protegiendo y orientando a sus hijos de los males que asechan a la juventud.

### 3.1.6 Personal docente, administrativo y de servicio por título académico.

Tabla 15.

Personal de la institución por título académico.

<b>TÍTULO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bachiller	4	36
Licenciado	5	46
Otros	2	18
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Información tomada de la hoja de vida del personal que labora en la institución y que fue facilitada por el departamento de Recursos Humanos.

El porcentaje más alto señala que existe talento humano en el colegio con título profesional; sin embargo no se puede descuidar la presencia de bachilleres en considerable porcentaje, estos resultados ratifican lo que ya se está realizando en nuestra institución, incentivando a la profesionalización docente; motivando a la capacitación continua de todo el personal, esto ha permitido que el colegio cuente hoy con tres profesionales que poseen título de cuarto nivel, hecho que es favorable por los aportes brindados en beneficio de la institución, sin embargo no podemos abandonar el alto porcentaje de bachilleres en quienes se ha socializado la

importancia de profesionalizarse ya que para superarse no existe limitantes peor aun pensar que la edad presente algún problema.

Al clasificar los participantes en: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia utilizando para este fin los formatos escritos, como instrumento principal para la obtención de los datos. Los resultados de esta aplicación, sirvieron para conocer género, edad y nivel académico de quienes somos parte del Colegio Nacional Sinaí.

### **3.2 Materiales e instrumentos.**

Para la recolección de los datos se aplicaron los siguientes instrumentos de investigación.

#### **3.2.1 Encuesta.**

##### **Objetivo.**

Recabar información sobre el grado de Gestión, liderazgo y Valores existente en el Colegio Nacional Sinaí, a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia durante el año lectivo 2010 – 2011.

#### **3.2.2 Entrevista.**

##### **Objetivo.**

Identificar y valorar la importancia del componente de gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Sinaí, operativizando su accionar a través de la participación de todos los integrantes.

#### **3.2.3 Ficha de observación.**

##### **Objetivo.**

Determinar los roles y liderazgo de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en el colegio.

### **3.3 Método y procedimientos.**

En el desarrollo del presente trabajo se aplicó los siguientes métodos:

De investigación, analítico, sintético, inductivo, deductivo, estadístico.

Aplicando las diferentes técnicas:

Observación, recolección, tabulación, socialización.

La metodología empleada fue principalmente la aplicación del método de investigación, para este método activo utilicé recursos materiales, bibliográficos y estadísticos propios del colegio, donde se buscó información para elaborar conocimientos nuevos, bajo la dirección de una guía siempre con una actitud crítica y positiva comprometida a la búsqueda de una realidad acorde a la actualidad que le permita al colegio enrolarse en la comunidad y ser actor de su propio desarrollo.

**Etapas cumplidas:**

Identificación y definición del problema, generación de soluciones alternas, elección de soluciones alternas, instrumentación de la solución y el control del proceso de solución.

**Estrategias.-** Primeramente organicé reuniones con todos los participantes para socializar el trabajo de investigación, utilizando diferentes tiempos y momentos de acuerdo al grupo, con la ejecución de diversas programaciones como bingos, programas socios culturales, deportivos, de recreación entre otros, donde se puso en juego la posibilidad de dirigir grupos homogéneos y heterogéneos de acuerdo a la necesidad.

Discutimos sobre experiencias, planteamiento de problemas., selección de un tema específico a base de una pregunta, delimitamos el alcance y dirección del mismo, enlistamos varias respuestas, seleccionando de las alternativas que pueden investigarse, al organizar trabajos individuales o grupal y asignar responsabilidades, entregado materiales necesarios para el trabajo, para guiar el cumplimiento de las tareas, se acordó analizar y discutir en grupos los resultados obtenidos, posteriormente elaborar informes parciales, compilando y analizando las respuestas de cada grupo, al seleccionar la respuesta adecuada, se esquematizó trabajos, jerarquizado aspectos relevantes de todo el proceso realizado.

Al aplicar la observación directa en contenidos que podían desarrollarse a través de contacto directo, permitieron desarrollar nociones básicas como tiempo, espacio, continuidad, variabilidad, interdependencia y utilización racional de elementos humanos y físicos, la observación, descripción, interpretación, comparación, y generalización nos permitió definir contenidos, identificar materiales, distinguir esquemas, destacar la importancia y utilidades, establecer relaciones causa efecto, elaborar cuadros sinópticos, ilustrar resúmenes, emitir juicios sobre textos.

### **Técnica de discusión.**

Una de las técnicas que me brindó gran ayuda para la investigación fue la técnica de discusión donde se maximizó la participación de los involucrados, en el procedimiento didáctico activo, donde la discusión del tema por parte de los participantes fue de mucha importancia, todo esto bajo la supervisión del investigador.

Luego de cada reunión compartíamos momentos de distracción entre todos, aplicando lo investigado, delegando responsabilidades para las diferentes programaciones siempre aportando con ideas y colaborando en la ejecución, se presentaron momentos difíciles, principalmente en lo relacionado a la puntualidad de los encuentros cuando trabajábamos con los padres de familia, debido a la falta de transporte y sobre todo a la distancia de los domicilios en relación al colegio lugar donde se realizó toda actividad.

Importante resaltar el aporte de las autoridades de la comunidad con su presencia y trabajos realizados al entender la magnitud que representaba la investigación para el establecimiento educativo y que se verá reflejada en beneficio de la comunidad.

## 4. MARCO TEÒRICO.

### 4.1 La Gestión:

Dentro este gran tema de investigación como es la gestión analizaremos:

#### 4.1.1 Concepto.

Existen dos tipos de gestiones, la tradicional o externa y la moderna o interna. La gestión tradicional está orientada a realizar diligencias, gestiones, trámites, buscar recursos, entre otros, tiene el carácter administrativo y la podemos delegar a otros compañeros, a los padres de familia o a los miembros de las diferentes comisiones.

La gestión interna está orientada al campo pedagógico y sirve para desarrollar las capacidades de los maestros buscando su buen desempeño y el desarrollo del proceso educativo. Esta gestión deben hacerlo los directivos y la correspondiente comisión.

A la gestión educativa se la considera como el *“conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”*. Ministerio de Educación de Argentina: 1996.

La gestión educativa consiste en operativizar la construcción de los tres componentes anteriores ya que, al componente de gestión se lo debe considerar como eje transversal comprometiendo a todos los actores institucionales.

El Director o Rector, son las personas claves en la gestión educativa y se constituyen en los elementos que posibilitan los logros establecidos en el Proyecto Educativo Institucional por lo que, deben adoptar una posición de **liderazgo ètico y moral**.

El Director o Rector conjuntamente con los líderes comunitarios, padres de familia y Gobierno o Consejo Estudiantil, deben liderar la gestión del Proyecto Educativo Institucional a través de las siguientes instancias: PLANIFICAR, ORGANIZAR, COORDINAR, EJECUTAR, CONTROLAR, EVALUAR Y DECIDIR.

Por tradición se ha asociado el término gestión escolar con un conjunto de acciones relativas al trámite administrativo o la búsqueda de recursos para la escuela o colegio, relegando a segundo término, el objetivo central de la gestión educativa; esto es, a la primacía que deben tener el desarrollo de competencias, conocimientos y destrezas de los estudiantes.

Esta tradición ha permeabilizado a casi todas las instituciones del Sistema Educativo Ecuatoriano, convirtiendo el concepto de gestión escolar en sinónimo de llenado de formatos o requisitos de documentación en tiempo y forma, trámites administrativos o búsqueda de recursos o materiales como las características que identifican a las buenas escuelas o colegios.

Diversos estudios realizados para verificar las características de escuelas o colegios exitosos, basados en una revisión extensa de la literatura sobre la eficacia, efectividad y eficiencia de las escuelas o colegios, demuestran que la gestión escolar se extiende más allá de la gestión administrativa y económica, cuyas prácticas demuestran trabajo en equipo; sus integrantes fijan y establecen objetivos y metas comunes, demuestran disposición al trabajo colaborativo o cooperativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la solidaridad; establecen altas expectativas para sus estudiantes porque son el centro de la gestión educativa y se insertan en procesos permanentes de capacitación.

En resumen, el objetivo de la gestión educativa, es focalizar a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes sin perder de vista que la gestión escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los estudiantes centrado en desarrollar competencias y en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje. Por lo antes dicho gestión es el conjunto de estrategias y procesos que nos permiten diagnosticar, evaluar, y desarrollar una organización.

#### **4.1.2 Importancia.**

Se presenta sumamente importante el conjunto de procesos que nos permitirán alcanzar los objetivos dentro de una organización ya sea para elevar el nivel del

desempeño, potenciar el capital intelectual, valorar a los miembros y gestionar sobre la base de modelos de competencia organizacional.

#### **4.1.3 Tipos.**

Dentro de los tipos de gestión podemos anotar los siguientes:

**Gestión de calidad.-** Conjunto de procesos aplicables en las organizaciones para elevar los niveles de desempeño personal y organizacional.

**Gestión del conocimiento.-** Conjunto de procesos aplicables a las organizaciones para recuperar, sistematizar y potenciar el capital intelectual (tangibles e intangibles) de las organizaciones.

**Gestión del talento.-** Conjunto de estrategias organizacionales para reclutar, seleccionar, valorar y desarrollar a los miembros de las organizaciones.

**Gestión del talento por competencias.-** Conjunto de estrategias para diagnosticar y valorar competencias individuales y organizacionales y gestionar sobre la base de modelos de competencias organizacionales. (Almeida: 2010, 45).

#### **4.2 Liderazgo Educativo:**

Para estructurar conceptos valiosos sobre líder y liderazgo determinando su gran diferencia existente se ha consultado de diversos autores que serán el soporte para mi trabajo investigativo en el Colegio Nacional Sinaí.

Los caracteres inherentes al crecimiento humano son los que generan la diversidad en la manifestación del mismo, lo que se expresa en las diferencias individuales. En toda sociedad se presentan múltiples formas de diversidad: económica, social, étnica, cultural, religiosa, entre otras, que están dadas por las manifestaciones de riqueza, complejidad y en general por las contradicciones en las relaciones sociales que se establecen. Esa diversidad da lugar a diferencias.

##### **4.2.1 Concepto.**

**Liderazgo.- liderato.** Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

**Líder.-** Persona a la que un grupo sigue reconociéndole como jefe u orientadora. “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Guillen: 2006, 171)

#### 4.2.2 Tipos.

**Liderazgo Transaccional.-** Es una relación de influencia entendida como intercambio en la que el seguidor sede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

**Liderazgo Transformacional.-** Es una relación de influencia en la que el líder provoca cambios en convicciones y actitudes para generar compromisos y adhesiones.

**Liderazgo servidor.-** es una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que presta sin siquiera pretenderlo logrando adhesión mediante la generación de confianza. (Guillen: 2006, 173).

#### 4.2.3 Características.

Por una parte, la existencia de una *relación de influencia* a partir de la actuación del líder, y por otra, una *reacción libre*, libérrima de quienes le siguen. Una reacción que no es necesariamente exigible. El seguidor del líder actúa porque quiere, sin que necesariamente exista un mandato o petición.

Es por esto por lo que se puede afirmar que la actitud que provoca el líder es la adhesión, imitación o seguimiento.

Aunque muy probablemente la mayor parte de los teóricos coincidirán en admitir estos dos aspectos del concepto del liderazgo, no parece fácil sin embargo llegar a un acuerdo acerca del por qué, de las razones que explican el fenómeno.

Quizá esto justifique la existencia de tantas definiciones diversas de un mismo concepto.

¿Cómo saber qué motiva la libre adhesión hacia determinadas personas?



Los enfoques tradicionales centran su atención en la figura del líder. Los inicios de la investigación corresponden a la primera mitad del siglo XX.

Tras más de medio siglo de investigaciones se puede decir que se han encontrado algunos rasgos de la personalidad que incrementan la probabilidad de convertirse en líder aunque ninguno de ellos garantiza que se dé esta cualidad.

*Entre estos rasgos destacan por la frecuencia de su aparición en las investigaciones, la inteligencia y el conocimiento del trabajo (en el plano técnico), la confianza en sí mismo, el deseo de dirigir y la ambición (en el plano psico-afectivo), y la honestidad de integridad (en el plano ético). (Baxter: 1998, 45).*

Los estudios acerca de los rasgos del líder siguen siendo todavía hoy objeto de interés por los investigadores. Han permitido entender mejor el fenómeno, pero sus limitaciones se ponen de manifiesto dado su naturaleza descriptiva y, sobre todo, la ausencia de una consideración explícita de las circunstancias de los aspectos contingentes que pueden afectar al surgimiento de este tipo de personas y comportamientos.

Lo más destacable es que, no se dan razones de por qué, este es el enfoque de la dimensión ética, se hace explícita con más claridad.

A pesar de que esta dimensión fue descubierta ya en las primeras investigaciones a penas fue analizada con profundidad.

A los primeros estudios siguieron otros trabajos de carácter menos estático, menos centrados en analizar las cualidades del líder y más en su comportamiento. Ante las limitaciones de los estudios descriptivos, durante la segunda mitad del siglo XX las investigaciones dejaron de centrarse en los rasgos del carácter de la persona del líder para analizar cómo se comportan y cómo piensan estas personas (enfoques comportamentales y cognitivos). ¿Cuál es el estilo o el tipo de comportamiento que distingue a la persona que es el líder?

Los resultados de las investigaciones, aunque variados y numerosos, han permitido llegar a conclusiones muy similares dentro del marco de este enfoque. Aquellas

personas que permiten un mayor grado de participación a su alrededor, de autonomía en el trabajo de los demás, y que se centran más en el desarrollo personal que en el logro de las tareas, suelen ser personas con mayor capacidad de liderazgo. (Guillen: 2006, 95).

Los resultados de estas investigaciones constituyen un avance, pero siguen resultando demasiado descriptivos y no consideran las circunstancias ambientales en que surgen comportamientos de liderazgo, además de no presentar atención de modo explícito a la dimensión ética del fenómeno.

A partir de los años 60, los investigadores centraron su atención en el estudio de variables externas que pudieran afectar al nacimiento y desarrollo del liderazgo.

Se busca superar los planteamientos universalistas precedentes, buscando entender el valor de aspectos cambiantes que pudieran incidir en el fenómeno de liderazgo. Surgen así las teorías contingentes que analizan cuándo y dónde se produce el liderazgo. (Bass: 1990, 76).

Ahora, a los rasgos de la personalidad y del comportamiento del líder, se añaden otras variables situacionales que permiten predecir su aparición.

Entre los hallazgos más importantes se encuentra el hecho de que existe dimensiones técnicas como el tipo de tarea, o el grado de control que esta permite; y dimensiones psico-afectivas: como el grado de tensión y de apoyo mutuo en que se encuentra el grupo, que dan razón de la aparición de nuevos líderes. (Guillen: 2006, 110).

A esto hay que unir un segundo elemento, y es que la figura del subordinado o del colaborador, su experiencia y madurez se convierten en factores claves para predecir la aparición de nuevos líderes.

La nueva perspectiva situacional supuso un avance en la comprensión del fenómeno, pero supuso, además, el punto de arranque para lo que sería un auténtico giro copernicano en las investigaciones que hasta ese momento se habían centrado en el liderazgo desde una perspectiva individual. Ahora, con la mirada

puesta en el seguidor o colaborador del líder, se colocan las primeras piedras para el nacimiento de los más recientes enfoques relacionados donde el liderazgo no es concebido como fenómeno esencialmente unipersonal, sino como el resultado de una relación interpersonal.

Lo que resulta común a estos enfoques es la cuestión acerca del “para qué” el liderazgo.

### **4.3 Diferencias entre directivo y líder.**

*El directivo construye relaciones para la empresa e inspira a los demás ejecutivos a hacer lo mismo o detectar oportunidades y problemas claramente. (Chiavenato: 2007, 84).*

*El líder actúa por que quiere sin que necesaria exista un mandato o petición. (Guillen: 2006, 171).*

El líder tiene autoridad aunque no posea potestad. (Guillen: 2006, 179).

Podemos diferenciar que un líder es capaz de mover masas aun sin tener pleno conocimiento de su influencia, mientras que el directivo debe cumplir con ética su función para que sea el ejemplo su bandera de trabajo.

#### **4.3.1 Los valores y la educación.**

Para los educadores, (padres o profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por “la educación en valores” no es moda sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es “en valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación. (Chavarría: 2004, 67)

Para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así, posteriormente profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible. La axiología y la pedagogía aportan cada una lo que corresponde específicamente a su campo de acción, para hacer posible la educación en los valores. (Chavarría: 2004, 68)

La educación en los valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud.

Por tanto, la educación en los valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida.

En cuanto, educadores debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

Jaime Balmes, en su Tratado general de ética, empieza diciendo *“Hay en todos los hombres ideas morales. Bueno, malo, virtud, vicio, lícito, ilícito, derecho, deber, obligación, culpa, responsabilidad, mérito, demérito, son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países: este es un lenguaje perfectamente entendido por todo el linaje humano, sean cuales fueran las diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales”* (Correa: 2009,19)

Por otro lado, la persona humana está constituida por un estado de ser y que le permite actuar dotado de conciencia y potestad.

**¿Qué son los valores?**- Se ha hablado de un modo u otro de los valores. Sin embargo difícilmente logramos ponernos de acuerdo sobre que son y cuales son éstos, todos los pueblos han considerado valiosos sus descubrimientos, costumbres, su arte, su religión, su forma de vida entre otros.

Hablando pedagógicamente, podemos decir que los valores son: *“fuente de perfección humana”*, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre.

Desde el punto de vista Filosófico metafísico es propiedad fundamental del ser.

Desde el punto de vista antropológico es la perfección que puede comunicarse al hombre.

Desde el punto de vista lógico es cumplimiento de la intensidad de un concepto.

*“los valores son los que hacen a una persona íntegra diferente de la que no lo es...”*

una persona íntegra es buena y busca el bien, ama y es amada, conoce, aprecia, produce, integra en su personalidad una serie de perfecciones que le hacen ser humana con plenitud.

Los valores se notan entre otras cosas cuando:

Se hace rendir los recursos materiales y se es productivo.

Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.

Se gusta del orden, la limpieza, y la armonía en el lugar donde se vive.

Se busca la paz y el progreso del grupo.

Se reconoce la existencia de un ser supremo.

Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.

Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.

Se identifican las conductas del bien y se diferencian del mal.

Se favorece la contemplación y expresión artística. (Chavarría: 2004, 54)

López de Llergo, señala que: “valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”.

El bien, la verdad y la belleza son entonces, propiedades trascendentales del ser; en tanto que el mal, la imperfección y el error son, en este sentido carencia de ser.

#### **4.3.2 Raíces Éticas del liderazgo.**

Desde los comienzos de la historia de la humanidad han existido “Líderes” un término de origen anglosajón que trae a la memoria nombres de personajes

históricos como el de Moisés, Napoleón Bonaparte, Moa Tse – Tung, Mahatma Gandhi, John F. Quenedy, Winston Churchill o más recientemente la madre Teresa de Calcuta y Juan Pablo II se trata de personas que han sido capaces de arrastrar a otros o que han influido en mayor o menor medida en sus vidas, en su comportamiento.

El mismo término de líder sirve para calificar a personas menos conocidas pero con una especial capacidad de influencia. La cuestión que los investigadores se vienen planteando durante el último siglo es: ¿qué distingue a estas personas del resto?

El liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre quienes se dedican a las ciencias del comportamiento en las organizaciones. Desde muy temprano, y hasta el día de hoy, se entiende que esta capacidad humana que tiene mucho que ver con la motivación de otros, constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones, e incluso de las civilizaciones como se desprende de la narración de autores clásicos como Homero, Platón, Plutarco o Julio César (Álvarez: 2006, 21).

Estos fundamentos teóricos me permiten con precisión buscar el nivel de liderazgo en el entorno donde se desarrolla mi investigación, toda vez que los valores éticos no pueden estar fuera del comportamiento de un líder que busque el bien común y el buen vivir para todos.

#### **4.3.3 Las explicaciones teóricas sobre el liderazgo.**

Definir el concepto de liderazgo no es tarea fácil es por eso que considero los aportes sobre el tema tratados por uno de los más conocidos investigadores en este campo. Bass publicó un texto sobre las teorías que explican el liderazgo en el que se emplean más de 7500 fuentes distintas.

El mismo autor de esta obra propone un concepto que busca incorporar las ideas de las aportaciones más importantes y generalmente admitidas acerca del fenómeno. Desde el estudio de los diferentes enfoques teóricos Bass dirá que *“El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan*

*más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo". (Bass: 1990, 30).*

Por lo tanto pienso que el liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en cómo se influye, pues también el jefe o gestor de una organización pueden influir con su mandato o su gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo esta distinción permite abordar los conceptos de potestad y autoridad.

El líder posee autoridad, su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente.

En realidad el líder (es aquella persona que conduce a otras en libertad). En definitiva, quien consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento. (Bass: 1990, 39).

Aquí son requeridas las explicaciones teóricas de la motivación humana, pues se analizan las intenciones del líder y seguidor. Ahora las teorías de motivación y liderazgo se dan la mano. Fue James McGregor Burns, experto en ciencias políticas quien introdujo en 1978 la distinción entre los dos primeros enfoques, describiendo dos clases de líderes, el "transaccional" y el "transformacional". El primero se produce cuando un individuo entra en contacto con otros con la intención de establecer un intercambio, en el que ambas partes podrán sacar partido de la relación. En el fondo, este concepto puede ser asimilado al de buen gestor. En cambio, el liderazgo transformacional tendría lugar en un plano que iría más allá del mero intercambio interesado, y donde la relación es realmente de influencia mutua.

Se trata de un líder que influiría, pero cediendo poder para que los propios colaboradores se conviertan a la vez en líderes y agentes de cambio.

El enfoque transformacional ha alcanzado gran popularidad, y se considera en la actualidad el enfoque dominante. El líder es capaz de generar el deseo de cambio, para lo que apela a valores e ideales como la libertad, la justicia o la igualdad. Es

capaz de crear un clima, una atmósfera, que alimenta a tomar la iniciativa, cooperar y aprender. Logra un alto nivel de cohesión del grupo humano al generar confianza, y es consciente de que su visión de futuro no es suficiente para lograr su fin, que requiere del esfuerzo de sus colaboradores, por lo que entiende que es clave invertir en su desarrollo y lograr su compromiso hacia un objetivo común.

En este enfoque relacional se consideran los tres elementos implicados en el liderazgo: al propio líder, a sus seguidores y los factores situacionales que pueden influir en la relación. (Correa: 2004, 78).

Incorpora por tanto elementos de todos los enfoque precedentes, pero desde una perspectiva de relaciones humanas. Dentro de esta corriente de pensamiento existen autores que han subrayado algunos elementos propios de la dimensión ética, pero una vez más, se carece de un sólido fundamento teórico que justifique el valor de esta dimensión.

El caso del liderazgo servidor Servan Leadership, (1980), ha supuesto un revolucionario enfoque, cuyo origen tiene lugar en las reflexiones de Robert Greenleaf (1977) acerca del papel del "sirviente" en la narración de un libro de aventuras de Herman Hesse. Este sirviente acompaña a un grupo de viajeros que sufre diversas contrariedades. El grupo se mantendrá unido y avanzará ante las dificultades gracias a la ayuda prestada por el sirviente, pero los protagonistas solo lo advertirán cuando desaparezca y se encuentren perdidos.

Aunque el origen del concepto puede ser calificado de poco científico, esta concepción de liderazgo supuesto, desde que fuera descrito, un cambio en la percepción del líder. (Colectivo de autores: 2000, 128).

Ahora no solo se estudia el caso de grandes personajes, el líder puede ser una persona discreta, que pasa inadvertida, pero no busca el poder y que lidera sin pretenderlo. Un concepto que puede parecer ingenuo a quien entienda las relaciones laborales en términos de conflicto, o a quien piense que el poder es sinónimo de dominio pero, sin embargo, resulta sorprendente realista cuando se trata de liderar organizaciones que requieren de la participación y creatividad de todos sus miembros.



Es necesaria todavía una mayor investigación para la comprobación empírica de los enfoques más recientes del liderazgo y en el caso de liderazgo servidor, se requiere de un esfuerzo por parte de los investigadores que fundamente con mayor solidez sus presupuestos teóricos. No obstante, parece clara que la dimensión ética es un elemento básico que debería ser considerado en esta explicación.

#### **4.3.4 La dimensión ética en el estudio del liderazgo.**

Aunque ya en 1938 Chester Barnard hizo referencia a la importancia de la dimensión ética del liderazgo, hasta fechas recientes apenas se encuentran trabajos de investigación que se hayan preocupado por el aspecto ético del liderazgo.

En una literatura que se caracteriza por su amplitud, pero también por su fragmentación, no es llamativa esta ausencia. ¿Existe realmente algún componente ético en el liderazgo? Y de existir, ¿Qué papel le corresponde?

Desde los primeros trabajos sobre liderazgo la referencia a la ética ha sido muy escasa.

Quizá la razón por la que esta dimensión ha vuelto a ser considerada recientemente, sea precisamente una concepción más global del fenómeno y sus intereses por comprender su naturaleza desde una perspectiva menos descriptiva. Los últimos trabajos van más allá de la mera exposición y se cuestiona las motivaciones del líder y de sus colaboradores el por qué y para qué del liderazgo. (Colectivo de autores: 2000, 156).

Pienso que al estudiar la intencionalidad en los comportamientos, y tener que considerar la nota distintiva de la libertad, como eje que distingue el comportamiento de quienes se adhieren al líder, la ética surge de modo natural. Como se expondrá a continuación a pesar de la poca atención que se ha prestado durante décadas a las raíces éticas del liderazgo, el papel de esta dimensión en la explicación del fenómeno no es solo importante, sino desde todo punto necesaria.

#### **4.3.5 El “concepto multidimensional” de liderazgo basado en la confianza.**

La descripción de las distintas aportaciones teóricas acerca del liderazgo, y el análisis del papel de la ética en estas aportaciones, permite ahora realizar el

concepto de liderazgo desde una perspectiva más amplia. Ya se dijo al comienzo que el líder se caracteriza por generar una relación de influencia que arranca libre y voluntariamente del colaborador, y que estaría apoyada en diversos aspectos que han sido estudiados a lo largo de todo un siglo de investigación.

Los motivos que provocan la libre adhesión hacia el líder se sitúan en distintos planos: su personalidad, su comportamiento sus ideas, razonamientos e intenciones.

En definitiva, su persona, su acción y unas circunstancias que facilitan o dificultan que surja esta relación de influencia entre el líder y colaborador. Este tipo de relación humana libre, se diferencia de otras relaciones precisamente por el peso que adquiere en ella la liberalidad, la gratuidad del comportamiento del seguidor ¿Por qué los líderes generan relaciones de influencia más allá de lo exigible? ¿Por qué los líderes tienen autoridad, aunque no posean potestad, poder formal? La clave para responder a esta cuestión puede ser planteada desde el marco de la “confianza” que los líderes son capaces de generar el comportamiento libre del seguidor sería el resultado de su confianza en el líder, en su persona, en sus acciones, ideas e intenciones.

Siguiendo la lógica de la confianza, aquí se describe el liderazgo como un fenómeno multidimensional. El liderazgo (como fenómeno multidimensional) se define aquí como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos. (Guillen: 2006, 127).

Se puede analizar que se trata de una relación dinámica en la medida en que constituye un intercambio continuo de influencia y aceptación mutua a lo largo del tiempo, y que podría suspenderse; libérrima por ser fruto de la libre voluntad del seguidor, y multidimensional, pues a pesar de ser única la acción humana, están presentes la dimensión científico-técnica (bienes útiles), la psico-afectiva (bienes agradables) y la ética (bienes éticos). Dentro de la dimensión ética, del bien en sentido ético, se encuentra la cooperación al bien común, como uno de los elementos constitutivos, o lo que es lo mismo, la motivación trascendente.

(Bonilla: 1998, 65). Dice “*Esta definición multidimensional del liderazgo, que subraya el papel de la dimensión ética para que se dé en plenitud, tiene importantes implicaciones prácticas*”:

1. En primer lugar, que la capacidad de liderazgo puede ser adquirida y mejorada, siempre que la persona que quiera ser líder este dispuesta a poner las propias cualidades al servicio de los demás miembros de la organización, y que haga lo posible para mejorar esas cualidades en sus tres ámbitos, de lo útil, lo agradable y lo bueno.

2. En segundo lugar, que la capacidad de liderazgo, en su dimensión ética, está al alcance de cualquier persona, pues su raíz más profunda está en la voluntad del que quiere serlo y en su actitud de servicio. Esto no quiere decir que toda persona vaya a ser líder, pero si que está en condiciones de serlo en su dimensión ética.

3. En tercer lugar, en el comportamiento del líder éticamente bueno se percibe que la motivación trascendente está presente, se entiende que se actúa en servicio al bien de los demás, y no en servicio propio exclusivamente. De este modo, solo quien se comporta así es capaz de fomentar que quienes libremente le siguen hagan lo mismo, que salgan de si mismos para dar voluntariamente más de lo que dictaría el mero cálculo interesado. O como dirá Pérez – López, “*nadie puede obligar a moverse por motivación trascendente a otra persona*”, el líder solo podrá conseguirlo desde la ejemplaridad, desde su propio modo de ser y de obrar.

De estos tres puntos se desprende que la “*calidad ética*” de la persona y, por tanto, de sus hábitos de comportamiento, influye en su liderazgo.

#### **4.3.6 La “calidad ética personal” como raíz de liderazgo y fuente de confianza.**

Estar ante un líder supone estar ante alguien capaz de transformar la realidad, en sus relaciones con los demás, gracias a la confianza que libremente depositan en esta persona quienes lo rodean. Una confianza que, como se ha expuesto, se apoya en tres dimensiones: técnica afectiva y ética.

Es importante subrayar que el liderazgo carente de ética existe y es precisamente el que puede encontrarse en organizaciones éticamente enfermas las que cooperan al empobrecimiento humano de sus miembros y de la sociedad. Todo lo que se dirá en

este apartado hace referencia a la vertiente positiva de la ética, y por tanto al liderazgo que coopera al bien común. La lectura en negativo de este apartado del tema permitirá entender un liderazgo deshumanizador, deshonesto, propio de organizaciones éticamente enfermas, por degradar a sus miembros y a la sociedad. (Guillen: 2006, 234).

¿Por qué en los primeros estudios sobre los rasgos del líder, y en los más recientes sobre liderazgo transformacional, se insiste en que la “*integridad*” es una característica común a la mayoría de los líderes?. Es importante para responder esta interrogante analizar.

#### **4.3.7 La “calidad ética personal” apoyada en la justicia, condición necesaria para el liderazgo.**

Como ha venido reflejando la investigación hasta nuestros días: *“la integridad u honestidad es absolutamente esencial al liderazgo. Después de todo, si queremos seguir a alguien, tanto si es en una batalla como en la sala de juntas, primero queremos asegurarnos de que esa persona es digna de nuestra confianza. Queremos conocer si es alguien con principios, una persona veraz y ética. Queremos tener la plena confianza en la integridad de nuestros líderes”*

Según el diccionario, integridad es la cualidad propia de la persona recta, intachable en castellano el término es prácticamente sinónimo del vocablo de honradez que define el diccionario como *“rectitud de ánimo, integridad en el obrar”*

La raíz latina de la expresión integridad es integritas, que significa totalidad, congruencia. Un concepto que suele asociarse al de honestidad que es la cualidad que posee la persona recta, honrada, razonable, justa. Tanto la integridad, como la honradez y la honestidad se dicen de la persona que actúa con justicia, haciendo hincapié el término de integridad en la congruencia entre lo que se dice como justo y lo que se practica como tal.

En realidad, integridad, honestidad y honradez, términos empleados de modo sinónimo en muchas ocasiones, constituye en todos ellos virtudes éticas muy similares y directamente relacionadas con la justicia, con la rectitud. La persona

recta es justa en sus relaciones. La justicia es pues elemento constitutivo de la “calidad ética personal”

Del estudio de la organización humana se desprende la necesidad de considerar la ética en la toma de decisiones como un criterio esencial. No hacerlo sería irracional, y por ello, inhumano, pues las organizaciones, sin personas, dejarían de serlo.

EL liderazgo es el conjunto de características de un líder como: don de mando, entereza, carisma, tenacidad que establece cualidades que permiten llegar a ser líder. *“El liderazgo es considerado como un proceso de influencia mutua entre dos componentes; el liderazgo debe ir siempre de la mano con los valores y la educación”.* (Correa: 2004, 129).

#### **4.3.8 Liderazgo y Organización.**

La tarea educativa es una empresa (no en sentido capitalista) en la que cada docente ejerce un liderazgo y cuya gestión debe responder a un cuerpo organizado. Los cambios que se vienen sucediendo ya no pueden obedecer a un concepto individualista del docente como que es un solitario en su clase; se necesita que la escuela forme un conjunto orgánico en donde cada uno cumpla una función colaborativa. Mucho más, el papel de gestor educativo no es ya el de controlar el cumplimiento de las actividades planificadas para sus subalternos a manera de un policía que siembra un estado de intranquilidad, sino el líder que es capaz de motivar al mejoramiento de todos y a explotar sanamente las potencialidades personales. Para ello, debe tener un concepto ético de la persona, así como del trabajo. No solamente debe conocer los adelantos técnicos y tecnológicos en lo que a informática y a otros campos se refiere, sino que también debe conocer aspectos referentes a la persona humana y a la ética de las acciones. (Sathya: 1987, 31).

Esto nos invita a re-direccionar nuestra labor como gestor educativo y como autoridad institucional, lo que permitirá buscar alternativas que nos lleven a trabajar en conjunto en un marco de seguridad y confianza.

#### **4.3.9 Liderazgo y Gestión.**

Del estudio de la organización humana se desprende la necesidad de considerar la ética en la toma de decisiones como un criterio esencial. No hacerlo sería irracional, y por ello, inhumano, pues las organizaciones sin personas dejarían de serlo.

Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano señalan que la participación, la integración, la creatividad y el empowerment, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los líderes del futuro. Esto significa que la cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den los procesos humanos. Entendemos por procesos humanos, las distintas formas de una sana relación con otra orientada a un proceso de mejora continua. Los más importantes procesos humanos en término de una cultura organizacional son los siguientes:

La comunicación e información.

La integración de trabajo en equipo.

La delegación y el empowerment.

La motivación y el reconocimiento.

La creatividad e innovación.

La capacitación y el desarrollo humano.

La toma de decisiones.

El liderazgo.

La cultura se genera y transmite a través de los anteriores procesos favoreciendo la libertad, autonomía, auto motivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos. El modelo de procesos humanos requiere de más y no de menos liderazgo en la línea de trabajo, es decir, cuando el sistema y la cultura son abiertos, permisivos y libres, se requiere de un liderazgo que refuerce y que reconozca

continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional. (Varela: 1995, 54).

Si logramos que la comunicación e información, integración de trabajo en equipo, delegación y el empowerment, motivación y el reconocimiento, creatividad e innovación, capacitación y el desarrollo humano estén íntimamente ligados a la toma de decisiones, conseguiremos que el liderazgo en las organizaciones esté al servicio de los demás y no aprovechando del poder sirvimos de los demás, para eso debemos pensar en el:

### **Cumplimiento de tareas y retos fundamentales.**

Crear una visión y compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente.

Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización.

La misión significa una acción, una tarea, una vocación. Misión viene del verbo mitere que significa “enviado”.

Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la empresa.

Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes en agentes de cambio.

Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad.

Crear y mantener un proceso de mejora continua.

Claridad en los objetivos.

Fortalecer el trabajo en equipo.

Estar en contacto y dialogo personal y permanente con el personal de la organización.

Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados.

#### 4.3.10 Liderazgo, cambio y mejora de la educación.

¿De qué es responsable una organización? ¿Qué comportamientos o principios éticos de actuación institucional, dan legitimidad ética a su presencia en la sociedad? ¿Ante quién es responsable la organización? ¿Cuál es la responsabilidad social de un centro educativo? ¿A quién debe responder de sus acciones el centro educativo? ¿Qué responsabilidad tienen los centros educativos frente a los cambios sociales que se están viviendo?

Para dar respuesta a todas estas interrogantes el docente de cualquier institución educativa debe conocer sobre los principios éticos de actuación personal responsable; para lo cual se sugiere guiarse en el siguiente cuadro explicativo que será de mucha ayuda.

<b>Principios éticos de actuación personal responsable</b>	
<b>Orientación del comportamiento al bien común</b>	
	Actuar conforme a la legalidad. “llevar el registro de calificaciones conforme indica las normas de la institución”
	Actuar con objetividad.
	Actuar con rigor.
	Actuar con veracidad.
	Actuar con integridad.
	Actuar con prudencia.
	Actuar con actitud de superación.
	Actuar con actitud de servicio.
	Actuar con actitud de cooperación.

(Guía Didáctica Liderazgo, Valores y Educación: 2010, 33).

Los estudios que se han hecho sobre liderazgo han considerado especialmente las características de un líder: don de mando, entereza, carisma, tenacidad, etc.

Sus resultados han servido para establecer a la vez las cualidades así como los procedimientos para adquirir esas cualidades, que permitan llegar a ser líder.



Más tarde se ha enfocado el tema de liderazgo desde la perspectiva de la relación entre líder y seguidor, considerándolo como un proceso de influencia mutua entre estos dos componentes, pero en ambos casos el enfoque se concentra solamente en el ámbito de lo psicológico, pues interesa sobre manera conocer sobre actitudes, motivaciones, personalidad, entre otros.

Ante esta visión unidimensional de liderazgo, surgen preguntas que van más allá del fenómeno, como ser: ¿se debe estudiar y promover el liderazgo sin o pensar en la finalidad de las acciones?, ¿existe un liderazgo neutral que no se compromete con algo o con alguien?, ¿conviene constituir un liderazgo que favorezca a un grupo de seres humanos en desmedro de los demás?, ¿debe tomarse en cuenta la práctica de virtudes como la justicia, la solidaridad, la veracidad, la humildad y otras, cuándo se trata del liderazgo?. Estas preguntas ligan directamente al liderazgo con los valores humanos.

Pero, a más de que los valores deben ir unidos inexcusablemente al liderazgo, también están unidos a la educación. Toda educación se plantea finalidades y, aunque varíen de un modelo a otro, siempre se propone lo mejor y más alto para el educando. Es absurdo pensar en una educación incolora, aséptica, que no promueva el bien. Toda educación que pretenda serlo, es un compromiso vital, existencial.

#### **4.3.11 Los Líderes y el Reglamento.**

En los niños de nueve y diez años inicia el liderazgo en el juego que es la ocupación que más despierta su interés en estas edades los juegos colectivos son más complejos y mejor organizados, los participantes son capaces de supeditar sus intereses individuales a los de la colectividad.

Durante este período los juegos colectivos empiezan a alcanzar unos niveles de organización y complejidad francamente notables; la ocupación que más acapara su interés mediante el juego para adquirir las habilidades necesarias para desarrollar todo tipo de actividades.

Generalmente los varones organizan grupos más numerosos que las niñas y dentro de estos colectivos los intereses individuales de sus miembros pasan a un segundo lugar prevaleciendo por primera vez el espíritu de cooperación, las necesidades

comunes y las habilidades; así mismo en el interior del grupo empieza a tomar cuerpo la figura del líder de forma espontánea y libre los propios niños elegirán o aceptarán como cabecilla a aquel compañero que sea capaz de aglutinarlos, organizarlos y dirigirlos. En torno a los diez años a demás, va a tener lugar un hecho de consecuencias tan importantes como decisivas: surgen los amigos y la amistad. (Colectivo de autores: 2000, 132).

Según Piaget existe una estrecha relación entre el desarrollo intelectual del individuo y la capacidad para someterse a un reglamento; el nivel madurativo que los niños han alcanzado aproximadamente a los diez años les permite descubrir que la existencia de un reglamento constituye una forma eficaz de organizar las relaciones interpersonales.

Entre los nueve y diez años los juegos colectivos empiezan a regirse por un conjunto de reglas de cierta eficacia y complejidad que a demás de estas dos importantes características que pueden consignarse ahora por primera vez son aceptadas con mayor o menos unanimidad por la totalidad de los participantes. (Baxer: 1997, 238).

La coexistencia de un líder y de un reglamento van a permitir el descubrimiento de una forma más positiva y eficaz de organizar las relaciones interpersonales.

En todos los grupos humanos surge la figura del líder aquel de entre sus miembros que por sus cualidades naturales atrae la atención de los demás y ejerce sobre todos ellos una influencia especial. La personalidad del líder recharacteriza principalmente por la extraversión, la fortaleza, la seguridad, la inteligencia y la habilidad.

#### **4.3.12 El liderazgo en los jóvenes.**

Un aspecto esencial en el desarrollo del ser humano es la inteligencia emocional, el auto conocimiento, auto control y auto administración en la que los jóvenes deben saber elegir cuando, donde y como actuar o hablar, que influye en la formación de su personalidad y en la toma de decisiones correctas; a esta edad comienza la organización de grupos en la que el razonamiento les permite y garantiza la elección y decisión al grupo en el que manifestaran su forma de pensar.

Estos grupos deciden el líder que los representará el mismo que en su madurez emocional tomará decisiones, esta persona emocionalmente madura es segura de si misma, responsable, no voluble para representar a un grupo de personas, su liderazgo va encaminado a definir la identidad del grupo.

#### **4.3.13 El liderazgo en los adultos.**

Generalmente se considera tres estilos principales de liderazgo:

- a) el líder autócrata.
- b) el líder participativo y.
- c) el líder de rienda suelta.

**El líder Autócrata.-** Este líder asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Hay un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos. Esta forma de actuar ha sido la que se ha dado por parte del profesor en etapas que van siendo superadas. El profesor ha tenido desconfianza de los estudiantes, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad. Sus decisiones han sido órdenes que tenían que cumplirse a rajatabla. Se consideraba que había un solo modelo a seguirse y se esperaba que los estudiantes respondan exactamente lo que se les había enseñado.

**El Líder participativo.-** Este líder considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechables que les permiten asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que el es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario. El profesor participativo viene a ser un hábil conductor de sus estudiantes. No hace sentir su gobierno como algo pesado sino que invita a seguirlo su acción será más efectiva y humana que adoptando otro estilo. Los estudiantes se encontrarán motivados para trabajar y aprender, para descubrir y para inventar.

**El Líder de Rienda Suelta o Liberal.-** Este líder deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo. Todo vale. “*dejar hacer dejar pasar*” es la consigna de este tipo de líder. No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus

subalternos. Considera que el respeto es *“no meterse con nadie para que nadie me moleste”*. En sociedades con líderes de este tipo se forman grupos controversiales y todos hacen *“lo que les da la gana”*. Se deriva en situaciones caóticas y / o en gobiernos autocráticos.

En la actualidad, hay una tendencia marcada en este sentido. Al querer pasar de un estilo autocrático a uno participativo, no se ha podido afrontar el nuevo esquema y el docente se ve incapaz de llevar a cabo su tarea de manera como se orienta ahora la educación. Su falta de manejo participativo lo lleva a dejar que los estudiantes hagan lo que quiera sin responsabilizarse por sus acciones.

En su defensa alude a la idea de que cada persona tiene “derecho” a ser como quiere ser, lo que conduce a una juventud sin compromiso con la comunidad desaprensiva y desorientada.

## **5. DIAGNÒSTICO:**

### **5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en Liderazgo y valores.**

#### **5.1.1 El manual de organización.**

Este manual la institución no posee, sin embargo a partir de la nueva administración en la institución se implantó un documento en consenso llamado acta de compromiso. Mientras se elaboraba el Código de Convivencia y se legalizaba el Reglamento Interno. A continuación transcribiré la parte relacionada al tema de investigación del documento mencionado.

#### **Acta de compromiso entre el personal docente, administrativo, de servicio y padres de familia del Colegio Nacional "Sinai".**

Considerando que la institución educativa debe ser un espacio pleno de práctica y reflexión de la democracia. Vivenciar la declaración constitucional que todos los/las ecuatorianos/as somos ciudadanos/as sujetos de deberes y derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales; debemos promover el respeto reconocimiento a niños, niñas, adolescentes, educadores/as y a sus familias como ciudadanos/as en sus individualidades y expresiones culturales. Vivenciar los valores de responsabilidad, honestidad, justicia y amor, entre otros como fundamentos de la nueva cultura escolar en aras de la convivencia armónica, considerando el ejemplo de los adultos como modelo de formación. Entre otros aspectos conceptuales señalamos los siguientes:

La responsabilidad es hacerse cargo de cada uno de sus actos y asumir sus consecuencias.

El respeto implica una actitud de estima hacia sí mismo y los demás y la observancia de deberes y derechos.

La solidaridad significa comprometerse en la solución de los problemas y necesidades de los demás.

Honestidad es decir la verdad y luchar contra la corrupción, la copia, el dolo, la difamación.

La justicia es dar a cada quien lo que le corresponde respetando derechos y deberes.

El amor es la expresión de afecto y cuidado para consigo mismo y para con los demás.

La comunicación en la institución educativa debe ser la fuente para mejorar el aprendizaje, la convivencia, la prevención, manejo y resolución de conflictos.

Promover los procesos de reflexión, autocrítica, por parte de los miembros de la comunidad educativa, de tal manera que cada quien sea responsable de sus acciones.

Debemos sujetarnos a los principios de honestidad académica, que implica presentar los trabajos con citación adecuada de las fuentes; respetar la autoría intelectual y someter el trabajo propio a procesos de evaluación.

Estos compromisos están encaminados a mejorar la situación laboral respetando los derechos de cada uno en la institución, con el objeto de mejorar las relaciones de amistad y compañerismo, para brindar mejor servicio en la institución; hasta que el reglamento interno, Código de Convivencia y otros documentos legales sean debidamente aprobados y legalizados.

### **Del personal docente.**

- a) Planificar y conducir las clases de acuerdo a los objetivos del currículo y aplicando técnicas didácticas apropiadas.
- b) Ofrecer un entorno conducente al aprendizaje, que favorezca la organización, la disciplina y alcanzar seguridad.
- c) Acompañar a los estudiantes en su aprendizaje tomando en cuenta las diferencias individuales y promoviendo la autoestima.
- d) Realizar adaptaciones curriculares para la atención personalizada de los estudiantes.
- e) Participar activamente en el minuto cívico, presentando mensajes, reflexiones, sugerencias.

- f) Realizar actividades de refuerzo cuando algún profesor no asista normalmente a clases, en las horas libres (sobre autoestima, recuperación de valores, temas de actualidad etc.) conforme a un calendario establecido.
- g) Asistir a su lugar de trabajo con entusiasmo, dispuesto a ser ejemplo de puntualidad, desempeño, amistad, respeto, etc., entre el personal docente, administrativo, de servicio, estudiantes, padres de familia, etc.

### **Del Personal administrativo.**

- a) Prestar sus servicios con la eficiencia requerida para el cumplimiento de las tareas que tengan encomendadas.
- b) Acatar las órdenes e instrucciones emanadas de los superiores jerárquicos que dirijan o supervisen la actividad del servicio correspondiente.
- c) Asistir diaria y puntualmente a todas sus actividades laborales.
- d) Cumplir cabal y oportunamente con todas las obligaciones laborales.
- e) Respetar los derechos y garantías de las demás personas.
- f) Colaborar con el personal directivo y docente en el mantenimiento del orden y la disciplina en la institución.
- g) Participar en todas las actividades estudiantiles en las cuales sea solicitado.
- h) Mantener buenas relaciones humanas con autoridades, personal docente, padres de familia, estudiantes etc.

### **De los Padres de familia.**

Se enseña y se aprende mejor si existe una identificación en mutuo reconocimiento y una valoración positiva entre:

La institución y los docentes, los docentes y los estudiantes, los estudiantes y sus padres, los docentes y estudiantes con los medios y materiales de estudio, la comunidad educativa con su contexto.

Con la finalidad de mejorar el control de asistencia, aprovechamiento y disciplina de los estudiantes que libre y voluntariamente sus padres o representantes legales han tomado la decisión de matricularles en el Colegio Nacional "Sinai" para el año lectivo 2009 – 2010 se comprometen libre y voluntariamente a cumplir a más de lo que establece las Leyes de Educación, las siguientes normas que rigen para la buena marcha de la institución:

- a) Comunicar a las autoridades o profesores guías cualquier preocupación médica, académica o de conducta, que pueda afectar el desempeño de su hijo o hija.
- b) Colaborar en forma irrestricta con las programaciones y labores que realice el plantel en coordinación con las autoridades del plantel.
- c) Al firmar los libros de matrículas. Serà el único autorizado para concurrir a las sesiones de padres de familia, firmar libretas de rendimiento escolar, y justificar su inasistencia personalmente hasta 48 horas después de producida la falta, ante el Inspector.
- d) Asistir puntualmente a entrevistas y/o sesiones que fuesen convocadas por las autoridades de la institución, guías de curso, profesores del curso, comité Central de padres de familia, etc. y a todos los actos académicos, cívicos, culturales, sociales, deportivos organizados por la institución.
- e) Controlar el comportamiento de su hijo/a o representado/a cuando ya no esté en horario normal de clases o en algún programa realizado por la institución.
- f) Los padres de familia deberán tener una actitud coherente con el establecimiento, sin faltar a la verdad ni comprometer la dignidad de los profesores y autoridades de la institución ni el buen nombre del plantel.

### **5.1.2 El código de Ética.**

La importancia de este documento radica en la forma como fue estructurado y el fin que persigue. El presente Còdigo de Convivencia Institucional es un instrumento de construcción colectiva con la participación de los actores de la comunidad educativa enmarcados en un conjunto de principios, normas y acuerdos que, fundamentados en los derechos humanos, orientan los comportamientos personales y sociales para la construcción de una convivencia armònica y saludable. La convivencia es entendida como “vivir en armonía con otros”. Para construir convivencia debemos desarrollar en todos sus actores un sentimiento de colectividad, un sentido de comunidad. No puede haber convivencia en el establecimiento educativo si autoridades, maestros, estudiantes, padres y madres de familia no comparten objetivos y propòsitos, sin constituir identidad, si los unos se sienten sojuzgados y los otros incomprendidos, si no se hace el esfuerzo por dialogar. El Còdigo de Convivencia institucional se fundamenta en las normas legales para que se convierta en el nuevo modelo de coexistencia.



**Objetivo General.-** Garantizar una convivencia armónica entre todos los actores de la comunidad educativa.

**Objetivos Específicos:**

Integrar activamente todos los sectores de la comunidad educativa en un ámbito democrático, pluralista y libre, con respeto, seguridad, orden, paz y disciplina.

Desarrollar las actitudes sociales, las aptitudes artísticas, la imaginación creadora, la valoración de las manifestaciones estéticas y cuanto promueva una convivencia humana, pacífica y productiva. Fomentar la autoestima, la vivencia de la propia corporalidad, la defensa y conservación de la salud, la recreación individual y colectiva y la utilización adecuada del tiempo libre.

Cambiar la historia y el legado mediante la realización de eventos de rescate de los valores culturales. Construir cultura de respeto a los derechos y cumplimiento de las obligaciones en el marco de la equidad y la democracia.

Definir y viabilizar programas y proyectos tendientes al desarrollo de la inteligencia en forma metódica, secuencial y creativa. Diseñar procesos democráticos que faciliten la intercomunicación mediante la participación activa de los actores de la Comunidad Educativa. Crear, adaptar, elaborar proyectos y programas educativos en unidad y responsabilidad de sus actores. Diseñar, elaborar, desarrollar y estimular los proyectos productivos institucionales.

**Valores que inculcamos y fortalecemos en el colegio.**

Promover los procesos de reflexión, autocrítica, por parte de los miembros de la comunidad educativa, de tal manera que cada quien sea responsable de sus acciones cumpliendo con los siguientes valores:

La responsabilidad, el respeto, la solidaridad, honestidad, la justicia, el amor, la comunicación.

**Derechos, deberes y responsabilidades de los estudiantes.**

Los estudiantes tendrán derecho a que se les reconozcan y respeten los derechos fundamentales de la vida, la integridad física, la salud, la educación y la cultura, su nombre y nacionalidad, la recreación y la libre expresión de su opinión prevaleciendo

de igual manera los derechos de los demás en conformidad con la Constitución Nacional de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Educación y su Reglamento General, Código de la Niñez y la Adolescencia y los que determine el presente Código de Convivencia. Además de los derechos que se determinan en los cuerpos legales anteriormente referidos, los estudiantes tendrán los siguientes derechos:

- a. Recibir con idoneidad una formación integral en las dimensiones cognitiva, afectiva, estética, comunicativa, ética, espiritual, corporal, social y política.
- b. Conocer previamente el Código de Convivencia y la Propuesta Educativa de la Institución con las programaciones y horarios de las distintas actividades.
- c. Ser respetado en las diferencias étnicas, sociales, religiosas, ideológicas y en las garantías procesales sin que ello interfiera con los objetivos y principios de la Institución.
- d. Que se respete su derecho a la defensa, observando el orden regular y las normas respectivas.
- e. Tener acceso a la información, haciendo uso responsable y respetuoso del derecho de petición.
- f. Ser tratado con respeto, dignidad y cortesía, por parte de los integrantes de la comunidad educativa. A no ser agredido física ni verbalmente por ninguna persona.
- g. Promover y participar de las actividades académicas, culturales, deportivas y recreativas que se realicen dentro y fuera del establecimiento responsable y respetuosamente, resaltando la integración y promoción de los valores humanos.
- h. A participar democráticamente en el Gobierno Estudiantil pudiendo elegir y ser elegido de conformidad a la respectiva normatividad.
- i. A recibir reconocimiento público cuando se haga merecedor a ello por actuaciones sobresalientes a nivel, académico, cultural, deportivo, tanto en la Institución como fuera de ella.

#### **Deberes y obligaciones específicas.**

- a. Cumplir responsablemente como estudiante con las actividades curriculares, horarios de ingreso y salida, planes, programas y demás actividades extracurriculares y complementarias que realiza el colegio.
- b. Guardar respeto por la comunidad sin discriminación de etnia, sexo, clase social, religión o política.
- c. Mantener siempre el diálogo y confrontar criterios sin romper la convivencia; concertar, consensuar, negociar y dar soluciones pacíficas a los conflictos

personales o comunitarios, manteniendo parámetros de equidad y justicia, con objeto de intercambiar información, fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar una cultura de paz.

**d.** Participar activamente en el proceso educativo con atención y respeto en los actos, culturales, deportivos, académicos, sociales y recreativos.

**e.** Participar democrática, activa, respetuosa y responsablemente en las diferentes formas de organización estudiantil.

**f.** Proceder honradamente en todos sus actos, elaboración, presentación evaluación de trabajos, pruebas escritas y demás procesos valorativos.

**g.** Asistir y participar respetuosamente a las distintas actividades programadas por la Institución.

**j.** Presentar siempre y en todo lugar una imagen positiva de la Institución mediante actuaciones serias, respetuosas y responsables como portar el uniforme correctamente dentro y fuera del Institución, emplear un vocabulario correcto; practicar la urbanidad y los buenos modales, aceptar con respeto las correcciones de los educadores, compañeros y demás miembros de la Comunidad Educativa.

### **Derechos, deberes y responsabilidades del personal docente, administrativos, de servicios, autoridades y padres de familia.**

Aquellos que están consagrados en la Constitución, Ley Orgánica de Educación, Ley de Carrera Docente, Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y sus respectivos Reglamentos, en su mayoría ya se encuentran descritos en el acta de compromisos.

### 5.1.3 PLAN OPERATIVO ANUAL (P.O.A) PERÍODO 2010 – 2011.

ESTRATEGIAS	PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA – MESES.						FUENTE DE VERIFICACIÓN
						S	O	N	D	E	S	
Gestión.	Mejorando la calidad de Educación	Crear el Ciclo Diversificado en el Colegio Nacional Sinai.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres de sensibilización.</li> <li>- Análisis situacional.</li> <li>- Diseño y desarrollo del proyecto.</li> <li>- Socialización a toda la comunidad.</li> <li>- Gestión para la creación del Ciclo Diversificado.</li> <li>- Presentación en la Dirección de Educación para su aprobación.</li> </ul>	<b>HUMANOS</b> -Supervisor. Rector. Consejo Directivo. --Maestros. -Comité central de padres de familia. - Auxiliar de servicio. -Municipio. -Ongs. -Junta Parroquial.	Rector.  Comité de creación.	S	O	N	D	E		Implementación del proyecto.  Comunidad Educativa atendida con el primer año de bachillerato.
Talleres de trabajo. Boletines informativos.	Mejorando la calidad de Educación	Legalizar el Reglamento Interno del colegio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y aprobación en la Dirección de Educación.</li> </ul>	<b>MATERIALES</b> -Ley de Educación -Reglamentos. -Acuerdos Ministeriales. -Folletos. -Libros. -Registros. -Pruebas.	Rector.  Docente delegado.	S	O	N	D	E	S	Administración eficiente.  Comunidad Educativa Comprometida en el cumplimiento de normas, deberes y derechos.
Conferencias de concienciación Ejemplo. Incentivos.	Practico valores. Rescato valores.	Fortalecer valores por medio de la práctica permanente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concienciar a la comunidad educativa.</li> <li>- Participación en los minutos cívicos.</li> <li>- Llevar a cabo conferencias, charlas, talleres, periódicos murales.</li> </ul>		Rector.  Docentes.  Discentes.	T	O	D	O			Comunidad educativa practicando valores.  Informe de comisiones social deportiva, de disciplina y Académica.  Proyecto de implementación.
Gestión.	Fortaleciendo la era informática en el	Gestionar la construcción y	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagnóstico situacional.</li> <li>-Gestión permanente a la</li> </ul>		Rector.	T	O	D	O			Laboratorio de computación.

	plantel.	equipamiento de un laboratorio de computación.	Ilustre Municipalidad.		Personal Docente. Comité central de padres de familia. Municipio del cantón Morona.	A	E Ñ O	L O					Oficios. Habilidad en el manejo de la computadora. Jóvenes motivados.
Gestiones	Dotando de mejor infraestructura física al Plantel en busca de un proyecto integral	Desplegar gestiones permanentes a organismos e instituciones locales, cantorales y provinciales para el arreglo de la multicancha y estadio.	-Diagnóstico situacional. -Propuesta de reconstrucción. -Ejecución. -Seguimiento. -Gestión.	-Herramientas. -Instrumentos artísticos. -Deportivos.	Rector.	T A	O Ñ O	D E L O					Infraestructura arreglada. Informe de directivos.
Minga.	Adecentemos el entorno físico de la institución.	Motivar a los padres de familia mediante sesiones de trabajo para lograr el adecentamiento de la institución.	-Organización de mingas en cada curso. -Reuniones de trabajo con el comité central para la pintura externa e interna del colegio. -Evaluación.		Rector. Personal docente. Comité central.	T A	O Ñ O	D E L O					Informe del rector y comité central. Colegio Adecentado.

De este instrumento de planificación anteriormente la institución no disponía, sin embargo al enfrentar dificultades dentro y fuera del plantel se evidenciaba la necesidad indispensable de contar con una guía que permita ordenadamente realizar los trabajos relacionados a la gestión, liderazgo con la constante práctica de valores, para que las actividades que beneficien al colegio se las realice en el momento oportuno, analizamos las necesidades prioritarias y tomamos la decisión de estructurar este documento para que siguiendo el orden cronológico establecido se trabaje en bien del colegio.

Como punto principal al elaborar este documento consideré oportuno la calidad sobre la cantidad, esto me permitió priorizar necesidades que demandaban urgente solución, como ejemplo simplemente mencionaré que los pisos de colegio estaban deteriorados una aula se venía al piso; por lo que trabaje en la consecución de recurso económicos para reparar la infraestructura en mal estado.

El resto de necesidades se las está atendiendo siguiendo el orden del cronograma presentado.

#### **5.1.4 El proyecto educativo institucional (PEI).**

En este documento iniciamos a trabajar en agosto del 2009 con el diseño y en el periodo de matrículas del año lectivo 2009 – 2010 lo elaboramos, para este trabajo socializamos a todo el personal la falta de un instrumento estratégico y la necesidad de que la institución lo posea; se dio responsabilidades a todo el personal sobre lo que cada uno podría aportar, en la actualidad el colegio ya dispone del PEI y estará en vigencia por una duración de 5 años, con la condición de que cada año lectivo se lo actualice y se realice las modificaciones que sean necesarias para perfeccionarlo, ajustándolo a la realidad y siempre actualizado.

**Introducción.-** El complejo mundo en que vivimos, con una mayor agudización en los problemas de orden social, económico, político y ecológico, se proyecta con fuerza a la globalización e internalización del quehacer humano donde cada persona está obligada hacer más eficiente cada día para enfrentar los grandes retos del tercer milenio. Se requiere de una correcta estrategia en los procesos educativos

para guiar los aprendizajes hacia el desarrollo de un amplio pensamiento y modo de actuar inteligente y creativo.

El gigantesco desarrollo de la ciencia y la tecnología impone un alto volumen de información a procesar para enfrentar correctamente los procesos de gerencia de un plantel educativo. El advenimiento a la sociedad del conocimiento y de la virtud provoca un gran impacto en las concepciones de cómo educar, de cómo lograr transformaciones en la conducta de los estudiantes, así como el desarrollo cognitivo y afectivo – volitivo.

La educación tiene indudablemente una función importante que desempeñar si se desea preparar a las nuevas generaciones para navegar por las grandes autopistas de la información y poder solucionar los problemas actuales.

Los aprendizajes deben desarrollarse sobre la base de un objetivo supremo y cuatro pilares esenciales:

**OBJETIVO SUPREMO:** “Aprender a aprender”

**PILARES ESENCIALES:** Aprender a conocer  
Aprender a actuar  
Aprender a vivir juntos  
Aprender a ser.

Estas exigencias demandan una reconceptualización de las competencias básicas que deben ser desarrolladas en los educandos lo que deberá tenerse en cuenta en los objetivos educacionales, expresados en los perfiles.

Gracias al intercambio de experiencias y expectativas nos ha sido posible visualizar los aspectos básicos de la planificación conformando de esta manera el equipo de coordinación, la motivación y la sensibilización a la comunidad educativa para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional del Colegio Nacional Sinaí.

**Características de la comunidad educativa.-** Condiciones Socio Económico y Cultural. La zona de donde provienen sus miembros es rural, de estrato socio

económico bajo. Los hogares de los estudiantes carecen de medios suficientes para lograr una vida digna, sus ingresos apenas satisfacen sus necesidades básicas de alimentación, salud, vivienda y educación.

En su mayoría, las posibilidades de trabajo de los Padres de Familia como de los estudiantes son en agricultura y ganadería.

Por la migración y desorganización familiar, gran parte de los estudiantes viven sin sus padres, con uno de ellos o en compañía de un familiar.

Los Padres de Familia no aportan mayormente en el proceso de aprendizaje de sus hijos por su baja instrucción académica.

**Personal directivo desde su creación.-** La administración del plantel ha estado dirigido por los siguientes rectores.

<b>RECTOR</b>	<b>PERIODO</b>
Lic. Miguel Samaniego	1985 - 1989
Lic. Héctor Jarrín	1989 - 1996
Lic. Gloria Erazo	1996 - 1997
Sr. Segundo Macera	1997 - 2000
Lic. Wilson Montenegro	2000 - 2009
Lic. Jorge Ganán	2009 - Continua.

#### **Perfil real de los estudiantes**

- 1 Sociables, entusiastas y solidarios.
- 2 Respetuosos y colaboradores.
- 3 Baja valoración personal.
- 4 Bajo rendimiento escolar.
- 5 Inestables e inseguros.
- 6 Optan por el facilismo.

#### **Rasgos más sobresalientes del proceso pedagógico.**

- 1 La programación curricular se determina en agosto (mes de matrículas) se diseña el PCI, POA, Plan de Comisiones, Horarios de clases entre otros.



## 2 Las destrezas y contenidos corresponden a la Reforma Curricular

### **Realidad institucional.**

- 1 Poca capacitación a los maestros.
- 2 Falta de dominio de la terminología de los contenidos y destrezas de la reforma curricular en las áreas básicas.
- 3 Limitada utilización de estrategias metodológicas activas y participativas en el proceso enseñanza aprendizaje.
- 4 Falta aplicar metodologías activas y constructivas en la práctica docente de: lectura, escritura, ortografía y redacción.
- 5 Pocas experiencias de trabajo docente en equipo.
- 6 El plantel no cuenta con biblioteca adecuada y actualizada.
- 7 Falta de aplicación de educación en valores mediante ejes transversales.
- 8 Falta de material didáctico a todas las áreas.
- 9 Fomentar la comunicación y relaciones humanas de todo el personal.

### **5.1.5 Reglamento interno.**

La institución en el mes de enero de este año celebró sus bodas de plata de creación, y durante todo este tiempo no se había logrado estructurar un documento normativo propio de la institución, este documento fue presentado en el mes de diciembre del 2010 en la Dirección de Educación Hispana de Morona Santiago, para la respectiva revisión y aprobación; para que el colegio cuente con este instrumento legalmente aprobado y darle la utilidad para la cual fue elaborado, realizaré una transcripción del Reglamento Interno del Colegio únicamente un extracto de la parte pertinente al tema relacionado con la investigación.

### **Funciones del nivel directivo.**

**Deberes y atribuciones del RECTOR/A,** Además de las establecidas en el artículo 96 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación.

- a) Tramitar los planteamientos o solicitudes escritas presentadas ante su autoridad por un profesor o profesores, así como del personal administrativo y de servicio, con el fin de reconsiderar una resolución tomada, si el caso así lo amerita.
- b) Vigilar estrictamente el cumplimiento del horario de labores del personal docente administrativo, de servicio y de inspección.

- c) Imponer las sanciones estipuladas en este reglamento al personal docente, administrativo, de servicio y alumnado del plantel en caso de ser necesario.
- d) Cumplir con el horario de trabajo establecido en coordinación con el primer vocal del H. Consejo Directivo en casos de ausencia del titular, a fin de que el plantel esté siempre atendido.
- e) Ejercer la supervisión pedagógica o delegar por lo menos una vez al año.
- f) Gestionar acciones en beneficio de la Institución en la ciudad de Macas en horarios de la tarde, cuando el caso lo amerite.

### **Inspector/a General**

**Deberes y atribuciones del Inspector/a General**, además de las establecidas en el artículo 101 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

- a) Cumplir con la función del departamento de orientación y bienestar estudiantil, para poner en práctica acciones que comprometan la participación en programas del quehacer educativo.
- b) Solicitar, controlar y recibir estrictamente las justificaciones de las inasistencias a las labores educativas de profesores, personal, administrativo, de servicio y alumnado del plantel.
- c) Cumplir con su respectiva carga horaria.
- d) Presentar al Rector los viernes de cada semana laborable el reporte de los atrasos, faltas, del personal docente, administrativo y de servicios.
- e) Presentar por escrito al rector un cronograma de trabajo al inicio del año lectivo en donde se involucre al personal docente, administrativo, de servicio, y alumnado en labores que motiven el respeto y conservación de los valores cívicos y morales.
- f) Ejercer control y supervisión de los estudiantes y de los locales que se encuentren a su cargo.
- g) Participar en los programas de acción disciplinaria organizado por la comisión de Disciplina y de las autoridades del plantel.
- h) Llevar un registro detallado de la asistencia de los estudiantes elaborando cuadros mensuales de faltas y atrasos, para entregarlo al profesor guía y cuadros trimestrales para presentarlos en el seno de las juntas de curso a fin de que se tomen las medidas convenientes.
- i) Sugerir las medidas más adecuadas a fin de mejorar la asistencia y la disciplina de los estudiantes.

- j) Exigir a los estudiantes el uso correcto del uniforme tanto dentro y fuera del plantel. El uso inadecuado y la falta de respeto al uniforme será sancionado de acuerdo con lo establecido en este Reglamento.
- k) Informar oportunamente a las autoridades sobre problemas individuales o grupales de estudiantes, notificando las dificultades, causas y consecuencias presentadas y sugiriendo las posibles soluciones.
- l) Elaborar la ficha personal para control disciplinario del estudiante cuadros mensuales y trimestrales que permitan informar documentadamente a las juntas de curso y orientar las resoluciones a tomarse.
- m) Remitir con los estudiantes las partes o las convocatorias a los padres de familia cuando las circunstancias así lo requieran.

**Consejo Directivo.-** Son deberes y atribuciones del Consejo Directivo, a más del contenido del Art. 107 del Reglamento General de la ley Orgánica de Educación, las siguientes:

- a) Conformar las comisiones permanentes, esto es: Pedagógica, Disciplina, Socio - Cultural y Deportes; y las que sean necesario crear.
- b) Asesorar a las autoridades sobre asuntos de carácter administrativo, técnico docente, económico financiero.
- c) Realizar labor de diagnóstico en las diversas dependencias del plantel al inicio del año lectivo, a fin de detectar las necesidades prioritarias, a que deban contemplarse en el proyecto educativo institucional y el plan operativo anual.
- d) Resolver situaciones relacionados con el inicio y finalización del año lectivo, con el fin de planificar y evaluar las diversas actividades y adoptar las medidas más aconsejables.
- e) Reconocer y estimular al personal docente, administrativo y de servicio por su destacada actuación y labor profesional en beneficio y prestigio del Colegio.
- f) Conceder estímulos especiales a los estudiantes destacados en aprovechamiento (sobresaliente), disciplina, deportes y actos culturales, los mismos que serán entregados en la ceremonia de culminación del año lectivo.
- g) Designar una comisión activa para la verificación por lo menos de dos veces al año del inventario actualizado de los materiales y otros de la institución.
- h) Los miembros del H. consejo Directivo podrán integrar cualquier comisión para la que fueren designados.

- i) Al inicio del año lectivo determinar el valor de alquiler de los bienes de la institución y velar que estos recursos sean designados para cubrir con las necesidades del plantel.

#### **Funciones del nivel asesor.**

**Junta General de Directivos y Profesores.-** Son deberes y atribuciones de la Junta General de Directivos y Profesores, a más de lo estipulado en el Art. 109 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, son las siguientes:

- a) Presentar al inicio del año lectivo el listado de las necesidades esenciales para cumplir con la labor cotidiana.
- b) Sugerir al H. Consejo Directivo, o a las autoridades las medidas tendientes a mejorar la organización, funcionamiento y técnicas de trabajo en el plantel.
- c) Sugerir cambios a los planes de acción a las comisiones permanentes del Colegio.
- d) Solicitar informes a los directivos, relacionados con la marcha administrativa, docente y académica del plantel a fin de tomar las medidas correctivas que vayan en beneficio y prestigio de la institución.
- e) Evaluar la marcha de la Institución de acuerdo con los planes y programas puestos en práctica por la Comisión Pedagógica o Supervisión Institucional del Colegio.
- f) Guardar estricta reserva del análisis y resoluciones tomadas en consenso.
- g) Participar activamente en actividades que contribuyan a una educación y cultura de paz.

**Junta de Profesores de Curso.-** Son Funciones y atribuciones de la Junta de Profesores de Curso, a parte de lo contemplado en el Art. 111 del Reglamento general a Ley Orgánica de Educación, las siguientes:

- a) Sesionar con la totalidad de sus miembros, quienes deberán concurrir puntualmente la hora señalada en la convocatoria o en el horario establecido para el efecto, quedando terminantemente prohibido adelantar o postergar la iniciación de dichas juntas.
- b) El profesor guía de curso informará por escrito las inasistencias, con el fin que se apliquen las sanciones correspondientes.
- c) Analizar con seriedad, responsabilidad y detenimiento el aprovechamiento, disciplina y asistencia de los estudiantes.

- d) Los profesores deben llevar en orden los cuadros de calificaciones y sus respectivos registros.
- e) Los informes escritos de disciplinas y asistencias de los estudiantes serán presentados por el inspector, los mismos que serán analizados con el fin de proceder de conformidad con lo prescrito por el Reglamento a la Ley de Educación en vigencia.
- f) Sugerir a las autoridades y organismos respectivos las medidas adecuadas para mejorar la metodología de enseñanza aprendizaje, hábitos de estudios y correcta ocupación del tiempo libre.
- g) Los profesores guías entregarán las actas de las sesiones en forma detallada en un plazo no mayor de 48 horas hábiles para la respectiva revisión y registro de secretaría.
- h) El profesor guía es el único autorizado para dar a conocer al padre de familia o representante legal las resoluciones sobre casos especiales de los estudiantes.
- i) Deberán guardar estricta reserva de los casos tratados en la reunión.

**Junta de Directores de Área.** Son deberes y atribuciones de la Junta de Directores de Área, además de lo estipulado en el artículo 113 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, son las siguientes:

- a) Multiplicar los procesos didácticos recibidos en capacitaciones por lo menos una vez en el año lectivo.
- b) Incentivar a que todo el personal docente se interese en la innovación pedagógica.
- c) Mantener un trabajo coordinado en lo referente al aspecto programático con todas las áreas de estudio.
- d) Reunirse por lo menos una vez por trimestre, para analizar los resultados obtenidos en el aprovechamiento de los estudiantes en las distintas áreas y de ser necesario realizar los correctivos que ameriten.
- e) Sugerir a los docentes la utilización del respectivo material didáctico acorde a la actualidad y desarrollo tecnológico, en cada una de las asignaturas.
- f) Revisar y apoyar los planes de trabajo de las diferentes áreas.

**Junta de Profesores de Área.-** Son deberes y atribuciones de la Junta de Profesores de Área, a más de lo estipulado en el Art. 115 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, son las siguientes:

- a) Conseguir modelos actualizados de los instrumentos de evaluación de acuerdo al área, los mismos que sean factibles aplicar en el medio.
- b) Analizar los instrumentos de evaluación en el tiempo máximo de ocho días laborables antes de su aplicación, para realizar los respectivos correctivos y ser aprobados.
- c) Aplicar activamente los diseños de recuperación pedagógica de acuerdo a las dificultades de aprendizaje de los estudiantes.
- d) Realizar reuniones para analizar concientemente el aprovechamiento de los estudiantes.
- e) Nivelar los conocimientos básicos a los estudiantes, para obtener resultados en su aprovechamiento.

### **Funciones del nivel auxiliar o de apoyo**

#### **Colectora/or.**

La Colecturía está integrada por la Colectora, como jefe de esta dependencia y de aquellos funcionarios que de acuerdo a la necesidad fuesen nombrados por el Consejo Directivo para cumplir labores específicas, el personal de Colecturía a más de sujetarse a la Ley orgánica de Administración y de Control, debe cumplir con las normas establecidas en las Leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Ley Orgánica y Reglamento de Educación, de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio.

Son deberes y atribuciones de la Colectora/or, a más de lo estipulado en el artículo 131 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, las siguientes:

- a) Agilizar el pago de los sueldos y otros beneficios y gastos ordenados cuando existen fondos para ello.
- b) Custodiar y participar en avalúos, y bajas de bienes muebles e inmuebles de propiedad del colegio.
- c) Mantener al día los pagos a terceros como son: retenciones judiciales, descuentos de créditos, pagos al SRI, anexo del IVA, anexos de retenciones en la fuente, declaración de retenciones en la Fuente, declaración mensual del IVA; sin que el Rector o las autoridades del plantel tengan que estar cada mes enviando oficios para que cumpla con sus funciones y responsabilidad.
- d) Presentar los Estados Financieros, pagos al SRI, informe económico mensual, reporte de haber sido enviado por Internet al Ministerio de Economía,

correspondiente al mes anterior, en cada sesión del H. Consejo Directivo a efectuarse al siguiente mes, caso contrario se sujetará a las sanciones estipuladas por la Ley y este Reglamento.

- e) Asesorar a las autoridades sobre asuntos financieros y presupuestarios sobre aquellos que fueren requeridos.
- f) Solicitar oportunamente la documentación necesaria para el subsidio familiar, escolar, de antigüedad y otros beneficios económicos a los que tienen derecho el personal del Colegio.
- g) Participar en la Comisión de entrega, recepción de los bienes del plantel, traspasos de bienes y realizar adquisiciones para el Colegio, como materiales de oficina y entregar a cada departamento del plantel.
- h) Acatar las disposiciones legales de las autoridades y del Consejo Directivo.
- i) Informar al Consejo Directivo con la debida oportunidad sobre la necesidad de solicitar reformas al presupuesto vigente, a fin de hacer las gestiones pertinentes.
- j) Atender a los estudiantes, padres de familias, docentes, empleados y público en general con cortesía y prontitud.
- k) Proporcionar en forma oportuna los materiales de trabajo para las diferentes dependencias del Colegio.

### **Secretaria.**

La Secretaría es una dependencia integrada por la Secretaria designado para cumplir estas funciones y aquellas que por su necesidad fuesen requeridas temporalmente. Son deberes y atribuciones de la Secretaria, a más de las estipuladas en el Art. 128 del Reglamento a la Ley Orgánica de Educación y de las Leyes correspondientes a su función en vigencia las siguientes:

- a) Atender a los estudiantes, padres de familia, docentes, empleados y público en general con cortesía y prontitud.
- b) Mantener y manejar los archivos y documentos ordenadamente quedando terminantemente prohibido que otras personas tengan acceso a ellos.
- c) Elaborar las actas a corto plazo, tomando en cuenta los asuntos tratados y las resoluciones adoptadas y sin alteraciones.
- d) Despachar oportunamente las comunicaciones, luego de realizadas las sesiones del Consejo Directivo, Junta General y Otros organismos.
- e) Cuidar celosamente las Actas y Registros de calificaciones a fin de que estas no sean alteradas arbitrariamente.

- f) Llevar un registro de las actividades del colegio para la elaboración de la historia del mismo.
- g) Elaborar y mantener actualizado los expedientes del personal docente, administrativo y de servicio con los datos estadísticos, personales y categorías escalafonarias respectivas.
- h) Actualizarse en las diferentes leyes afines a la Educación y sus respectivos Reglamentos.
- i) Colaborar con el funcionamiento de la biblioteca.

**Servicios generales.-** Son deberes y atribuciones del Personal de Servicios generales que cumple las funciones de Conserje las siguientes:

- a) Ingresar al Plantel 15 minutos antes y permanecer 15 minutos después de las jornadas de trabajo reglamentario.
- b) Realizar diariamente las labores de limpieza y ordenamiento de todas las dependencias y mobiliario a su cargo; aula, servicios higiénicos, patios, canales de agua, a fin de facilitar su uso y trabajo diario.
- c) Abrir y cerrar los locales del colegio en forma puntual cuando fuese necesario para la utilización por parte de profesores y estudiantes.
- d) Responder por todo el material y herramientas de trabajo que le fuese entregado para el cumplimiento de sus tareas.
- e) Cumplir las jornadas de trabajo que establecerán las autoridades de acuerdo con lo horarios señalados.
- f) Informar oportunamente a las autoridades sobre cualquier novedad que se presenten en las dependencias del plantel.
- g) No permitir el ingreso de personas extrañas al plantel o mas aún, de aquellas que sean de dudosa procedencia o comportamiento, en última instancia comunicar del particular al inspector/a.
- h) Deberán asistir de forma obligatoria a todos los actos que programe el colegio y permanecer hasta concluidos los mismos a fin de salvaguardar la integridad de las pertenencias del plantel.

**Prohibiciones del personal de servicios Generales.**

- a. Divulgar aspectos inherentes al colegio que por cualquier motivo hubiesen llegado a su conocimiento.



- b. Ingresar a las diferentes dependencias, salvo para realizar las tareas específicas de limpieza a ellos encomendados.
- c. Encomendar sus labores a terceros sin la autorización del Rector.
- d. Negarse a colaborar con los docentes cuando ellos lo requieran.

## **5.2 La estructura organizativa del colegio.**

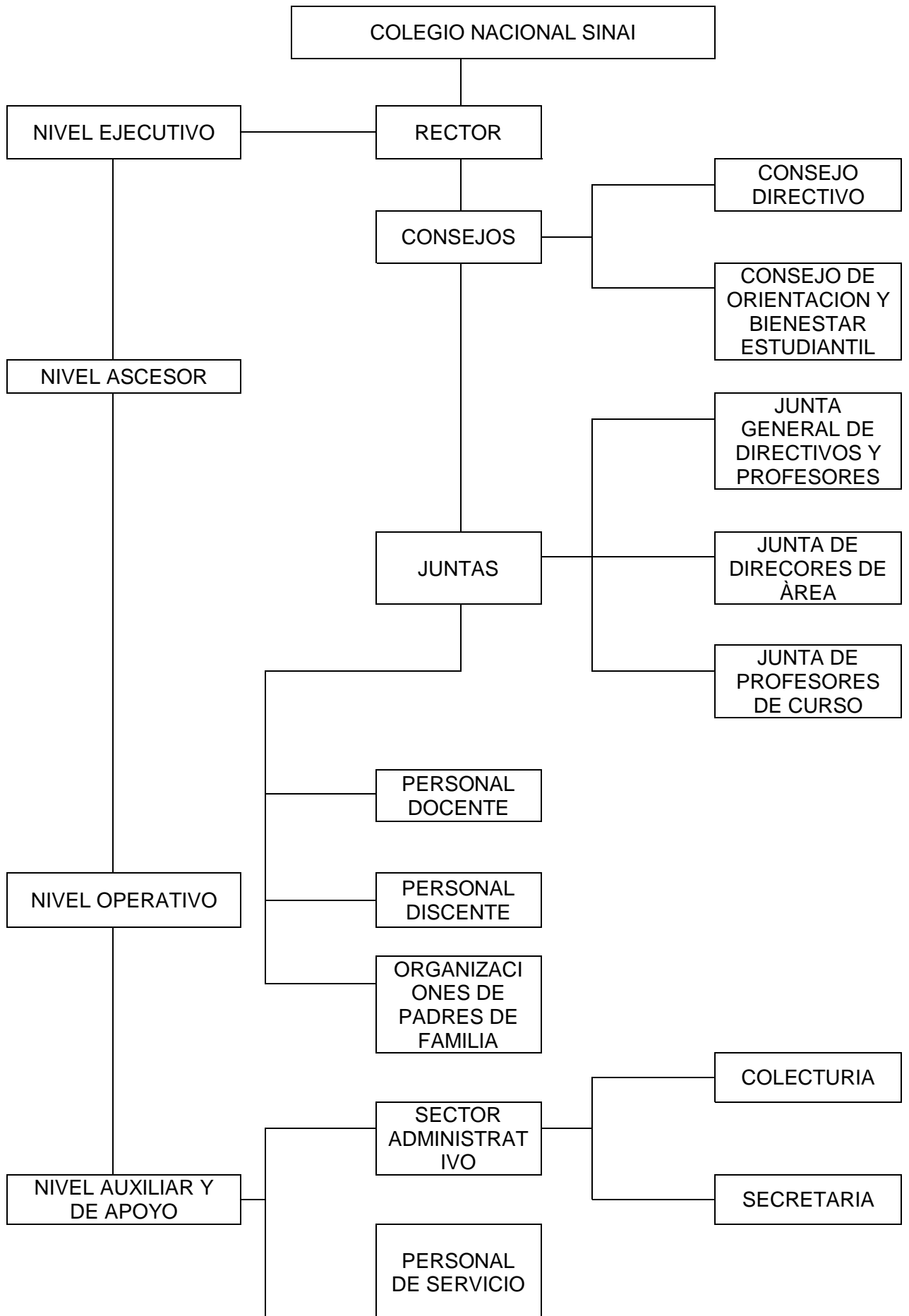
### **5.2.1 Misión y visión.**

**Misión.-** Somos el Colegio Nacional Sinaí, con personal docente, administrativo y de servicio involucrado y comprometidos en el trabajo responsable dedicado a la formación de los estudiantes. Nuestra misión es desarrollar una educación integral con la práctica, activa, participativa y el mejor aprovechamiento del talento humano y recursos técnicos y económicos afín de optimizar las capacidades intelectivas, desarrollar actitudes y valores para que nuestros estudiantes se conviertan en entes útiles para su desarrollo y el de la sociedad.

**Visión.-** Nuestra institución se propone reforzar su accionar para que al cabo de 4 años se eleve el nivel de prestigio, mediante una educación de calidad participativa y democrática, basada en principios práctica de valores, desarrollo de destrezas y capacidades cognitivas que faciliten la consulta y la toma de decisiones de los docentes y padres de familia dentro de un marco de equidad y respeto mutuo, permitiendo la formación de un estudiante con una sólida preparación teórica, práctica y con potencialidades suficientes para desenvolverse dentro de la sociedad.

Debemos estar claros que al saber lo que somos y hacemos, no es difícil proyectarnos a lo que deseamos ser y hacer en beneficio de la juventud de nuestra Parroquia.

### **5.2.2 El organigrama.**



A través de este documento podemos apreciar que en la institución existe orden jerárquico, la que demuestra la dirección en la administración; aspecto muy importante ya que las orientaciones impartidas por los directivos es acogida favorablemente por los funcionarios del colegio, sin embargo se aprecia una gran debilidad institucional al no existir el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), situación que dificulta el trabajo en el crecimiento y orientación de los estudiantes, actualmente no se dispone de una partida presupuestaria para contratar un profesional en Psicología, sin embargo quien cumple la función de Inspectora General colabora de alguna forma para solventar esta necesidad desde luego con el respaldo y ayuda de los profesores Guías.

La política del gobierno es optimizar recursos y el colegio por el bajo número de estudiantes no justifica que se invierta recursos económicos para disponer de este departamento de mucha importancia para el normal desenvolvimiento educativo; es más en estos momentos con la nueva Ley de Educación en la Dirección de Educación Hispana de la provincia de Morona Santiago se ha iniciado con el proceso de actualización de la información del personal que labora en el magisterio para la correcta distribución de los docentes; esto implica reajuste de personal en nuestro establecimiento ya que los siete maestros incluido el rector no justifica su presencia en un establecimiento con 68 estudiantes, a pesar de todo lo manifestado esto no es obstáculo para buscar otras alternativas y brindar un servicio de calidad en el colegio considerando que se atiende solo octavo, noveno y décimo año de Educación General Básica.

### **5.2.3 Funciones por área y departamentos.**

#### **Nivel asesor.**

##### **Junta General de Directivos y Profesores.**

Los deberes y atribuciones del la Junta General de Directivos y Profesores, están estipulado en el Art. 109 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación, es importante presentar como información que esta junta en sus reuniones que las realizan una al inicio y otra al final del año lectivo cumple con su rol y siempre está involucrada en el adelanto del plantel; cuando existe la necesidad de tratar asuntos que se presentan en el transcurso del año se convoca a sesión extraordinaria, en

este año hasta la fecha ya se lo ha hecho en dos ocasiones, otro aspecto que es bueno resaltar es la asistencia del 100% de sus integrantes a todas las sesiones.

#### **Junta de Profesores de Curso.**

Las Funciones y atribuciones de la Junta de Profesores de Curso, están contemplados en el Art. 111 del Reglamento General a Ley Orgánica de Educación, las reuniones se realizan una al final de cada trimestre y se trata sobre asuntos relacionados con el rendimiento y disciplina de los estudiantes; el dirigente de curso es el presidente de esta junta es la persona encargada de realizar la convocatoria para realizar el trabajo que le compete a la junta, si los integrantes consideran necesario realizar una sesión extraordinaria solicitan por escrito al dirigente y él a su vez comunica al rector para que se le brinde las facilidades y cumplir con lo solicitado, en este año hasta el momento no se ha sesionado extraordinariamente, el año anterior si se lo hizo en una ocasión para resolver un aspecto de orden disciplinario de tres señores estudiantes de décimo año.

#### **Junta de Directores de Área.**

Los deberes y atribuciones de la Junta de Directores de Área, se encuentran estipulado en el artículo 113 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, se reúnen de acuerdo a las necesidades existentes pero por norma general lo hacen dos veces por trimestre en estas reuniones buscan alternativas para mejorar el rendimiento académico, no ha existido sesiones extraordinarias, existe un libro de actas desde el año lectivo anterior ya que antes no ha existido este libro por lo tanto no se puede encontrar archivo del trabajo de los Directores de Área que se les designa cada año lectivo; contamos con el Área de Cultura General y el Área Científica y Práctica

#### **Junta de profesores de Área**

Los deberes y atribuciones de la Junta de Profesores de Área, están estipulado en el Art. 115 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, en este año lectivo se ha iniciado con las reuniones que le corresponde a esta junta, hasta el momento se encuentran sesionando dos veces por mes y en estas reuniones plantean las dificultades académicas en cada área con la finalidad de encontrar estrategias adecuadas para resolver los problemas existentes, se busca métodos,

técnicas para realizar el proceso de recuperación a los estudiantes con dificultades de aprendizaje.

### **Nivel auxiliar o de apoyo**

**Colectora/or.-** La Colecturía está integrada por la Colectora, como jefe de esta dependencia y de aquellos funcionarios que de acuerdo a la necesidad fuesen nombrados por el Consejo Directivo para cumplir labores específicas, el personal de Colecturía se sujeta a la Ley Orgánica de Administración y de Control, cumple con las normas establecidas en las Leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Ley Orgánica y Reglamento de Educación, de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio.

En los dos últimos años se cuenta con un profesional en contabilidad esto garantiza que los recursos económicos sean bien administrados, años atrás el colector del colegio era un bachiller, al incrementarse las responsabilidades en el sistema financiero y el control que se realizaba por parte del estado con la aplicación de nuevas leyes en el campo administrativo se presentaron problemas de orden legal y la anterior administración de la institución siguió el proceso de destitución por negligencia en el trabajo.

**Secretaria.-** La Secretaría es una dependencia integrada por la Secretaria designada para cumplir estas funciones y aquellas que por su necesidad fuesen requeridas temporalmente. Se sujeta a la Ley Orgánica de Administración y de Control, cumple con las normas establecidas en las Leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Ley Orgánica y Reglamento de Educación, de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio. Lamentablemente no contamos con una persona profesional preparada en este campo, pero no podemos lamentarnos y no hacer nada por lo que reforzando esfuerzos y manteniendo un estricto control estamos logrando que la documentación de la institución y que es responsabilidad de este departamento presente una buena imagen, iniciamos con un archivo ordenado la documentación que se despacha y se recibe, que tiene que ver con la vida institucional.

**Servicios Generales.-** Los deberes y atribuciones del Personal de Servicios generales que cumple las funciones de Conserje. Se sujetan a la Ley Orgánica de

Administración y de Control, cumple con las normas establecidas en las Leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Ley Orgánica y Reglamento de Educación, de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio.

### **5.3 El clima escolar y convivencia con valores.**

En la institución enfocaremos la vivencia de valores desde las siguientes dimensiones.

#### **5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.**

Dentro del aspecto pedagógico claramente podemos determinar que el trabajo docente está encaminado en el aspecto técnico que determina la reforma curricular como es la planificación didáctica; los docentes al inicio del año lectivo presentan la planificación estratégica que luego es desglosada en unidades didácticas que son presentadas al inicio de cada trimestre; en este año lectivo se está diseñando un modelo de planificación de aula o plan de clase. Cada uno de estos instrumentos curriculares está diseñado considerando la práctica de valores como ejes transversales.

#### **5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores.**

Dentro de lo que corresponde con la organización del colegio hemos incluido en este año lectivo en el Plan Operativo Anual POA, un aspecto importante detectado en la institución como una debilidad, la falta de práctica de valores por lo que se ha estructurado un plan estratégico para ser tratado en el establecimiento con el objetivo de fomentar y practicar valores.

#### **5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores.**

Una de las áreas de difícil administración es la financiera por la limpieza que demanda el manejar recursos económicos que deben ser realizados con la máxima honestidad.

Es en este aspecto donde se demuestra con mayor claridad la práctica de valores ya que el manejo inadecuado de los recursos económicos acarreará múltiples dificultades administrativas. Si el aspecto financiero funciona con pulcritud en la institución todos los demás departamentos cumplen con su finalidad y se fomenta el valor que últimamente parece haberse olvidado como es la honradez.

### 5.3.4 Dimensiòn comunitaria y valores.

Si contamos con una estructura solida dentro del campo educativo con la práctica de valores, es seguro que la población en cualquier jurisdicción mantendrá muy en alto los valores que fueron fomentados a lo largo de su vida educativa como laboral.

Aplicando el concepto de que el respeto se fundamenta en el grado de honestidad que practico, fácilmente un pueblo alcanza su desarrollo cuando existe el compromiso de involucrarse en el cambio buscando la tranquilidad comunitaria.

### 5.4 FODA.

De este documento se ha considerado los aspectos sobresalientes que tengan relación con el tema investigado para encontrar alternativas de solución, aprovechando de las fortalezas y oportunidades.

#### 5.4.1 Fortalezas y debilidades.

Nomenclatura de alcance.

A= alto.

M= medio.

B= bajo.

FACTORES DE ANÁLISIS INTERNO	NIVELES DE IMPACTO					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
<b>FORTALEZAS.</b>						
1. Existencia del Còdigo de Convivencia.	X					
2. P.E.I. actualizado.	X					
3. Apoyo de los padres de familia.	X					
4. Implementaciòn de proyectos educativos.		X				

<b>DEBILIDADES.</b> 1. falta de valores. 2. Carencia de liderazgo en docentes, estudiantes y padres de familia. 3. Reglamento interno sin legalizar. 4. Bajo autoestima del personal de la institución. 5. Instrumentos curriculares desactualizados.				X		
					X	
				X		
					X	
						X

#### 5.4.2 Oportunidades y amenazas.

FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO	NIVELES DE IMPACTO					
	OPORTUNIDADES			ANENAZAS		
	A	M	B	A	M	B
<b>OPORTUNIDADES.</b> 1. Apoyo de instituciones locales. 2. Apoyo de la I. municipalidad del Cantón Morona. 3. Respaldo y compromiso de los Padres de Familia. 4. Colaboración del personal de la Institución.	X					
		X				
<b>AMENAZAS</b> 1. No existe control en casa del comportamiento disciplinario de los estudiantes. 2. Bajo autoestima familiar. 3. Deficiente tecnología educativa.				X		
				X		
					X	



### **5.4.3 Análisis FODA.**

De este documento se desprende que:

- No se dispone del Reglamento Interno Legalizado, para lo cual se ha propuesto realizar el diseño y presentación para su aprobación en la Dirección de Educación Hispana de Morona Santiago, designando la responsabilidad a los directivos institucionales y como tiempo de ejecución de la propuesta el primer trimestre.
- No se ha alcanzado en su totalidad la práctica de valores, la propuesta de Implementar un proyecto de práctica de valores ya se está realizando, bajo la responsabilidad del rector como un aporte al trabajo de investigación que se realizó en el 2009 sobre el tema de liderazgo y valores.
- Multicancha y estadio en malas condiciones, la propuesta es llevar a cabo Gestiones permanentes a organismos e instituciones locales y cantorales, con la responsabilidad de los directivos de la institución durante todo el año.
- Buscando mejoras en liderazgo, con la constante motivación a los padres de familia mediante reuniones de trabajo para lograr ejecutar un proyecto de formación de líderes, incluido en el trabajo conjunto con la práctica de valores, responsabilidad del rector por ser un aporte personal a la institución ya está siendo ejecutado y se está observando un comportamiento diferente en el colegio.

### **5.5 Resultados.**

El Colegio Nacional Sinaí está ubicado en la provincia de Morona Santiago, cantón Morona, parroquia Sinaí. Tiene un área de 21,97 hectáreas, designada por la comunidad en la cual se han construido aulas con el aporte de organismos seccionales como Municipio, Consejo Provincial, DINSE, ECORAE. Al inicio de su funcionamiento se encontraba ubicado en el centro de la cabecera Parroquial, en la Casa Comunal frente a la plaza del pueblo en el año de 1986, enero 19 se inició con 25 estudiantes, cinco maestros una secretaria un colector un conserje, luego se trasladó a la planta física propia actual, cuenta con cinco aulas, colectoría, secretaria, rectorado, inspección, sala de profesores, bodega, cancha mixta, cancha de fútbol, bar, letrinas sanitarias, granja agropecuaria, y un gran espacio verde, el

Colegio Nacional Sinaí se mantiene con el aporte del Ministerio de Educación en lo que se refiere al pago de siete Docentes y personal Administrativo.

A continuación presento los resultados de las encuestas a directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y de la entrevista a directivos.

### 5.5.1 De los directivos.

#### Forma de organización de los equipos de trabajo en el colegio.

Tabla 16.

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El Rector organiza las tareas en una reunión cada trimestre.	4	100
b. Coordinadores de área.	0	0
c. Por grupos de trabajo.	0	0
d. Trabajan individualmente.	0	0
e. No constan.	0	0

Es importante saber que en la institución la organización se da en forma planificada en reuniones con todos los involucrados, donde se analizan diferentes criterios y se llegan a consensos que son puestos en ejecución.

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

Tabla 17.

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a.El número de miembros de la institución.	2	50
b. Los resultados obtenidos en la institución.	1	25
c. Valor y tiempo empleado en la institución.	1	25
d. Otros.	0	0
e. No contesta.	0	0

La mayoría manifiesta que para medir el tamaño de la organización se considera el número del talento humano, aspecto con el cual no comparto ya que estoy de acuerdo con quienes expresan que se mide el tamaño de la institución por los resultados obtenidos considerando el valor del tiempo empleado; una institución no se le puede medir por la cantidad únicamente, debe estar en evidencia la calidad de servicio, esto permite obtener eficiencia y eficacia.

**Las tareas de los miembros de la institución se los encuentran en el manual de normas.**

Tabla18

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	4	100
b. No	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Esta afirmación de la totalidad demuestra que saben lo que tienen que hacer, cuándo, cómo, dónde y con qué, lo importante es ponerlo en práctica; ésta situación resulta favorable y permite el correcto funcionamiento institucional en todos los departamentos.

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

Tabla 19.

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	3	75
b. No	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

En la institución se considera como uno de los valores que debemos practicar el respeto por esta razón se refleja en la tabla la presencia de alto porcentaje al tomar decisiones sin olvidar la participación del conglomerado para consensuar, esto ha permitido direccionar el colegio por un nuevo rumbo desde luego con el valioso

aporte de la totalidad del personal, siempre comprometidos en cumplir cada día mejor su labor.

### Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Tabla 20.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	0	0
b. No	4	100
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

La responsabilidad es un valor que no puede olvidar un directivo por lo tanto asumirlo en el momento de dificultades es meritorio ya que se busca resolver los conflictos que desestabilizan la institución, se aprecia en el colegio que ésta función la cumplen a cabalidad los directivos, pues no delegan su responsabilidad en estos momentos conflictivos, aspecto que resulta favorable y sobre todo agradable resolver dificultades y proyectarnos a la consecución de los objetivos del plantel.

### Su administración y liderazgo del colegio promueve.

Tabla 21.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	100	0	0	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes.	4	100	0	0	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	4	100	0	0	0	0
d	Trabajo en equipo.	4	100	0	0	0	0
e	Vivencia de valores institucionales.	1	25	3	75	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	4	100	0	0	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	0	0	0	0	4	100

En esta administración estamos orientados a alcanzar excelencia académica para llegar a esta finalidad es indispensable la capacitación docente mejorando el desarrollo profesional en donde se involucre el trabajo en equipo con la colaboración de padres de familia; estos aspectos en la institución se están promoviendo por lo que se distingue el más alto porcentaje, se ratifica que la toma de decisiones no es situación de delegar, estos aspectos son favorable en el colegio ya que se trabaja en armonía todos comprometidos con su establecimiento, sin embargo es preocupante la vivencia de valores ya que no se promueve siempre, es necesario mejorar este aspecto en beneficio del establecimiento educativo, se aprecia que existe trabajo de los directivos con visión institucional.

### **Habilidad de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.**

Tabla 22.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	4	100	0	0	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			3	75	1	25
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	75	1	25	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	0	0	1	25	3	75
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	4	100	0	0	0	0

En esta tabla existe pronunciación totalitaria que las habilidades de liderazgo son innatas, aspecto que no comparto al cien por ciento, coincido que las habilidades innatas se las pueden fortalecer con la continua preparación como lo demuestra la última apreciación, a pesar de eso se evidencia contradicciones al observar un alto porcentaje que manifiesta que nunca las habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios en gerencia si todo aprendizaje permite ser cada día mejor, en relación a que si las experiencias permiten desarrollar habilidades se aprecia un alto porcentaje de que siempre, pienso que las experiencias solas no brindan aprendizaje es necesario el apoyo de la teoría, sin embargo respeto las opiniones

vertidas por los encuestados, se contraponen todo lo manifestado al observar alto porcentaje que dice: a veces las habilidades se adquieren estudiando la teoría.

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

Tabla 23.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	2	50	1	25	1	25
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			1	25	3	75
c	La mejora de los mecanismos de control.	1	25	3	75	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	100	0	0	0	0

La mitad de la población está de acuerdo que siempre es importante utilizar los resultados de desempeño para mejorar, en alto porcentaje consideran que para mejorar el desempeño y progreso de la institución nunca se debe disminuir el número de estudiantes en el aula, nos presentan también que se debe mejorar los mecanismos de control, la existencia de ambientes de trabajo cordiales consideran la totalidad que se promueve siempre, con este pensamiento comparto ya que nadie puede encontrarse a gusto en ningún lugar donde no se sienta cómodo y mucho menos cumplir con sus funciones en condiciones óptimas.

### Organismos que se encuentran en la institución.

Tabla 24.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (rector), consejo directivo.	4	100	0	0	0	0

b	De gestión (secretaria, colectora)	3	75	1	25	0	0
c	De coordinación (jefes de áreas)	2	50	1	25	1	25
d	Técnica (departamentos, equipos, docentes)	4	100	0	0	0	0
e	Otros (Cuáles)	0	0	0	0	0	0

Se puede distinguir que siempre existe la presencia de: Rector, Consejo Directivo, Directores de Área, agrupaciones de profesores, aspecto favorable para la institución, al referirse a Secretaria y Colectora se distingue un porcentaje considerable al manifestar que a veces se nota su presencia, revisando el control de asistencia en Inspección se constata un margen significativo de inasistencia lo cual coincide con los datos reflejados en esta tabla.

#### **Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores.**

Tabla 25.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.	4	100	0	0	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	100	0	0	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y ofrecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	100	0	0	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	4	100	0	0	0	0

Distinguimos que en su totalidad comparten la satisfacción en los aspectos analizados en esta tabla y que se refieren a las actividades que desempeñan los

docentes, esto brinda tranquilidad a quienes en este momento nos corresponde la dirección de la institución comprobar que el aspecto académico en el colegio está por buen camino, también invita a no descuidar y confiarse sino más bien estar siempre buscando su perfeccionamiento.

### Los departamentos didácticos y sus acciones.

Tabla 26.

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	100	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	100	0	0
d	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	75	1	25
e	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	75	1	25
f	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	75	1	25
g	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	2	50	2	50
h	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	100	0	0
i	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	3	75	1	25

El aspecto didáctico se lo aprecia sin dificultad en la institución así lo demuestra la tabla, es perceptible un porcentaje considerable manifestando que no se promueve



la investigación educativa, no hay colaboración con el departamento de Orientación en la prevención de problemas de aprendizaje, la metodología no se actualiza, ni se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, aspecto preocupante y el cual demanda iniciar a trabajar con fines de mejorarlo.

### La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Tabla 27.

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el colegio, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	100	0	0

En su totalidad manifiestan que la gestión pedagógica en el colegio fomenta el diagnóstico y busca soluciones a las diversidades, aspecto que considero favorable para el colegio ya que conocido las dificultades debemos generar alternativas que luego sean analizadas y de entre ellas elegir la que presente mayores beneficios y se adapte a la necesidad para ser aplicada en donde el control al proceso se mantenga constantemente.

### Material de planificación educativa.

Tabla 28.

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	2	50	2	50
b	Plan estratégico.	4	100	0	0
c	Plan operativo anual.	4	100		
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	0	0	4	100

Sobre la ingeniería de procesos el criterio se mantiene a la par, ya se comentó en otro momento que no disponíamos de instrumentos curriculares sin embargo ya

cuenta la institución con plan estratégico, plan operativo anual se evidencia en los resultados de esta tabla, sin embargo es alarmante que no existan proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes, esto ha permitido que cada quien busque alternativas para crecer profesionalmente y se involucren en diferentes modalidades de estudio, mejoraríamos en este aspecto si el establecimiento implanta un proyecto institucional sobre el tema donde involucre a todos los actores educativo del colegio.

### 5.5.2 De los estudiantes.

Tabla 29.

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	16	100	0	0	0	0	0	0
2. Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.	10	63	6	37	0	0	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	63	6	37	0	0	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	0	0	4	26	6	37	6	37
5. En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	0	0	0	0	4	26	12	74
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	0	0	0	0	7	44	9	56
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	63	6	37	0	0	0	0
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación,	10	63	6	37	0	0	0	0

la variedad, la participación y la interacción con los docentes.								
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	0	0	0	0	12	74	4	26
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	44	9	56	0	0	0	0
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	0	0	0	0	12	74	4	26
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	94	1	6	0	0	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	15	94	0	0	1	6	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	0	0	1	6	0	0	15	94

CA: COMPLETAMENTE DE ACUERDO.

A: DE ACUERDO.

D: EN DESACUERDO.

CD: COMPLETAMENTE EN DESACUERDO.

Podemos determinar que los estudiantes manifiestan estar completamente de acuerdo que el rector si tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, se aprecia que un porcentaje estimado de los directivos en general hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes, existe liderazgo en la institución, en el trabajo docente se evidencia orden presencia de ideas nuevas, los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, son innovadores, respetuosos de las opiniones de los estudiantes comprometidos con ellos, maestros incentivados con el liderazgo de las autoridades todos estos aspectos presentan altos porcentajes y se convierten favorables para la institución, sin embargo no todo es bueno se percibe desconocimiento en los estudiantes cuando manifiestan estar en completo desacuerdo acerca de que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, este aspecto invita a la reflexión sobre la tarea fuerte que tenemos por afrontar para traducir las decisiones en acciones, además

se presenta pequeños pero significativos rasgos de desacuerdo en algunos maestros sobre el desarrollo profesional esto sale a relucir en los porcentajes que los estudiantes aprecian en el comportamiento docente, importante analizar y socializar en el establecimiento.

### 5.5.3 De los docentes.

Tabla 30.

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1.- El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	100	0	0	0	0
2.- El liderazgo en el colegio 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.	5	71	0	0	2	29
3.- La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	0	0	5	71	2	29
4.- Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	4	57	2	29	1	14
5.- Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	7	100	0	0	0	0
6.- Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza	6	86	1	14	0	0

aprendizaje.						
7.- En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal.	7	100	0	0	0	0
8.- Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	0	0	7	100
9.- Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.	0	0	2	29	5	71
10.- Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del colegio.	0	0	0	0	7	100
11.- Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	86	1	14	0	0
12.- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector .	7	100	0	0	0	0
13.- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	100	0	0	0	0
14.- Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	7	100	0	0	0	0
15.- Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	100	0	0	0	0
16.- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	100	0	0	0	0

Alcanza máxima connotación que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, que existe siempre en los directivos liderazgo y gestión en el área académica, financiera, actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes y que existe predominio de valores en las decisiones de los directivos y profesores, evidenciamos también a través de los resultados que el liderazgo en el colegio no está ligado a la búsqueda de la innovación y al cambio en la totalidad consideran que cuando hay cambios en la forma de enseñar los padres mantienen resistencia, se manifiesta que a veces se sienten poco integrados en el colegio

entre los compañeros, un porcentaje considerable a veces admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, estos aspectos demuestran que falta mucho por trabajar en todos los campos del quehacer educativo, el compromiso es sumar opiniones, sugerencias y experiencias para encontrar el equilibrio y avanzar en pos de la excelencia académica, para sentirnos orgullosos de pertenecer al Colegio Nacional Sinaí.

#### 5.5.4 De los padres de familia.

##### Encuesta.

Tabla 31.

Pregunta	Si	%	No	%
1.- ¿Diferencia la comunicación de la información en la institución?	13	52	12	48
2.- ¿El colegio, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	13	52	12	48
3.- ¿Está organizado el profesorado de su colegio?	25	100	0	0
4.- ¿Interviene frente a un conflicto entre el rector de su colegio y el profesorado?	18	72	7	28
5.- ¿Distingue las características de un líder educativo?,	5	20	20	80
6.- ¿Existe algún tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	12	48	13	52
7.- ¿Existen valores institucionales que busca desarrollar el colegio?	5	20	20	80
8.- ¿Practican los valores que predominan en el colegio los profesores y estudiantes?	7	28	18	72
9.- ¿Existen anti valores?	18	72	7	28
10.- ¿Honestidad, respeto, puntualidad, entre otros son valores que se práctica en el colegio?	12	48	13	52

Se aprecia falta de claridad sobre comunicación e información, no se distingue que comunicación es la acción y efecto de comunicar, es el trato, correspondencia entre personas mientras que información es el conjunto de noticias o datos, se manifiesta que el colegio dispone de un manual o reglamento que contempla el cómo, cuándo

y quién debe realizar las tareas de liderazgo, están de acuerdo con la organización de los maestros, un buen porcentaje de padres no intervienen frente a un conflicto entre el rector y el profesorado, no está claro las características de un líder educativo, se manifiesta que no existe ningún tipo de liderazgo en la dirección, docencia y alumnado, no existen valores institucionales que se busque desarrollar en el colegio, no se practican valores, determinan en un alto porcentaje que si existen anti valores en el colegio, casi la mitad del porcentaje demuestra falta de práctica de valores como: honestidad, respeto, puntualidad, estos aspectos que se perciben de los padres es un llamado de atención para reorientar algunas estrategias en la administración.

### 5.5.5 De la entrevista.

#### A los directivos.

Tabla 32.

Nro	Pregunta	Si	%	No	%
1	¿Diferencia usted la comunicación de la información en la institución?	4	100	0	0
2	¿El colegio, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	3	75	1	25
3	¿Está organizado el profesorado de su colegio?	4	100		
4	¿Interviene frente a un conflicto entre la dirección y los docentes?	3	75	1	25
5	¿Distingue las características de un líder educativo?	4	100	0	0
6	¿Existe algún tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantes?	3	75	1	25
7	¿Existen valores institucionales.	4	100	0	0
8	¿Practican los valores que predominan en el colegio los profesores y estudiantes?	2	50	2	50
9	¿Existen anti valores en el colegio?	1	25	3	75
10	¿Honestidad, respeto, puntualidad, entre otros son valores que se practican en el colegio?	3	75	1	25

Se nota que los directivos si diferencian la comunicación de la información en la institución, dicen que está organizado el profesorado, distinguen las características

de un líder educativo, manifiestan que existen valores institucionales, que el colegio, no cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, no intervienen frente a un conflicto entre la dirección de su institución y los docentes, no existe algún tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantes, no se practica en el colegio honestidad, respeto, puntualidad, entre otros valores, sin embargo en otra interrogante la mitad de los directivos manifiestan que si se practican los valores que predominan en el colegio, en su gran mayoría es favorable para el plantel los resultados de esta tabla, pero también nos invita a no descuidar algunos aspecto que deben ser considerados para mejorar.

### **5.5.6 Discusión.**

Luego de haber analizado detenidamente cada uno de los resultados obtenidos de todo el grupo de participantes de las encuestas y entrevista se puede detectar claramente que “existe un alto margen de desconocimiento en la temática investigada”, se presentan inconsistencias en algunas respuestas, se contradicen en varias afirmaciones; sin embargo podemos comprobar que coinciden resultados sobre: “la falta de valores en la institución”.

Es evidente “la falta de liderazgo en docentes, padres de familia y estudiantes”; sin embargo existe algo de liderazgo en directivos.

Se está iniciando con “la organización institucional” como se puede observar en los aspectos del POA donde existe la necesidad de diseñar, legalizar y poner en funcionamiento instrumentos de orden legal.

Apreciamos en los directivos encuestados que en su totalidad comparten que el rector de la institución organiza tareas en las reuniones realizadas cada trimestre.

Es importante mantener claridad al analizar que el tamaño de la organización se mide por los resultados obtenidos en la institución esto quiere decir que para el mayor porcentaje es importante el número de miembros de la institución y el valor del tiempo empleado en la institución.



En su totalidad los directivos manifiestan que la institución cuenta con un manual de normas donde constan sus tareas a cumplir, esto demuestra que si existe organización institucional, están de acuerdo que la toma de decisiones las lidera el rector en un clima de respeto y consenso, los directivos asumen sus responsabilidades y no delegan funciones cuando se trata de resolver problemas, manifiesta que a veces se vivencia valores institucionales y personales, en alto porcentaje se manifiesta que las habilidades de liderazgo son innatas y que nunca se obtienen habilidades de liderazgo estudiando sobre las teorías relacionadas con el tema sin embargo se contraponen al manifestar que las habilidades de liderazgo se adquieren con capacitación que combine la práctica, teoría y reflexión, la mayoría piensa que para mejorar el desempeño y progreso de la institución se debe disminuir el número de estudiantes en el aula, aspecto que no comparto ya que actualmente debemos considerar la inclusión en todos los establecimientos ya que es una estrategia que plantea el Ministerio de Educación de la misma forma se manifiesta que mejorando el control se mejora el desempeño y progreso institucional, sin embargo se dice que nunca existen organismos de control en la institución.

Existe satisfacción total ya que se aceptan los aspectos que se promueven siempre en lo referente a los docentes como; excelencia académica, capacitación continua, desarrollo profesional y trabajo en equipo, en el mismo porcentaje contraponen su opinión al manifestar que los departamentos didácticos nunca elaboran la programación didáctica, la mitad piensa que los departamentos didácticos nunca se actualizan en lo que se refiere a la metodología, de igual manera el mismo porcentaje dice que nunca formulan propuestas a los directivos, no promueven la investigación educativa, se dice que la gestión pedagógica en el colegio fomenta el diagnóstico y busca soluciones a las diversidades, determinan que no existen proyectos de capacitación para directivos y docentes, se está de acuerdo que no existe una reingeniería de procesos.

De la totalidad de los estudiantes del Décimo Año de Educación General Básica podemos determinar que están completamente de acuerdo que el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, sin embargo al referirse a los directivos en general en alto porcentaje están completamente de acuerdo que los directivos hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes, están en

desacuerdo que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, están en desacuerdo en que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, están en completo desacuerdo con que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, estos porcentajes me permiten determinar que hace falta urgente un trabajo en la institución sobre práctica de valores.

Los docentes manifiestan que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, nunca el liderazgo en el colegio 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, se evidencia resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, a veces se sienten poco integrados en el colegio entre los compañeros, se admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, se evidencia en su totalidad que existe siempre en los directivos liderazgo y gestión en el área académica, financiera, actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes y que existe predominio de valores en las decisiones de los directivos; es importante aceptar el criterio de los profesores pues evidencian que existe liderazgo en los directivos y que predominan los valores al tomar decisiones, enfatizo en este aspecto ya que es notorio la falta de liderazgo, práctica de valores en docentes, padres de familia y estudiantes.

Los padres de familia de los tres años de Educación General Básica presentan los siguientes resultados: no está claro temas como comunicación e información, se ratifica la presencia en el colegio de un manual o reglamento que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, están de acuerdo que los maestros del colegio si están organizados, no intervienen frente a un conflicto entre el rector y el profesorado, no distinguen las características de un líder educativo, determinan la falta de liderazgo en la dirección, docencia y alumnado, no se distingue la existencia de valores institucionales, están de acuerdo que en el colegio los profesores y estudiantes no practican valores, se nota la presencia de

anti valores, están de acuerdo que no se practica honestidad, respeto, puntualidad, en el colegio, nuevamente se hace evidente la falta de valores en la institución.

Los directivos diferencian la comunicación de la información en la institución, está organizado el profesorado, distinguen las características de un líder educativo, manifiestan que existen valores institucionales que busca desarrollar el colegio, no intervienen frente a un conflicto entre la dirección de su institución y los docentes, no existe algún tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantes, no se practica en el colegio honestidad, respeto, puntualidad, entre otros valores, sin embargo en otra interrogante la mitad manifiesta que si se practican los valores que predominan en el colegio los profesores y estudiantes; como ya se afirmó la confusión y el desconocimiento es evidente en directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, es comprensible ya que el colegio en años anteriores nunca trato este tipo de temas, en el año anterior inicié con un proyecto institucional sobre la formación de líderes educativos esto ha permitido que exista voluntad por incentivarse en estudiar sobre el particular.

Analizado fría y profundamente los resultados se ha priorizado para la propuesta que voy a presentar, considerar un trabajo planificado en la práctica de valores en todos los niveles ya sea de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.

El colegio cuenta con un lema que se ha implementado en la nueva administración que dice "Educamos con el ejemplo" pienso que ese es el punto clave para dar una vuelta de 180 grados en busca de realizar un trabajo que involucre a todos los miembros del Colegio Nacional Sinaí en un tema que es común a nivel local, nacional y mundial como es la pérdida de valores humanos.

Por tal razón fortaleciendo el Plan Operativo Anual que dispone la institución en este año lectivo en uno de sus aspectos hace referencia al rescate y práctica de valores; resulta altamente importante luego de la investigación realizada aportar con ideas para la consecución de objetivos institucionales, con mayor razón conociendo que el investigador es el responsable institucional.

Al facilitar toda la información recabada en la investigación, estoy seguro que en el Colegio Nacional Sinaí en el próximo año lectivo se puede iniciar un trabajo que nos lleve al cambio institucional con el tema referente a valores humanos.

La filosofía institucional enfatiza en expresar nuestras ideas sin arbitrariedades para que la esencia del aprendizaje significativo se exprese de manera libre y voluntaria, enfocarnos a la integración de toda la comunidad que abarque a todas las etnias y trabajar en un ambiente de respeto y confianza, que permita a los docentes generar espacios, oportunidades y compromisos con la práctica pedagógica.

Una de las principales características de nuestro colegio, es que la cohesión de sus integrantes está afianzada por lazos de amistad, respeto, cariño o confianza y no por mandatos autoritarios de quienes dirigen la institución.

En un buen clima de trabajo los errores no detienen nuestro accionar, sino es el encuentro con oportunidades y retos para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de la comunidad educativa.

Compartir la responsabilidad por los logros educativos de los estudiantes, compromete a cada integrante de la comunidad educativa, por eso trabajar en equipo no es sinónimo de repartir el trabajo entre los integrantes de una institución, más bien es el trabajo en el que se está dispuesto a llegar a acuerdos para establecer las metas y objetivos del equipo, en base en las fortalezas de cada individuo y en el crecimiento global, la intención de colaborar lo convierte en integrante dispuesto a la organización de habilidades individuales, en el entendido de que la fortaleza del grupo escriba en las potencialidades individuales.

El Colegio Nacional Sinaí con el afán de plantear nuestras mejores potencialidades, haciendo uso de mayor criticidad, creatividad, cooperación y compromiso a través de este pensamiento que apunta al mejoramiento de la calidad del servicio educativo, por ende, **HACIA LA EXCELENCIA DE LA EDUCACION.**

Los integrantes de la comunidad educativa, Colegio Nacional "Sinaí", concientes de su importancia, hemos creído conveniente insertarnos dentro de esta nueva

propuesta con una nueva mentalidad, relaciones humanas más positivas, nuevos sentimientos y acciones, a fin de convertirnos en protagonistas de nuestro desarrollo socio – cultural – económico y político de la actividad educativa, que constituirá en un aporte significativo de progreso y superación de nuestro plantel.

Por tal razón con el manejo de éste trabajo de investigación permite convertir a los involucrados en actores, protagonistas, sujetos de creación y descubridores de conocimientos, involucrados en una conversión cultural a través de la motivación con el objetivo de cambiar nuestros patrones de conducta y modos de vida, acrecentando el desafío por encontrar estrategias para que desde las limitaciones en las que vivimos los maestros en las aulas, lleguemos a la formación de nuevos ciudadanos, líderes emprendedores, con pensamiento crítico, lógico, reflexivo, con autonomía y amantes de su entorno, comprometidos con el cambio; donde los maestros adaptemos las innovaciones a nuestra realidad y haciendo que una educación formal auténtica utilice instrumentos que gesten una mente crítica, permitiendo potenciar valores de solidaridad, democracia, equidad, honestidad, respeto entre otro, para emprender la causa de la justicia social.

Para recopilar la información requerida se realizaron reuniones con todos los participantes, organizamos actividades de entretenimiento como bingos, eventos culturales, trabajos pedagógicos, deportivos entre otros como podremos observar en las fotografías en los anexos.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

Luego de finalizar el trabajo de investigación en Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional Sinaí, de la parroquia Sinaí, cantón Morona, provincia de Morona Santiago, presento las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Al analizar la capacidad de gestión en los directivos institucionales en general, se aprecia que no se cumple en su totalidad con lo planificado, situación que incomoda a la población educativa que si realiza su función y que reclama el estricto cumplimiento.

Se recomienda que cuando se socialice las actividades programadas en el plantel se designen personas responsables para que ellos sean los encargados de realizar el respectivo seguimiento y control del proceso para que no se cargue todo el trabajo únicamente a un grupo.

- En el personal docente se evidencia desconocimiento sobre gestión, liderazgo y valores; por lo que se siente la necesidad de implementar un proyecto sobre el tema investigado.

Para combatir este problema se debe profundizar el trabajo en el proyecto que ya se está ejecutando en la institución sobre Formación de líderes educativos, para que todos los involucrados actúen de forma activa brindando la oportunidad de realizar gestión que beneficie a la institución, dejando enterrado temores y reservas al sentir que se puede cometer errores, pues nadie nace sabiendo y de los errores se aprende, lo importante es dar el primer paso, quien nunca se ha equivocado es por que jamás a hecho nada

- No se practican valores humanos en la mayoría de los participantes del Colegio Nacional Sinaí.

La propuesta final del presente trabajo de investigación es la implementación de un proyecto en la práctica de valores como aporte para mejorar la calidad de educación del Colegio Nacional Sinaí, de esta forma recuperar y ponerlo en práctica los valores humanos que son cualidades innatas de las personas, sin olvidar la firme decisión

de fortalecer los valores que ya son evidentes en el comportamiento de algunos miembros de la institución y que sirven de ejemplo para los que aun presentan resistencia a dar un giro positivo que fortalezca a la institución, para enrolarnos en el quehacer de la comunidad, siendo entes propositivos en la sociedad, el logro de impulsar una propuesta innovadora en el colegio se da manteniendo una cultura de cambio, resultado de una educación para la vida centrada en los valores por su alto poder regulador de la conducta humana, las estrategias para impulsar el proyecto de práctica de valores deben estar acordes a la realidad del establecimiento.

- Se demuestra un clima de compañerismo en el colegio, porque tienen como visión institucional recuperar su prestigio frente a la comunidad aprovechando el talento humano existente.

Es necesario fortalecer este aspecto porque el colegio en calidad de institución socializadora, al desarrollar una cultura formativa y participativa, permite la creación de ambientes para mejorar la calidad de vida institucional, si los servidores se encuentran en un ambiente de trabajo agradable cumplen mejor su labor, se fomenta la solidaridad y se estrechan lazos de amistad.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA.

### Modelaje Directivo.

**TEMA:** Implantación del proyecto para la Práctica de Valores en el Colegio Nacional Sinaì en el año lectivo 2011 – 2012.

### DATOS INFORMATIVOS:

**Institución ejecutora:** Colegio Nacional Sinaì  
**Beneficiarios:** Estudiantes, docentes y autoridades de la Institución  
**Ubicación:** Parroquia Sinaì, cantòn Morona, provincia de Morona Santiago.  
**Tiempo estimado:** Dos años  
**Responsable:** Lic. Jorge Humberto Ganàn Paucar.

**ANTECEDENTES:** La pèrdida de valores tanto en estudiantes, docentes y autoridades en los ùltimos años no ha permitido el enriquecimiento de los individuos y la sociedad en todos los sentidos, la falta de decisiòn por rescatarlos nos lleva cada vez a lamentarnos por que acarrear a un sinnúmero de problemas en los hogares, grupos de amigos y sociedad en si lo que conlleva a enfrentarnos con problemas como son la drogadicción, el alcoholismo, la prostituciòn, el tabaquismo que se constituye en un problema latente en nuestra comunidad ubicada en el sector rural por lo que como directivo del Colegio Nacional Sinaì, he considerado oportuno realizar un análisis pormenorizado de las causas y efectos, derivados de esta problemàtica para que los aspectos adversos que confluyen en nuestro escenario sean contrarrestados con un enfoque profesional y humanista.

### JUSTIFICACIÒN:

La implantación de este proyecto en la Práctica de Valores en el Colegio Nacional Sinaì tiene como justificaciòn poner en pràctica los valores humanos que son cualidades innatas de las personas, entre otros fortaleceremos:

**La responsabilidad.-** Es la obligaciòn de dar cuenta de las acciones y de soportar las consecuencias de ellas.



**La honestidad.-** Es la prudencia o decencia en las cosas que se hacen o se dicen, es la demostración tangible de la grandeza del alma, de la generosidad del corazón y la rectitud de los sentimientos.

**El respeto.-** Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad.

**La sensibilidad.-** Es la facultad de percibir vivamente los sentimientos de humanidad, es comprender las necesidades básicas del hombre y tolerar las debilidades.

**La eficiencia.-** Es la virtud para lograr algo, es buscar siempre calidad en todas las tareas que se desarrolla, es saber que las grandes metas son frutos del esfuerzo propio.

**La equidad.-** Es la justicia natural y veraz, se inspira en la tolerancia que permite aceptar a los demás con sus virtudes y debilidades.

**La generosidad.-** Es la nobleza del corazón. Es una de las actitudes más sublimes y engrandecedoras, es la oportunidad de dar, de ayudar y de compartir con los demás.

**El optimismo.-** Es la manera de ver las cosas en su aspecto más favorable, es esa energía positiva que le hace cantar, reír, vibrar y estar siempre en la mejor disposición de ánimo.

**Autoestima.-** Es la valoración que tenemos de nosotros mismos y se basa en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que sobre nosotros mismos hemos ido teniendo durante nuestra vida.

Al ser la razón fundamental por la cual el ser humano viene a este mundo, su propio perfeccionamiento, es importante que su principal lucha esté dirigida a este fin, sobreponiendo su naturaleza virtuosa sobre su naturaleza viciosa, por esto es necesario que elimine sus defectos y cultive los valores humanos.

**OBJETIVO:** Mejorar la convivencia humana en el Colegio Nacional Sinaì, practicando los valores humanos; educando con el ejemplo, proyectándonos a un liderazgo participativo.

### **ESTRATEGIAS:**

- 1 Sensibilización y motivación permanente a la comunidad educativa.
- 2 Permanente capacitación.
- 3 Talleres sobre autoestima, valores, liderazgo, gestión, entre otros.
- 4 Creación de clubes.
- 5 Fortalecimiento a la escuela para padres.
- 6 Adquisición y aplicación de material informativo.

### **RECURSOS HUMANOS.**

- 1 Personal directivo.
- 2 Docentes.
- 3 Padres de familia.
- 4 Estudiantes.
- 5 Personas relevantes de la comunidad.
- 6 Asesor de la tesina.
- 7 Capacitador.

### **MATERIALES Y TECNOLÒGICOS**

- 1 Computador.
- 2 Proyector de imágenes.
- 3 Material estructurado para el desarrollo de actividades.
- 4 Instrumentos musicales.
- 5 DVD.
- 6 TV.
- 7 Grabadora.
- 8 CDs.
- 9 Cámara fotográfica.

### **TÈCNICOS**

- 1 Documentos de información.



**PRESUPUESTO:**

<b>EGRESOS</b>	<b>\$</b>
Análisis del diagnóstico	20
Elaboración del plan	50
Contratación para capacitación a docentes	300
Ejecución de capacitación.	200
Desarrollo de estrategias.	150
Comparación de resultados antes y después de la implementación	50
Elaboración del informe final	
Seguimiento y Evaluación	10
	50
<b>TOTAL</b>	<b>830</b>

**EVALUACIÓN**

La evaluación del proyecto se realizará poniendo en evidencia los siguientes aspectos:

- 1 Objetivos y logros alcanzados.
- 2 Aprendizajes logrados en los docentes.
- 3 Aprendizajes logrados en los estudiantes.
- 4 Aprendizajes logrados en los padres de familia.
- 5 Aplicación de encuestas a la comunidad educativa.
- 6 Informes de acciones realizadas.

## 8. BIBLIOGRAFIA.

Álvarez Valdivia, Ibis. (2006). Formación social del adolescente. Ejercicios para el diseño y desarrollo de programas educativos.

Arteaga Susana. (2000). Propuesta de una estrategia educativa para el trabajo de formación de valores en el nivel medio y superior.

Bass. (1990). Métodos de investigación educativa.

Baxer Esther. (1998). La escuela y el problema de la formación del hombre.

Bonilla Rodríguez Vivian. (2007). Una propuesta para la educación ciudadana.

Carreño Vicente. (2010). Metodología de la enseñanza en la Educación Básica.

Castro Fidel. (1995). Ideología, conciencia y trabajo político.

Colectivo de Autores. (2002). Educación en Valores humanos.

Correa Jaramillo Carlos Enrique. (2009). Liderazgo, Valores y Educación.

Cultural SA. (2003). Pedagogía y psicología Infantil Biblioteca práctica para padres y educadores.

Chavarría Marcela. (2004). Educación en un mundo globalizado, retos y tendencias del proceso educativo.

Chiaviato Idalbeto. (2007). Administración de Recursos Humanos.

Guillen Parra (206) Manuel. Ética en las Organizaciones.

M. E. Argentina. (2000). ¿En qué tiempo puede cambiarse la mente de un niño?

Sathya. Sai. (1987). Primer manual de Secundaria para el maestro. Educación en valores.

Varela Félix. (2008). Trabajo de diploma.



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

SI (\_\_\_\_\_)

NO (\_\_\_\_\_)

**4 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el:**

a. Rector ( )

b. Consejo Directivo ( )

**5 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 (\_\_\_\_\_)

**6 Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**7 Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

No	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			



**8 Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:**

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
B	La disminución del número de estudiantes por aula			
C	La mejora de los mecanismos de control			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

**9 De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿existen en su institución?**

No	Se encuentran en la institución	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección rector/a, Consejo Directivo.			
B	De gestión (secretario, vice rector, comisión económica, entre otros)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, entre otros)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, entre otros)			
E	Otros (¿cuáles?)			

**10 El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:**

No	Se encargan de:	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer			

	las medidas oportunas para resolverlos.			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.			

**11. 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 docente y los resultados obtenidos

(\_\_\_\_\_)

h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo

(\_\_\_\_\_)

i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas

(\_\_\_\_\_)

j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

(\_\_\_\_\_)

**12. La gestión pedagógica en el Colegio, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.**

(\_\_\_\_)

**13. En la institución educativa que usted colabora se ha realizado:**

a. Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)

b. Plan estratégico (\_\_\_\_)

c. Plan operativo Anual (\_\_\_\_)

d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes

(\_\_\_\_)

**ENCUESTA A DOCENTES**

**Sr. Profesor: Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.**

**Cada declaración tiene cinco posibles respuestas:**

**1. Ningún problema 2. Algún problema 3. Considerable problema 4. Gran Problema 5. No es representativo. Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**DATOS INFORMATIVOS:**

**Colegio:** .....

**Provincia:**.....

**Cantón:**.....

**Sector:** .....

**Tipo:** .....

**OBJETIVO.**

Recabar información sobre el grado de Gestión, liderazgo y Valores existente n el Colegio Nacional Sinaí, a docentes durante el año lectivo 2010 – 2011.

<b>DECLARACIONES</b>	<b>NP</b>	<b>AP</b>	<b>CP</b>	<b>GP</b>	<b>NR</b>
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 el colegio está: intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.					
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.					
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.					
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.					
6. Trabajo en equipo, para tomar 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 rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.					
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.					
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del colegio.					
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.					
12. Me siento comprometido con las decisiones					

tomadas por el Rector del colegio.					
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.					
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.					
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.					
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.					

#### ENCUESTA A ESTUDIANTES.

##### Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL COLEGIO en que *actualmente* se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene CUATRO posibles respuestas:

- CA Sí 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 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.**

**DATOS INFORMATIVOS:****Colegio:** .....**Provincia:**.....**Cantón:**.....**Sector:** .....**Tipo:** .....**OBJETIVO.**

Recabar información sobre el grado de Gestión, liderazgo y Valores existente en el Colegio Nacional Sinaí, a estudiantes durante el año lectivo 2010 – 2011.

**Cuestionario.**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				



.....

**1. Para medir la gestión de las autoridades, 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.
- .....

**3. Las tareas de los padres de familia de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.**

SI (\_\_\_\_\_)

NO (\_\_\_\_\_)

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

- a. Rector ( )
- b. Consejo Directivo ( )
- c. Los profesores ( )
- d. La directiva ( )

**5. Para la resolución de conflictos y promover soluciones oportunas usted es parte de la toma de decisiones.**

SI (\_\_\_\_\_)

NO (\_\_\_\_\_)

**6. Su colaboración en la gestión, liderazgo y valores del colegio promueve:**

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica.			
B	El desarrollo profesional de los docentes.			
C	La capacitación continúa de los docentes.			
D	Trabajo en equipo.			
E	Vivencia de valores institucionales y personales.			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.			
G	Responsabilidad en las tareas educativas.			

**7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

No	Origen	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.			

### **Entrevista.**

#### **Objetivo.**

Identificar y valorar la importancia del componente de gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Sinaí, operativizando su accionar a través de la participación de todos los integrantes.

#### **Cuestionario.**

- 1 ¿Diferencia usted la comunicación de la información en la institución?
- 2 ¿El colegio, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
- 3 ¿Está organizado el profesorado de su colegio?
- 4 ¿Interviene frente a un conflicto entre la dirección de su institución y los docentes?
- 5 ¿Distingue las características de un líder educativo?
- 6 ¿Existe algún tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantes?
- 7 ¿Existen valores institucionales que busca desarrollar el colegio?
- 8 ¿Practican los valores que predominan en el colegio los profesores y estudiantes?
- 9 ¿Existen anti valores en el colegio?
- 10 Honestidad, respeto, puntualidad, entre otros son valores que se practican en el colegio?

REUNIONES Y TRABAJOS CON LOS ESTUDIANTES PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN.



REUNIONES Y TRABAJOS CON LOS DOCENTES PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN.





**REUNIONES Y TRABAJOS CON LOS PADRES DE FAMILIA PARA RECOPILAR INFORMACIÓN.**





# ACTIVIDADES MÚLTIPLES DE INTEGRACIÓN CON TODOS LOS PARTICIPANTES









