



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR
SEDE IBARRA**

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

**TITULACIÓN MAGISTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL**

**“Gestión del Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Juan Stiehle de la
Ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 – 2012”**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: García Macancela, Félix Rosendo, Lcdo.

DIRECTORA: Hernández Cueva, Marita, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Marita Hernández

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de maestría “Gestión del Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Juan Stiehle de la Ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 – 2012” realizado por el profesional en formación: García Macancela Félix Rosendo, Lcdo.; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja marzo de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, García Macancela Félix Rosendo, declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría “Gestión del Liderazgo y Valores en el Centro Educativo Juan Stiehle de la Ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, durante el año lectivo 2011 – 2012”, de la Titulación Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo la Magíster Marita Hernández directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas conceptos, procedimiento y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f).....

Autor García Macancela Félix, Lcdo
Cédula. 0300621919

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi Directora de tesis que me ha sabido orientar y brindarme su apoyo y estima en la culminación de mi proyecto. A mis amigos y compañeros de labores académicas porque creyeron en mí y supieron apoyarme, dándome ejemplos dignos de perseverancia, gracias a ustedes, hoy puedo culminar mi carrera, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi trayecto académico, la esperanza, la confianza que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final de mi meta.

A todos mis familiares y amigos, gracias por haber fomentado en mí los constantes deseos de lograr el éxito y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras son muy poco para expresarles tan grandes sentimientos de afecto y estima, espero no defraudarlos y contar siempre con su importante ayuda, desinteresada.

Félix García

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi familia, a mis amigas (os), a la Universidad Técnica Particular de Loja a sus directivos y catedráticos que nos dan la oportunidad de superarnos rompiendo las barreras del tiempo y la distancia. De manera muy especial, agradezco al Mgs. Edgar Ontaneda, quien con sus sabias enseñanzas me supo encaminar a la culminación de este proyecto. A las autoridades de la Unidad Educativa Técnico Fisco-Misional “Juan Stiehle”, que me permitieron realizar el presente trabajo de investigación y me brindaron todas las facilidades para poder culminar el presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	IX
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	XIII
CAPÍTULO 1 : MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. La gestión educativa.....	2
1.1.1. Concepto.....	2
1.1.2. Importancia.....	3
1.1.3. Tipos de gestión.....	4
1.2. Liderazgo Educativo.....	6
1.2.1. Concepto.....	6
1.2.2. Tipos de líderes.....	7
1.3. Diferencia entre Directivo y Líder.....	10
1.4. Los Valores y la Educación.....	11
CAPÍTULO 2 : METODOLOGÍA.....	16
2.2. Materiales e instrumentos.....	23

2.3. Método y procedimiento.....	25
CAPÍTULO 3 : RESULTADOS	27
3.1. Diagnóstico.....	28
3.1.1.1. El manual de organización	28
3.1.1.2. El código de Ética	28
3.1.1.3. El plan estratégico.....	29
3.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	29
3.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	30
3.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	30
3.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	31
3.1.2.1. Misión y Visión	31
3.1.2.2. El Organigrama.....	32
3.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	33
3.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	33
3.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	34
3.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	34
3.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	34
3.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	35
3.1.3. Análisis FODA	35
3.2. Resultados de encuestas y entrevistas.....	38
3.2.1. De los directivos	38
3.2.2. De los profesores	55
3.2.3. De los estudiantes	60
3.2.4. De los padres de familia	64

3.2.5. De la entrevista a directivos.....	67
3.2.6. Matriz de problemáticas.....	70
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
PROPUESTA DE MEJORA PROPUESTA DE MEJORA.....	77
BIBLIOGRAFIA.....	83
ANEXOS.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO	17
Tabla N° 2 PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD	18
Tabla N° 3 PERSONAL DOCENTE POR SEXO	18
Tabla N° 4 PERSONAL DOCENTE POR EDAD	19
Tabla N° 5 PERSONAL DOCENTE POR TÍTULO ACADÉMICO	19
Tabla N° 6 PERSONAL DE SERVICIOS POR SEXO	20
Tabla N° 7 PERSONAL DE SERVICIOS POR EDAD	21
Tabla N° 8 POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO	21
Tabla N° 9 POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD	22
Tabla N° 10 POBLACION ESTUDIANTIL POR AÑO DE EDUCACIÓN	22
Tabla N° 11 MATRIZ FODA	36
Tabla N° 12 ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	38
Tabla N° 13 TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	40
Tabla N° 14 TAREAS Y MANUAL DE NORMAS	41
Tabla N° 15 CLIMA EN LA TOMA DE DECISIONES	42
Tabla N° 16 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES	43
Tabla N° 17 ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO	44
Tabla N° 18 HABILIDADES DE LIDERAZGO	46
Tabla N° 19 MEJORA DEL DESEMPEÑO Y PROGRESO	47
Tabla N° 20 ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN	48
Tabla N° 21 ACTIVIDADES DEL EQUIPO DIDACTIVO Y JUNTA PROFESORES..	49
Tabla N° 22 LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES	51
Tabla N° 23 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA	52
Tabla N° 24 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	53
Tabla N° 25 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES	55

Tabla N° 26 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES	60
Tabla N° 27 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES	64
Tabla N° 28 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS	67
Tabla N° 29 MATRIZ DE PROBLEMAS	70

RESUMEN

El presente trabajo sobre gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Juan Stiehle de la ciudad de Cuenca, durante el período lectivo 2011-2012; tiene el objetivo de explicar la relación entre el liderazgo del docente, los valores éticos y la calidad motivacional del estudiante; para de esta forma contribuir a elevar la calidad del proceso educativo en la Institución.

Se emplearon como instrumentos de investigación encuestas a estudiantes, personal docente y padres de familia; fue necesario familiarizarse con autoridades, observar el trabajo que desempeñan, dialogar personalmente con los estudiantes e investigar en los archivos del Establecimiento.

Se obtuvieron resultados reveladores que indican que el proceso educativo se da en un ambiente familiar, afectivo, de cohesión, apoyo, organización y baja conflictividad junto a relaciones en las que intervienen el afecto y el amor con cierto grado de control, el que favorece en mayor medida la internalización de valores.

Seguidamente se planteó la propuesta de “Programación de talleres con estrategias de gestión, liderazgo y valores”, que al ser ejecutada servirá para fortalecer el liderazgo y valores en todos los actores educativos.

Palabras claves: Gestión, Liderazgo, Valores.

ABSTRACT

This work on management, leadership and values in Education Unit Stiehle Juan Cuenca, during the 2011-2012 school year, aims to explain the relationship between teacher leadership , ethical values and motivational quality student, to thus contribute to raising the quality of the educational process in the institution.

Were used as survey instruments to students, staff and parents research, it was necessary to become familiar with authorities to observe the work they personally talk with students and research in the archives of the Establishment.

Revealing results indicate that the educational process is given by , emotional , family atmosphere of cohesion, support , organization and low conflict with relationships where affection and love with some degree of control involved , which favors were obtained further the internalization of values.

Following the proposal of "Programming workshops with management strategies , leadership and values " was raised , which when executed will serve to strengthen the leadership and values in all educational actors.

Keywords: Management, Leadership , Values.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo investigativo se pretende relacionar la función de Gerencia y Liderazgo Educacional en la Unidad Educativa Juan Stiehle para el mejoramiento de la educación, así como la participación que tanto el docente como el director deben tener para lograr una educación de calidad y calidez.

Se enfatiza que el recurso humano protagonista a nivel educativo es el docente y el estudiante de quienes depende la búsqueda de la excelencia del proceso enseñanza aprendizaje. Se sabe que tanto el docente como el director o rector de un establecimiento deben desarrollar un tipo de liderazgo pues ejerce una influencia sobre el alumnado, y por lo tanto origina una comunicación de mayor valor, en esta relación docente-estudiante, se presentan múltiples problemas, que son superadas gracias a la buena formación docente. Por otra parte el liderazgo, se considera como un guía que orienta e imparte conocimientos y se moldean formas y conductas que ayudan a mejorar la personalidad de los actores educativos.

Se evidencian aspectos relevantes con respecto a la gestión educativa en el plantel, en el que se puede constatar que el currículo diseñado y los documentos para la administración y gestión se encuentran con una buena base cognitiva, que los departamentos didácticos se encargan de mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa, proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros y promover la investigación a nivel educativo. Los materiales de planificación se desarrollan de acuerdo a las necesidades institucionales porque ayudan a gestionar las diferentes actividades dirigidas por una programación orientada a la consecución de los objetivos institucionales, todo esto con el objetivo de contribuir a la formación integral de los estudiantes.

La Unidad Educativa Técnico Juan Stiehle brinda inconmensurable relevancia a la aplicación de valores en el desarrollo de las actividades diarias de la institución y de todos sus integrantes. Por otra parte al analizar el liderazgo se ha denotado que los directivos son percibidos como buenos líderes, pero que a nivel de aulas de clases los estudiantes sienten que se da mayor importancia a las tareas que a ellos como personas. Por tal motivo, al no contar con un estudio anterior de gestión, liderazgo y

valores, la presente tesis es la primera investigación con respecto a este tema que aportará a sensibilizar a la comunidad educativa acerca de la importancia del liderazgo y los valores en la institución.

Por las razones antes expuestas es importante tomar en cuenta la opinión de los verdaderos protagonistas de la formación educativa: estudiantes, profesores, directivos y padres de familia. Esta investigación contribuirá a construir para la institución, el personal docente, los padres de familia y los estudiantes una visión prospectiva sobre la educación y liderazgo.

La Unidad Educativa Juan Stiehle se verá beneficiada, debido a que en ella se llevaron a cabo las evaluaciones que posteriormente servirán como instrumento para identificar oportunidades de mejora en gestión de liderazgo y valores; permitiendo consecuentemente forjar en la unidad educativa futuros líderes cuyas actividades e incluso vida personal sea guiada por valores.

Paralelamente, además del beneficio que representa para la institución en general, esta investigación será de utilidad para los estudiantes y los docentes, los cuales, podrán emprender futuras investigaciones que contribuyan al mejoramiento de la institución. Además, los padres de familia también poseerán una guía para conocer la situación en la que se encuentra la institución educativa en la cual se educan sus hijos.

Al mismo tiempo, al ser la Universidad la que brinda las herramientas necesarias así como la que proporciona los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo de este estudio; la presente investigación se convierte en una base del talento humano con el que cuenta este centro de formación profesional, la presente tesis sirve como fuente de información para los futuros investigadores.

Este proyecto se realizó gracias a la apertura que se brindó por parte del rector del establecimiento, los docentes, estudiantes y padres de familia quienes ofrecieron la información requerida permitiendo el acceso al archivo de la institución, como

también para recabar información a través de la aplicación de encuestas, entrevistas y la observación directa.

El objetivo general de la presente investigación objetivo de explicar la relación entre el liderazgo del docente, los valores éticos y la calidad motivacional del estudiante; para de esta forma contribuir a elevar la calidad del proceso educativo en la Institución; sin embargo, en cuanto a liderazgo existen aspectos en los que se tiene mejorar.

Además, se investigaron los referentes teóricos sobre el tema, los mismos que se emplearon para hacer el análisis de los resultados obtenidos mediante los cuales se pudo diagnosticar la situación en cuanto a gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa Juan Stiehle.

Se recogió, procesó y presentó información valiosa sobre liderazgo, gestión y valores en la institución educativa y para contribuir al aprovechamiento de las oportunidades de mejora detectadas a partir del presente estudio, se planteó una propuesta de mejora con la cual se pretende mejorar la situación actual del Plantel. Por lo tanto, se invita al estimado lector a revisarlo y a hacer uso de él como incentivo para nuevos estudios relacionados con la gerencia, liderazgo y valores educativos.

CAPÍTULO 1 : MARCO TEÓRICO

1.1. La gestión educativa

1.1.1. Concepto

Al comenzar a describir qué es la gestión educativa, es importante en primer lugar definir qué significa la palabra gestión. Según Álvarez Luz Esther (2011), “la gestión, trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas”. (p. 49)

En el ámbito educativo es importante hacer referencia al término gestión como los procesos que dirigen las acciones de las instituciones educativas, con los cuales se consiguen diferentes estándares de calidad y en los cuales es necesaria la participación de todos los talentos humanos integrantes de la comunidad educativa, por supuesto que para ello la orientación adecuada de las autoridades va ser clave, de allí que el concepto más apropiado para fortalecer las afirmaciones vertidas es el siguiente:

“Es el proceso que promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para en el mundo laboral”. (Abad. L, 2009, p. 245)

En base a todo lo anteriormente mencionado se puede manifestar entonces que la gestión escolar consiste básicamente en la forma cómo se planifican, se organizan, se direccionan y se ejecutan todos los planes, proyectos, estrategias, acciones y los respectivos recursos para el logro de los propósitos que espera alcanzar la institución escolar.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

1.1.2. Importancia

Podemos apreciar la importancia que adquirió la gestión y liderazgo institucional en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y en el tema, etc. En este sentido es de subrayar el Programa de Gestión Institucional que lleva adelante desde hace unos años el Ministerio de Educación.

El marco conceptual y los objetivos del mismo marcan la tendencia e importancia dada al tema, por lo que se reproduce parte del mismo para compartir el análisis. Los equipos directivos de los colegios son actores clave de estos procesos de reorganización institucional porque son los responsables de promover nuevas culturas de trabajo apoyadas en el funcionamiento de equipos docentes, en la construcción de redes con otras escuelas y otras instituciones de la comunidad y en el diseño, desarrollo y evaluación de propuestas de enseñanza consensuadas.

La trascendencia que tiene la administración para lograr el éxito en cualquier institución educativa es indispensable por razones tales como:

- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier escuela están en relación directa con la aplicación de una administración adecuada.
- A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de los integrantes de la comunidad escolar, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y para mejorar las relaciones humanas, lo que incide en el mejoramiento de la calidad académica y la preparación de los alumnos.
(Münch et al.,2010:15-16)

La gestión educativa es entonces, un elemento indispensable para el correcto funcionamiento de las instituciones educativas, ya que con sus principios y métodos ayudan a realizar las cosas con mayor agilidad y permiten a la vez optimizar recursos y lograr los objetivos que se ha propuesto el establecimiento en la cual sus principios han sido aplicados.

1.1.3. Tipos de gestión

- Ø **Gestión Tecnológica:** es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- Ø **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- Ø **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- Ø **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- Ø **Gestión de Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- Ø **Gestión Estratégica:** es muy útil en el curso del área de administración de empresas y negocios. En caso de estar funcionando incorrectamente, reporta el problema para proceder a solucionarlo.
- Ø **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los tiempos actuales hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- Ø **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- Ø **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- Ø **Gestión Pública:** apunta a la eficiencia de calidad de recursos humanos con las que cuenta una entidad pública. (Blogspot.es, 2011)

Según el documento “Gestión Escolar” de la Universidad Pedagógica Nacional de México (2010), “en el ámbito institucional, la gestión escolar está constituida principalmente por cuatro áreas de gestión: el área de gestión directiva, el área de gestión pedagógica y académica, el área de gestión de la comunidad y el área de gestión administrativa y financiera. (p.6)

Gestión Directiva:

La Gestión Directiva se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir, de la forma en la que se lleva a cabo el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima organizacional, el gobierno escolar, las relaciones con el entorno. Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. (p.7)

Con la gestión directiva el rector o director de un establecimiento educativo y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su institución. La Gestión Directiva Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional. (p.9)

Gestión Pedagógica y Académica:

La gestión pedagógica y académica es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área de los procesos de diseño curricular, las prácticas pedagógicas institucionales, la gestión de clases y el seguimiento académico. Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. (p.11)

Gestión Administrativa y Financiera:

La gestión administrativa y financiera es la que se encarga del uso efectivo de los recursos de la institución educativa. Este tipo de gestión tiene a su cargo todos los procesos de apoyo que sirven de soporte a la gestión académica. Comprende actividades como: la administración de la planta física, los recursos de la institución, los servicios y el manejo del talento humano. (p.14)

Gestión de la Comunidad

La gestión de la comunidad es la encargada de las relaciones de la institución educativa con la comunidad, mediante la participación del establecimiento en la colectividad, la convivencia

en la sociedad, la inclusión del establecimiento en la comunidad y la prevención de riesgos”.
(p.17)

Parece muy acertada esta clasificación de los tipos de gestión educativa puesto que los cuatro ámbitos: directivo, pedagógico y académico, administrativo y financiero; y, comunitario son los principales espacios que se gestionan dentro de las instituciones educativas para su correcto funcionamiento y para la consecución de sus propósitos.

1.2. Liderazgo Educativo

1.2.1. Concepto.

Se dice que el líder es aquel que posee una especial capacidad de influencia en otras personas (Guillén Parra, 2008, p.170); que es aquel individuo que tiene la competencia de conducir a otras en libertad (IX Coloquio de Ética Empresarial y Economía, 1999), en definitiva el líder es aquel que sin depender de su posición jerárquica o de su situación económica puede influir en el comportamiento de las personas.

“El liderazgo es el ejercicio manifiesto de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales”. (Morán Márquez , 2001, p. 42)

Según lo consideran los autores del libro “Administración y Planeación de Instituciones Educativas”, Münch et al. (2010) “un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento (p. 148), agregando además, que “un líder se distingue porque sus colaboradores reconocen en él no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, competencias y cualidades, de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la institución educativa”. (p.149)

Resumiendo, el líder es aquel que tiene capacidad de influir en los demás, capacidad de persuasión que hace que el líder inspire respeto y admiración; que motive, enseñe, escuche e incentive la consecución de objetivos e incluso ideales. Sin lugar a dudas en una

institución educativa el líder es aquel que influye positivamente en las demás personas para llevar adelante las actividades de la institución. Estos líderes pueden encontrarse en formación en las aulas o pueden ser aquellos líderes que educan a la niñez o líderes que están al frente de las diferentes instituciones.

1.2.2. Tipos de líderes

Aquel individuo que actúa como guía o inspiradores de un determinado grupo de personas y estas reconocen sus capacidades, se los conoce bajo el nombre de líder. Existen distintos tipos de líderes:

Líder carismático: Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevado.

Líder de inteligencia superior: Su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien cuando ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.

Líder democrático: Es aquel que, sin perder el control, da lugar a la comunidad para que participe en cuestiones relacionadas a la política. Además, a la hora de tomar decisiones, el líder tiene en cuenta las opiniones de la comunidad liderada. Es por esto que lo que suele hacer es presentar varias opciones frente a un determinado problema y promover el intercambio de ideas entre los diversos sectores y que aquí se decida cuál es la mejor salida. De esta manera, el líder democrático transmite una imagen más permisiva, abierta al diálogo y de un individuo que se preocupa por los problemáticas de terceros.

Líder liberal o laissez-faire: En este tipo de liderazgo, se delegan funciones a la propia comunidad con el objetivo de que adquiera ciertas responsabilidades y logre controlar las problemáticas que surjan. De esta manera, se promueve la libertad y creatividad en grupo mientras que el propio líder ocupa un rol de mayor pasividad, con menor control y poco compromiso.

Líder autocrático: A diferencia de los dos anteriores, este líder concentra en sí mismo todo el poder, de forma ilimitada. Aquí no se prioriza ni la participación de la comunidad en la toma de decisiones ni la delegación del poder. Es el propio líder quien determina las acciones que se llevarán a cabo y el poder de decisión se limita a su persona, o a un grupo reducido, mandando según su propia voluntad.

Líder paternalista: Esta clase de líderes se encarga de determinar cuáles serán los objetivos del grupo, si bien promueve la participación de este, es el propio líder quien tomará las decisiones finales. Por otro lado, pretende promover la convivencia pasiva dentro de la comunidad a la que lidera y se muestra tolerante frente a esta. (Tiposde.org Portal Educativo, 2012)

Adicionalmente, además de la clasificación anterior existen dos tipos de liderazgo de acuerdo a la orientación de la persona.

Liderazgo Orientado a las Tareas: Es el tipo de liderazgo que antepone el trabajo a realizar, las tareas, a las personas. Este estilo se da típicamente en tipos de trabajo en donde hay situaciones urgentes constantemente, situaciones que requieren decisiones inmediatas y por supuesto correctas: pilotos de avión, controladores aéreos, militares en batalla, cirujanos en algunas especialidades, traders y brokers de instrumentos financieros en tiempo real.

En la mayoría de estos escenarios, lo que apremia es la decisión y la tarea que resulta de la decisión: muchas veces no hay tiempo para consultar al equipo, para escuchar otras opiniones, no hay tiempo ni siquiera para analizar las alternativas. Se debe decidir correctamente y rápidamente.

Liderazgo Orientado a las Personas: Es el tipo de liderazgo que antepone las personas a las tareas. Este estilo se da típicamente en situaciones en donde hay tiempo para analizar alternativas, para escuchar ideas. Hay tiempo para que el equipo junte información y la utilice en el proceso de decisión, proponga acercamientos al problema, genere ideas. Estas situaciones se dan normalmente en ámbitos de negocios en donde hay que tomar decisiones y se tiene tiempo para decidir: directorios de compañías, grupos de trabajo en áreas funcionales de la organización, grupos de profesionales especializados y por supuesto el sector de la educación. (Wordpress.com)

Con la descripción de los tipos de liderazgo se puede afirmar que no toda persona puede llegar a ser líder en determinado momento, lugar y espacio, pero no necesariamente un líder representa una oportunidad para el grupo, por lo que es importante definir qué clase de líder

se requiere en cada grupo u organización. Conducir a un grupo de profesionales, de alumnos, de padres de familia, no es tarea sencilla, requiere de habilidades para influenciar a personas con distintas personalidades, distintos pensamientos, distintas situaciones económicas, familiares, etc.

1.2.3. Características de los líderes

Desde hace algún tiempo los investigadores han realizado varios estudios para encontrar aquellas características que identifican a un buen líder, el estudio de los rasgos que identifican a un verdadero líder continúa, y los resultados de las más recientes investigaciones identifican en un breve compendio elaborado por Sánchez (2010) al líder con las siguientes características que se presentan a continuación.

- 1. Empuje.** El líder debe ser una persona dinámica, que busca del logro; para el cual deberá ser ambicioso, persistente, con un gran nivel de resistencia como de esfuerzo.
- 2. Deseo de dirigir.** Sienten fuerza por dirigir al resto, un deseo de que soy la cabeza de grupo y puedo llevarlo a este en busca de los objetivos.
- 3. Confianza en sí mismo.** El líder no debe ser una persona con dudas ya que las personas que están bajo su mando actuarían y verían a una persona indecisa en la cual no hay como confiar y peor que no sabe a dónde quiere llegar por lo que un líder debe estar seguro que es lo que quiere y con quienes llegará al objetivo.
- 4. Inteligencia.** Es una cualidad indispensable para el líder ya que debe saber cómo manejar las situaciones en conjunto con los demás, debe manejar grandes cantidades de información y saber distribuir al resto y sobre todo necesita de gran inteligencia para la toma de decisiones que es fundamental en las actividades que desarrolle.
- 5. Conocimiento del trabajo.** Deben conocer cada parte del medio en el cual se desenvuelven para no tener errores que puedan influir en el trayecto del objetivo, para lo cual el conocimiento tanto de planta como de personal es importante en el actuar del líder (p.3).

Según se ha podido observar, desde el punto de vista de diversos autores, el líder debe poseer varias características, de las cuales algunos han considerado desde las físicas hasta las mentales y las de personalidad. Sin embargo, las que definitivamente hoy en día diferencian al buen líder son las características éticas que hacen que los seguidores las

valoren en el líder y que como consecuencia generan la adhesión de los seguidores o colaboradores a los propósitos del líder, ya que la actuación del líder está basada en valores.

1.3. Diferencia entre Directivo y Líder.

Los directivos tratan con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido. Dictan las normas en lugar de estar sometidos a ellas. En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, si bien es cierto que éstos se inclinan más hacia la acción que aquéllos (Wanadoo, 2010).

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

- Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.
- Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
- Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.
- Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el

desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician de que se realice el trabajo.

- Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación. (Wanadoo, 2010).

En su libro “Desarrollo Organizacional”, Fernando Villavicencio (2007) nos ofrece una clara diferenciación entre un directivo y un líder. A continuación se presenta la información resumida en una tabla diferenciadora: (p.47)

Directivo	Líder
El directivo manda	El líder guía
El directivo ordena a sus subordinados	El líder les enseña
El directivo depende de su jerarquía	El líder depende de buena voluntad y de la adhesión de sus seguidores
El directivo inspira miedo	El líder inspira confianza
El directivo dice “yo”	El líder dice “nosotros”
El directivo busca culpables	El líder encuentra soluciones
El directivo dice “hazlo”	El líder dice “hagámoslo”

De acuerdo a toda la información anterior, salta a la vista una clara diferencia entre la acción de dirigir y la de liderar. Si bien es cierto tanto el directivo como el líder tienen seguidores; el uno los posee o por su posición jerárquica o porque sus seguidores le tienen temor, mientras que el otro genera adhesión de sus seguidores a sus pensamientos y propósitos por su carácter, por su carisma y/o por su inteligencia.

1.4. Los Valores y la Educación

Los valores son principios que guían la conducta del ser humano, por lo cual definir un código de ética y una escala de valores en las diferentes instituciones educativas es trascendental, porque la sociedad de consumo ha provocado que las personas sean

individualistas y procuren sólo un estado de placer, haciendo caso omiso del bien común que es indispensable para el desarrollo de la sociedad. (Münch et al. 2010:45)

La escuela tiene la función de incidir en la formación ética de los alumnos, para ofrecerle a la sociedad ciudadanos con calidad humana. Pero esto no puede lograrse de manera curricular ni pronunciando discursos moralistas frente a los alumnos, el resultado es una consecuencia del comportamiento ético de toda la comunidad escolar en conjunto. (Münch et al. 2010:45-47)

Los valores de la escuela son definidos por los directivos mediante la filosofía organizacional que se difunde y practica para que la institución en su totalidad la conozca y la asuma como forma de vida. Lo anterior requiere de esfuerzos premeditados colectivos, habilidades y voluntades conjuntas a largo plazo, y se debe reflexionar sobre los efectos que se pretende obtener.

Valores	Efecto esperado
Honestidad	Que la comunidad escolar realice su mejor esfuerzo y exista honradez en todos los actos.
Disciplina	Para trabajar con puntualidad y orden.
Lealtad	Desarrollar el sentimiento de fidelidad y lograr el compromiso de la comunidad escolar.
Patriotismo	Desarrollar el sentimiento de identidad y compromiso con el país.
Responsabilidad	Para que los alumnos sean confiables y se sientan seguros en la comunidad.

De la misma forma que la organización define sus valores, las personas aportan los suyos propios y entonces, la compatibilidad de unos con otros determina el grado de integración y cohesión de la comunidad escolar. (Münch et al. 2010:47)

Como se demuestra en la información antes expuesta la educación basada en valores es una exigencia fundamental en las instituciones educativas para formar ciudadanos de bien que actúen éticamente en su vida profesional y personal, y que con sus actividades basadas en valores contribuyan al desarrollo de la sociedad y a la convivencia pacífica y fundamentada en relaciones de respeto en la comunidad de la que forman parte.

Es fundamental considerar los espacios, momentos y circunstancias en los cuales existe la manifestación de los valores, en tal razón es preciso señalar estos para el análisis de los valores en las instituciones educativas, los valores se notan entre otras cosas cuando:

- Se hacen 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.

Todo esto tiene algo en común: es para bien de la persona, de la familia, del grupo social. Por tanto el valor se identifica con el bien en algún sentido. (Chavarría M, 2004: 58)

Los aspectos antes mencionados nos dan la pauta para entender que, los valores no deben ser percibidos de forma cuantitativa, sino más bien a través de las actitudes y manifestaciones de los integrantes de un grupo humano.

Ahora bien es importante definir de forma explícita y pedagógica, ¿Qué son los valores?, y a partir de ahí, determinar las estrategias adecuadas para el emprendimiento de los mismos en las instituciones educativas. El concepto más apropiado es: “Los valores son fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos, perfecciones que pueden comunicarse al hombre”. (p.58)

“Lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo qué son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que se manifiestan para el desarrollo humano, apuntar al desarrollo integral del hombre como finalidad última, y perseverar en el ejemplo vivo como marco de referencia motivador y en la formación de la inteligencia y la voluntad como instrumentos clave en la permanente conquista de la cima de cada una de las esferas de valor”. (p.237)

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- a. **“Independientes e inmutables.-** Son originales y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.

- b. Absolutos.-** Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.
- c. Inagotables.-** No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor y la sinceridad.
- d. Objetivos.-** Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.
- e. Subjetivos.-** Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses”. (Rev. Educación en Valores, México, 1999:223)

Según los autores antes mencionados los valores y la educación están íntimamente ligados, la razón de ser de la educación radica en la vivencia de los valores. En cada uno de los centros educativos se deben promover los espacios, momentos, circunstancias y actividades en las cuales se promueva la vivencia de los valores. La promoción de los valores debe evidenciarse en un marco teórico a partir de los ejes transversales en los contenidos, la difusión latente y el ejemplo vivo de los docentes.

La educación sino es en valores, no es tal, pues los valores son el contenido de la educación; para educar en los valores hace falta conocerlos bien y hacerlo con la metodología adecuada. La educación es tarea de toda la vida y de todos miembros de una comunidad.

Por su parte, al igual que la familia, la escuela posee responsabilidad prioritaria ante la educación en determinadas áreas de valor. La escuela es una institución de origen cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades del microambiente familiar: la formación intelectual a través del acercamiento a la ciencia; la formación sociopolítica y cívica al servir a los alumnos de “puente” entre la familia y la comunidad social, la formación estética especialmente en lo que al acercamiento al arte se refiere, la educación físico motriz, mediante las actividades de motricidad fina y gruesa.

Lamentablemente, en lo que se refiere al tema de educación en valores, en nuestra sociedad ecuatoriana, muchas de las veces, los padres de familias consideran que la formación en valores es tarea exclusiva de los profesores, y en el peor de los casos, ciertas conductas inadecuadas de sus hijos se les atribuyen a la formación que reciben en los colegios o escuelas, cuando lo más correcto es llegar a consensos y compromisos mutuos para la formación de los educandos.

En el centro educativo donde se realizó la investigación se puede apreciar de forma parcial, el testimonio de los educadores y estudiantes en cuanto a la vivencia y estilo de comportamiento dentro y fuera de las instalaciones. Según sus directivos, los valores que se han propuesto en el Código de Convivencia y aprobado el 2008, se fundamentan en los Derechos Humanos, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación del Ecuador, la Constitución Política de la República y el Código de la niñez y adolescencia. Los valores propuestos se han realizado con una relativa participación de los padres de familia y estudiantes por lo que son poco conocidos por estos miembros de la comunidad educativa, lo cual dificulta la socialización y sobre todo la vivencia de los mismos.

CAPÍTULO II : METODOLOGÍA

La Unidad Educativa Juan Stiehle es una institución fiscomisional que se encuentra ubicada en el sector de Quinta Chica, en la ciudad de Cuenca. En la actualidad brinda su oferta educativa desde primer año de Educación General Básica hasta tercero de Bachillerato Técnico. Está conformado por grupos de talentos cada uno con funciones y características específicas que unen sus esfuerzos por conseguir el progreso de la Institución.

2.1. Participantes

Participaron en el presente trabajo investigativo los estudiantes, el personal docente, el personal administrativo y los padres de familia. La población de la Unidad Educativa Técnico Juan Stiehle comprende 398 estudiantes, 30 docentes, 2 directivos y 1 persona de servicios. La muestra la componen veinte adolescentes (varones y mujeres), veinte docentes, veinte padres de familia y diez administrativos (rector, vicerrector y miembros del consejo directivo).

Personal directivo por sexo y edad

Tabla N° 1

PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO

Género	F	%
Masculino	2	100%
Femenino	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Archivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle

Elaboración: Félix García M

En la Tabla N° 1, con respecto al género se puede apreciar que la totalidad del personal directivo pertenece al género masculino, lo que probablemente puede darse porque existen únicamente dos cargos directivos y al momento estos dos cargos están ocupados únicamente por profesionales varones, pudiendo en el futuro ser asumidos por mujeres.

Tabla N° 2

PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD

Rango de edades	F	%
25-30	00	0
31-40	00	0
41-50	2	100%
51-60	00	0
61-70	00	0
Total	20	100%

Fuente: Archivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle

Elaboración: Félix García M

En la Tabla N°2 se puede observar, en lo que respecta al personal directivo, que la totalidad de los mismos están en una edad comprendida entre los 41 a 50 años, lo que demuestra que es un personal joven pero con experiencia que apunta a unir esfuerzos en el trabajo académico, a pesar que en cantidad es muy restringido para atender a una población estudiantil de 400 estudiantes.

Personal docente por sexo, edad y título académico

Tabla N° 3

PERSONAL DOCENTE POR SEXO

Género	F	%
Masculino	18	60%
Femenino	12	40%
Total	30	100%

Fuente: Archivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle

Elaboración: Félix García M.

En la Tabla N°3 se puede apreciar que el 60% del personal docente corresponde a hombres y el 40% a mujeres, existiendo por lo tanto una mayoría de maestros de género masculino. Con esta información se evidencia que predomina el género masculino. Este

comportamiento puede darse debido a que la mujer en nuestra sociedad aún asume en mayor medida que el hombre el rol del hogar.

Tabla N° 4

PERSONAL DOCENTE POR EDAD

Rango de edades	F	%
25-30	00	0
31-40	00	0
41-50	30	100%
51-60	00	0
61-70	00	0
Total	30	100%

Fuente: Archivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle

Elaboración: Félix García M

De acuerdo a la Tabla N°4 se observa que 30 profesores que representan el 100% del total pertenecen al rango de la edad comprendida entre los 40 y 50 años. Se puede inferir que todos los profesores se encuentran en una edad madura, lo cual les permitirá desenvolverse eficientemente en sus funciones; por lo tanto el desarrollo de los estudiantes está garantizado, ya que sus maestros y maestras les guiarán con sus experiencias hacia los horizontes de la sociedad actual.

Tabla N° 5

PERSONAL DOCENTE POR TÍTULO ACADÉMICO

Título	F	%
Bachiller	0	0%
Post bachillerato	0	0%
Pregrado	30	100%
Post grado	00	0%
Total	30	100%

Fuente: Archivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle

Elaboración: Félix García M

En la Tabla N°5 se puede notar que el 100% del personal docente tiene título de pregrado y no existe ninguno con título de postgrado, desprendiéndose de estos datos que los

educandos están orientados por maestras y maestros con alta preparación académica, aunque sería ideal el alcance de preparación en postgrado para que los estándares de la calidad educativa alcancen en un futuro no muy lejano la excelencia. Debe existir por parte de los maestros la preocupación por una preparación continua pues no es lo mismo educar en el siglo XX como educar en el siglo XXI, las metodologías, han cambiado mucho, se habla de una educación online, y los recursos didácticos parten desde el mundo de la tecnología, por lo que lo recomendable sería que los maestros continúen sus estudios y obtengan el título de cuarto nivel.

Personal de servicios por sexo y edad

Tabla N° 6

PERSONAL DE SERVICIOS POR SEXO

Género	F	%
Masculino	1	100%
Femenino	0	0%
Total	1	100%

Fuente: Archivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle

Elaboración: Félix García M

En la Tabla N°6 se distingue que el 100% del personal administrativo y de servicios corresponde al género masculino, al tratarse de una sola persona, quien se encarga del trabajo de la limpieza, situación que resulta crítica por el exceso de trabajo debido a la infraestructura que tiene la Unidad Educativa Juan Stiehle. La falta de presupuesto les obliga a las autoridades a mantener tan solo una persona.

Tabla N° 7

PERSONAL DE SERVICIOS POR EDAD

Rango de edades	F	%
25-30	0	0%
31-40	0	0%
41-50	0	0%
51-60	1	100%
61-70	0	0%
Total	1	100%

Fuente: Archivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle

Elaboración: Félix García M

Se puede ver en la Tabla N°7 que la persona encargada de servicios de la Unidad Educativa Técnico Juan Stiehle está en una edad comprendida entre cincuenta y un a sesenta años de edad, es decir se trata de un colaborador con experiencia en el cargo y responsabilidad para el trabajo dado sus años al servicio de las instituciones educativas.

Población estudiantil por edad, sexo y año de educación

Tabla N° 8

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO

Género	F	%
Masculino	272	68%
Femenino	126	32%
Total	398	100%

Fuente: Archivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle

Elaboración: Félix García M

En la Tabla N°8 se puede notar que el 68% de la población estudiantil corresponde a niños y jóvenes de género masculino y el 32% corresponde a educandos de género femenino. Se nota consecuentemente una clara predominancia del estudiantado masculino el cual representa el doble del estudiantado femenino.

Tabla N° 9**POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD**

Rango de edad	F	%
4-6	60	15%
7-9	86	22%
10-12	85	21%
13-15	97	24%
16-18	68	17%
19-21	2	1%
Total	398	100%

Fuente: Archivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle

Elaboración: Félix García M

La Unidad Educativa Técnico Juan Stiehle cuenta con los niveles de Educación General Básica y Bachillerato, por lo cual, se puede observar en la Tabla N°9 que el rango de edades del alumnado está comprendido entre los cuatro y diecinueve años. Se aprecia que el 15% del estudiantado se encuentra en un rango de edades entre los 4 a 6 años, el 22% en un rango de 7 a 9 años, porcentaje que incrementa debido al ingreso de nuevos estudiantes especialmente al segundo año de educación básica; el 21% se encuentra en un rango de 10 a 11 años, un 23% en un rango de 13 a 15 años y un 17% en un rango de 16 a 18 años, disminución que puede deberse a ciertos estudiantes repetidores de año y a la salida de estudiantes hacia nuevas instituciones educativas. Finalmente, se aprecia que solo un 1% se encuentra en un rango de 19 a 21 años debido a estudiantes que entraron con una edad mayor a la escuela y otros que han repetido el año.

Tabla N° 10**POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR AÑO DE EDUCACIÓN**

Especialidad	F	%
Inicial a Séptimo de Básica	199	50%
Octavo de Básica	30	8%
Noveno de Básica	35	9%
Décimo de Básica	24	6%
Primero de Bachillerato	44	11%

Segundo de Bachillerato	25	6%
Tercero de Bachillerato	41	10%
Total	398	100%

Fuente: Archivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle

Elaboración: Félix García M

En la Tabla N°10 se puede señalar que el 50% de la población estudiantil se encuentra entre inicial y octavo de básica y el otro 50% está distribuido entre el octavo de básica al tercero de bachillerato. Como se puede observar en la mencionada tabla el porcentaje mayor del segundo grupo citado está concentrado en el primero de bachillerato, situación que se da por el alto nivel educativo y la buena imagen de la Institución en la formación de los jóvenes.

2.2. Materiales e instrumentos

Para la elaboración del presente trabajo dirigido a estudiar la gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa Juan Stiehle, se emplearon instrumentos investigativos tales como: la entrevista, la encuesta, la observación directa y revisión de documentos de planificación educativa que se manejan en el Establecimiento de Enseñanza.

La entrevista tiene como objetivo recabar información cualitativa y cuantitativa desde directivos-administrativos, personal docente y población estudiantil sobre la aplicación de liderazgo y valores en los diferentes espacios de la Unidad Educativa. Este instrumento de investigación permite obtener información relevante directamente desde la fuente.

La aplicación de la encuesta tiene como propósito recopilar la información tanto del personal administrativo, los docentes, los estudiantes y los padres de familia en lo concerniente a la gestión de la Institución, la aplicación de liderazgo y la vivencia de los valores.

La encuesta dirigida a directivos fue diseñada para precisar cómo se gestiona el centro educativo y conocer hasta qué punto velan por el cumplimiento del liderazgo y valores en sus docentes y estudiantes. El cuestionario consta de diferentes preguntas en las cuales el gestor educativo debe escoger entre las opciones múltiples que se le plantean y seleccionar una alternativa entre las escalas que se presentan en las siguientes preguntas. Con este cuestionario se obtuvo información significativa acerca de la forma de organización por la parte directiva, la gestión del establecimiento, la forma de realizar el trabajo, la manera de tomar decisiones y el liderazgo y valores en la Institución.

La encuesta a docentes se realizó con la intención de analizar el papel del maestro en el ejercicio de un eficiente liderazgo en la gestión educativa sustentado en una clara concepción y ejercicio de valores éticos; y, señalar la perspectiva de los mismos sobre cómo se aplican y cómo se manifiestan los valores y el liderazgo en la Institución. Este objetivo se refleja en un eficiente liderazgo por parte de rector de la Institución verificando cómo lleva a cabo sus funciones en la Institución, cómo también depende del personal docente en la toma de decisiones y el ejercicio de valores humanísticos y eficientes. El cuestionario empleado consta de diferentes declaraciones en las que el docente debe escoger entre escalas. La información que se reveló mediante la aplicación de este instrumento fue la atención a los valores en los procesos de enseñanza, habilidades de liderazgo de la parte directiva, ambiente de trabajo y organización de las actividades en el establecimiento.

La encuesta a estudiantes fue diseñada para Analizar al estudiante con la finalidad detectar hasta qué punto está llevando a la práctica el liderazgo y valores orientados por sus maestros. Con este fin se elaboró el cuestionario de encuesta mediante expresiones en términos sencillos en las cuales el estudiante debe escoger entre una escala de tres opciones. Con este instrumento se obtuvo información acerca de la aplicación de valores en la Institución y en los procesos de enseñanza y cómo perciben el liderazgo del personal docente y de la dirección los estudiantes.

La encuesta a los padres de familia fue estructurada en términos espontáneos tomando en consideración su nivel de formación, con el objeto de analizar a los padres de familia, quienes son los más recomendados en vigilar a los estudiantes en el cumplimiento del papel de liderazgo y de valores de sus hijos. El cuestionario consta de declaraciones en las cuales el padre de familia analiza desde su perspectiva aspectos relacionados con la gestión, el liderazgo y valores en el centro educativo.

Finalmente, además de los instrumentos antes mencionados se realizó la observación de instrumentos de gestión como: el manual de organización, el código de ética, el plan estratégico, el plan operativo anual y el proyecto educativo institucional con la finalidad de evaluar cómo se contempla en los diferentes instrumentos de gestión educativa de la institución, el empleo de los valores y el liderazgo. Este apartado comprende la recopilación de la información, el análisis la misma y la evaluación de aspectos positivos y negativos con relación a la gestión, liderazgo y valores.

2.3. Método y procedimiento

La investigación comenzó con la selección del Establecimiento en dónde se efectuó el presente estudio. Se trata de la Unidad Educativa Técnico Juan Stiehle, una institución fiscomisional ubicada en el sector de Quinta Chica de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Para iniciar, se buscó un acercamiento con el personal directivo a quienes se realizó la solicitud de permiso correspondiente para la realización de la presente investigación. Este cometido se materializó en el acta de compromiso (autorización) entre la primera autoridad de la Unidad Educativa y el profesional en formación de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Una vez aprobada la solicitud se procedió a dar inicio al trabajo de investigación. Se aplicó el método de investigación de tipo descriptivo; el cual, permitió explicar y analizar el objeto de estudio tal cual se presenta en la realidad, en lo relacionado a la gestión de la Institución, el liderazgo educativo y la promoción de valores en el centro de enseñanza.

El primer paso para realizar la investigación fue estructurar los diferentes cuestionarios de encuesta para directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y aplicarlos a la muestra seleccionada previamente. Posterior a las encuestas se realizó entrevistas en base al cuestionario destinado para este fin.

Seguidamente, se ejecutó la respectiva tabulación de las encuestas y la entrevista, para posteriormente proceder a organizar la información recabada con el trabajo de campo y organizarla en tablas estadísticas para el posterior trabajo de interpretación. Se tomó como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del proyecto de investigación

Después, se procedió a realizar la observación de los diferentes instrumentos de gestión educativa y en base a esta observación y de acuerdo a los conocimientos adquiridos en la preparación académica se procedió a examinar cada uno de ellos para proporcionar un análisis acerca de la gestión de la Institución. Se empleó el método deductivo directo mediante el cual “se obtiene el juicio de una sola premisa, es decir, que se llega a una conclusión directa sin intermediarios” (López Cano, 1984, p.43).

Entonces, se llevó a cabo el procesamiento de la información recurriendo al método lógico inductivo que “es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de

leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta” (López Cano, 1984, p.43). La realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación descritos en el apartado 3.2. fueron analizados e interpretados individualmente a la luz del marco teórico para elevarlas a conclusiones generales.

Finalmente, a través del método hermenéutico filosófico que “es la doctrina idealista según la cual los hechos sociales (y quizás también los naturales) son símbolos o textos que deben interpretarse en lugar de describirse y explicarse objetivamente” (López Cano, 1984, p.43), se realizó un análisis FODA y se estructuró una matriz de problemáticas, para diagnosticar el objeto de estudio. En base a aquello se planteó una propuesta de mejora para fortalecer a la Institución en lo concerniente a gestión, liderazgo y valores.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Diagnóstico

A continuación se presenta un diagnóstico de los diferentes instrumentos de gestión educativa de la Unidad Educativa Técnico Juan Bautista Stiehle para evidenciar la gestión en liderazgo y valores. Se ha realizado un análisis sobre la aplicación de los mencionados aspectos en la gestión, a partir de la aplicación del método de observación directa.

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

La institución educativa, como primera y principal instancia de gestión del sistema educativo debe alcanzar progresivamente su fortalecimiento institucional a través de una gestión pedagógica, institucional, administrativa y ética, eficiente y eficaz. El desenvolvimiento de las actividades para dicha gestión se desarrollan en el cumplimiento del reglamento de la ley de educación como también del reglamento interno de la Institución. Además está en proceso de elaboración el Código de convivencia, el mismo que fortalece las relaciones entre los talentos humanos quienes conforman la comunidad educativa. En virtud de la importancia de estos instrumentos se presenta en seguida un estudio de los mismos.

3.1.1.1. El manual de organización

Siendo un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la Unidad Educativa, se constituye además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento. En éste documento se establecen las reglas sobre las funciones que cada persona y departamento deben cumplir. Sin embargo, es recomendable que los administradores tengan una capacitación sobre el diseño, manejo y aplicación del mismo.

3.1.1.2. El código de Ética

La misión del docente consiste en convocar a sus educandos hacia un proyecto de incidencia social a través de un liderazgo colaborativo que incorpore las iniciativas y necesidades de los propios educandos, en beneficio tanto de ellos como de su comunidad.

El docente debe realizar su trabajo respetando en todo momento el valor y la dignidad inherente a cada ser humano. Todos los actos que realice el docente deberán manifestar su compromiso con la incorporación de los individuos al movimiento social y a la producción de la cultura universal.

El Código Ético del Docente pone de manifiesto el valor que posee cada persona y su entorno social, así como la afirmación de los principios que prevalecen en las relaciones humanas, con el fin de mantener un alto nivel ético propuesto a los docentes en el ejercicio profesional y orientar su conducta en las relaciones con educandos, colegas.

El documento está en estrecha relación con el Manual de la organización y con el Código de convivencia. Estos tres documentos se fundamentan primordialmente con los valores humanos y su incidencia en el desarrollo de las instituciones educativas, desde un punto de vista humanístico. Aunque se desconoce en la actual Institución es preciso señalar que éste como los anteriores formará parte de los procesos de capacitación tanto a docentes como a profesores

3.1.1.3. El plan estratégico

Conocedores de la realidad social, cultural y religiosa la Unidad Educativa Juan Stiehle posee una normativa de planes estratégicos que van encaminados al servicio de la Institución de tal manera que se cuenta con planes y proyectos de innovación pedagógica como es el Proyecto Educativo Institucional, El Proyecto Operativo Anual, Reglamentos tanto internos como externos que rige nuestra institución.

Cabe recalcar que estos planes estratégicos van encaminados al cumplimiento y demanda que el Ministerio de Educación Intercultural propone en una lógica de compromiso y responsabilidad para que de una u otra manera el establecimiento marche con un propósito emprendedor.

3.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

Al ser el plan operativo la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director, el POA adapta los objetivos generales de la Institución a cada área, y traduce la estrategia global de la misma en el día a día de la comunidad educativa. En el quehacer educativo el POA forma parte de cada uno de los sub-proyectos en los que se divide el plan estratégico, se cumple durante un año lectivo y se resuelven las problemáticas de mayor incidencia en el plantel. La institución objeto de investigación en este caso toma como parte

central a cada uno de los descriptores contemplados para los colegios técnicos por el Ministerio de Educación, pero hace falta una oportuna capacitación por parte de los respectivos funcionarios debido a que existen algunas falencias.

3.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

La Unidad Educativa Juan Stiehle cuenta con fortalezas a nivel de talentos humanos y de infraestructura con buenos indicadores, pero la situación curricular requiere el urgente ajuste. En primer lugar, aún no se ha terminado con el Proyecto Educativo Institucional, por lo tanto, no se está cumpliendo con la misión y, consecuentemente, no se tiene claro que se persigue. Se siguen considerando los componentes de la Planeación estratégica, como una matriz para el diseño y la ejecución de los proyectos educativos, a nivel de institución y de aula; a más de estas falencias es necesario manifestar que en la planificación de las unidades didácticas no hay unidad de criterios para su diseño. No hay un modelo pedagógico acorde a la educación actual. En las próximas fechas se realizará una revisión de todos sus componentes, para actualizarlos conforme a los cambios emitidos por el ministerio del ramo

3.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

Los reglamentos nacen en base a una necesidad institucional son escritas con el fin de conservar el orden y una disciplina de sus miembros. La Unidad Educativa objeto de estudio se preocupa por los principales valores éticos y morales que se fortalecen con la normatividad legal vigente y enmarcada en la actual Ley Orgánica de Educación Intercultural. Considerando que todo en la naturaleza está en constante movimiento y por su puesto lo que gira en torno ella lo hace con similitud, también el reglamento que pertenece a la institución necesita actualizar su contenido, con el objetivo de que sus directrices tengan vigencia, no se lo ha reformado desde algunos años atrás: por lo tanto será una de las prioridades en la planificación de proyectos educativos.

Resumiendo, la dirección del establecimiento debe tener en consideración la elaboración y mantenimiento de los instrumentos de gestión educativa, los cuales deben ser elaborados con la participación de la comunidad educativa y de los cuales a continuación se presenta un análisis.

Más allá de coleccionar documentos cuyo destino por lo general son los archivos, es fundamental destacar la trascendencia que representa su uso adecuado, para cumplir con estos es necesario elaborar instrumentos de seguimiento y evaluación enmarcados en la

aplicación de la técnica de la observación, la cual proporciona al directivo excelentes herramientas con las que cumple eficientemente sus funciones.

3.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

El diseño de una estructura organizacional ayuda a la parte administrativa a identificar y estructurar las diferentes dependencias, funciones y responsabilidades de los actores educativos. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos para lograr los objetivos establecidos en el plan operativo anual. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. En consecuencia se realizó el siguiente análisis.

3.1.2.1. Misión y Visión

La Unidad Educativa Juan B. Stiehle, tiene como propósito la formación de personalidades moralmente buenas con capacidad de liderazgo y reflexión para que pueda realizarse integralmente en su propio beneficio y el de la sociedad mejorando su calidad de vida, brindando una educación cristiana y solidaria conforme las normas de la Iglesia Católica y los ideales y está dirigida a la niñez y juventud de escasos y medianos recursos económicos tanto del medio rural como urbano, como a la sociedad en general, para lo que contamos con infraestructura y equipamiento adecuado para el desenvolvimiento de las áreas técnicas, con personal docente capacitado, con nuevos procesos metodológicos, que sean parte de un nuevo estilo de Gestión Institucional.

La Unidad Educativa Juan B. Stiehle en los próximos años aspira a ser una institución líder en un nuevo estilo de gestión educativa, en base de un diseño curricular contextualizado, de administradores y profesores capacitados que permitan mejorar el nivel académico de niños y jóvenes para que sean personas con valores humanos y que vivan la justicia, amor, trabajo, solidaridad, paz, libertad, honradez, creatividad, democracia, con la comunidad educativa y que permita ofrecer a la sociedad Bachilleres Técnicos, competitivos y productivos que cumplan con los retos que exige la sociedad siempre enmarcados en la norma y regla franciscana por ser un centro educativo fundado por esta comunidad religiosa.

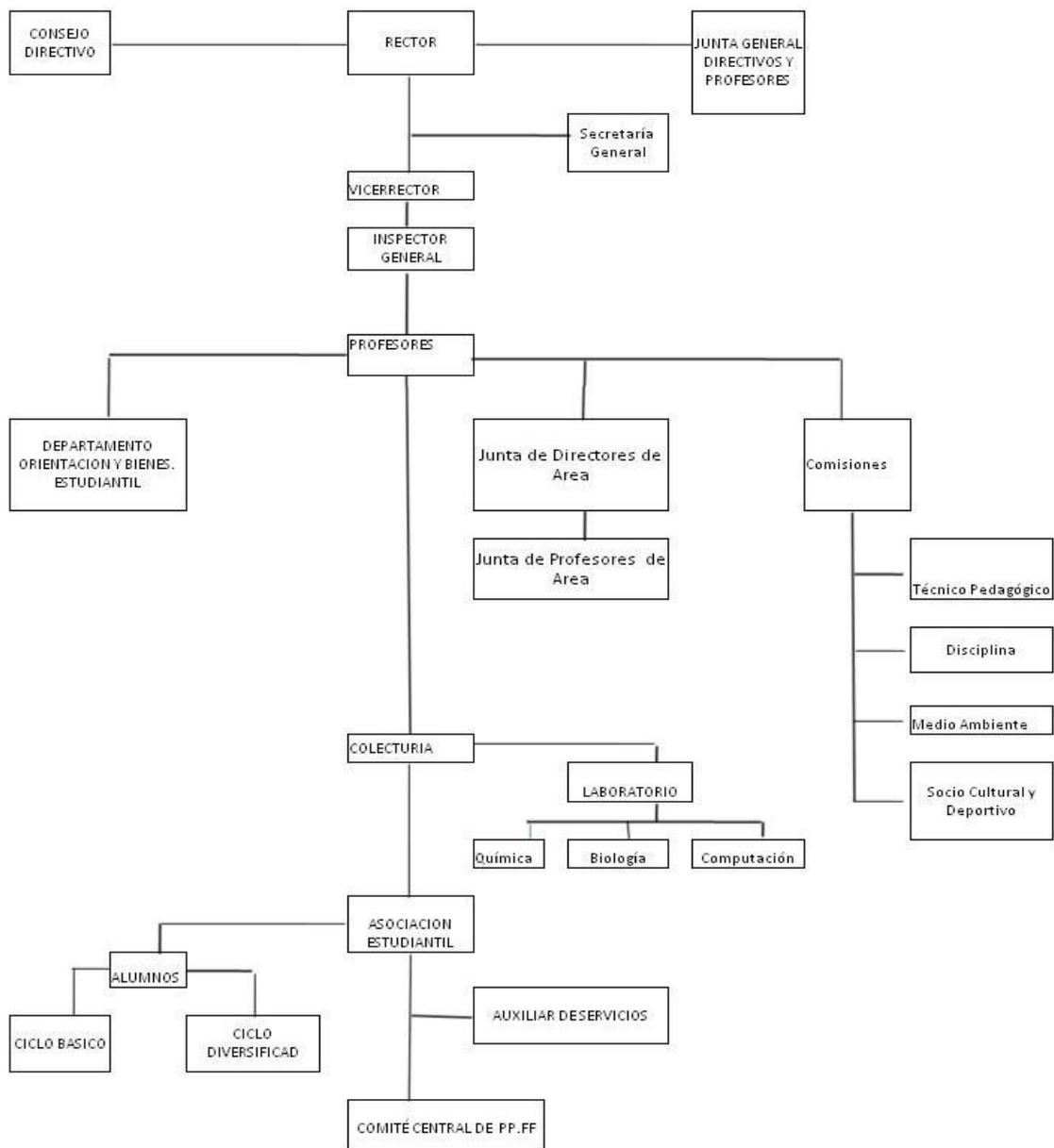
Lo que más llama la atención, es el humanismo con el que trabajan sus administrativos, existe un clima caluroso hacia los padres de familia, alumnos, se observan los valores de fraternidad, solidaridad, sencillez, servicio, que son llevados a la práctica y no quedan únicamente en palabras; todo el personal busca servir y no únicamente ser servido.

3.1.2.2. El Organigrama

El organigrama institucional de la Unidad Educativa Técnico Juan Stiehle refleja la organización y distribución de los diferentes departamentos adscritos al rector, para lograr un mejor proceso de administración y comunicación interna y externa en la Institución.

Ilustración N° 1

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: Archivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle

Elaboración: Unidad Educativa Juan Stiehle

Como se puede distinguir en la Ilustración N°1 en el establecimiento estudiado existe una estructura organizacional que orienta los procesos internos. El Organigrama refleja una estructura vertical en la cual la máxima autoridad es el rector. Se cuenta con unidades de apoyo a nivel directivo tales como el Consejo Directivo y la Junta General de Directivos y Profesores. La segunda autoridad del plantel es el vicerrector, seguido por el inspector general, los profesores, el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, las diferentes juntas de inspectores y profesores y las comisiones, finalizando con el alumnado.

Consecuentemente, se puede apreciar que la Unidad Educativa Juan Bautista Stiehle posee una estructura claramente definida que contribuye positivamente a mantener una organización eficiente, un buen desempeño del personal y procesos de comunicación eficaces que facilitan el trabajo y optimizan el tiempo. Por lo tanto es positiva la existencia de esta estructura.

3.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

En la Unidad Educativa Juan Stiehle actualmente, como se pudo apreciar en el Organigrama funcional precedente, existe una estructura formal, la cual está constituida por el Rectorado, el Consejo Directivo, la Junta General de Profesores, el Vicerrectorado, los Profesores, y los Estudiantes. Se consideran como departamentos al Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, la Junta de Directores de Área, la Junta de Profesores de Área y la Colecturía. Las funciones por áreas y departamentos están definidas en el Manual de Organización Institucional en el cual se detallan funciones de cada uno de los colaboradores de la Comunidad Educativa.

3.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

La comunidad educativa Juan Stiehle cuenta con un manual de convivencia el cual no ha sido aplicado debido a que no fue analizado ni aprobado por la entidad de educación correspondiente, comenzando por la actuación de los directivos hasta los estudiantes existen relaciones humanas estables, con uno y otro problema sin importancia, porque trabajan bajo los principios de la iglesia católica y demás son agentes transversales la responsabilidad, la solidaridad y el respeto mutuo.

Existe la percepción generalizada de que en los últimos años se ha producido un incremento notable de los problemas de convivencia en los centros educativos y, que dentro del entorno escolar se originan interacciones interpersonales muy diversas que dificultan el normal desarrollo de los procesos y enseñanza-aprendizaje.

Los elementos axiológicos mencionados ayudan a mantener vínculos de colaboración con los demás moradores del sector, a pesar de que es un plantel fiscomisional existen buenas relaciones entre todos los grupos humanos que conforman este conglomerado social dirigido por el centro educativo.

3.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

Las instituciones educativas se diferencian de las demás en el hecho de tener como meta principal brindar enseñanza y asegurar aprendizajes, por ello la dimensión pedagógico-didáctica y curricular es la que por sus características brinda especialidad a tales instituciones, pero no son procesos que únicamente se enmarcan en los eventos de tipo pedagógico-curricular, sino también integran la hilaridad que tienen los valores y su práctica consciente de todos los miembros.

El plantel une los elementos curriculares como la planificación didáctica con la experiencia de los estudiantes, y las convierten en materia prima para la elaboración de nuevos conocimientos que tomando a los valores como ejes transversales buscan formar personas íntegras.

3.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Se describen y analizan las características y particularidades de la gestión escolar, desde una perspectiva organizativa, en la que se consideran los roles y responsabilidades a cada miembro de la institución, sus interacciones, la comunicación y el trabajo individual o colectivo, todo ello para el efectivo funcionamiento de la institución. Para el presente ciclo escolar, la organización escolar está conformada con tres grupos de Educación Básica del octavo al décimo, y bachillerato con una organización plenamente convencida que la labor educativa está ligada con la superación y progreso individual y comunitario, el desarrollo de competencias para la vida es el eje que impulsa el trabajo cotidiano.

3.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

La administración es responsabilidad principal de la parte directiva, es decir, del rector y el vicerrector, quienes se encargan de dirigir las actividades de planificación, organización, dirección, ejecución y retroalimentación de las diferentes actividades. En lo relativo a lo financiero, la Institución cuenta con una Colecturía que es la responsable de receptor valores. La administración del presupuesto está a cargo del Rector. Todas estas actividades

implican siempre entrar en relación contractual con alguien, para lo cual es necesario siempre trabajar con valores de honradez e integridad personal.

3.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Dentro del entorno escolar se originan interacciones interpersonales muy diversas que ayudan a mantener vínculos e interactuar con la aplicación de valores. Externamente existe una colaboración con los demás moradores del sector y existen buenas relaciones entre todos los grupos humanos que conforman este conglomerado social dirigido por el centro educativo. Se procura además preparar individuos íntegros, con una firme formación en valores que contribuyan positivamente a su comunidad.

Al analizar los instrumentos didácticos oficiales que las autoridades administrativas planifican y aprueban en conjunto con el cuerpo docente para organizarse en su trabajo académico diario, en la administración de los componentes educativos relacionados al talento humano, existen muy buenos propósitos apuntados a lograr la calidad y calidez educativa, llenando los vacíos reglamentarios internos que presentan la Ley y Reglamento de Educación. La misión y visión tiene excelentes propósitos, lo que hace falta reforzar de inmediato capacitando en verdadero liderazgo a quienes demuestran tener esta cualidad para aprovechar en beneficio y mejora institucional.

3.1.3. Análisis FODA

La utilización de esta técnica es muy valiosa para reconocer puntos positivos y ocasiones de mejora tanto a nivel interno (fortalezas y debilidades) como a nivel externo (oportunidades y amenazas). Entonces resulta beneficioso aprovechar las oportunidades y fortalezas para anular debilidades y amenazas. Es fundamental determinar las particularidades que son de mayor incidencia en la marcha del plantel.

Por tal motivo, es sumamente importante la utilización de matrices diseñadas cuidadosamente y que proporcionen diagnósticos certeros sobre la realidad del objeto de estudio. La Matriz FODA no es un conjunto estático de aspectos, por el contrario constituye un proceso dinámico en el desarrollo institucional; por lo que se lo revisa anualmente, sobre todo en el informe final de labores en el cual se detallan los logros conseguidos en los diferentes aspectos.

Tabla N° 11

MATRIZ FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Personal docente y administrativo decidido al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Escaso conocimiento sobre liderazgo y gestión educativa por ciertos docentes.
<ul style="list-style-type: none"> Características personales en liderazgo y valores de ciertos compañeros(as) 	<ul style="list-style-type: none"> Pocas habilidades de: comunicación, liderazgo y trabajo en equipo en personal de planta.
<ul style="list-style-type: none"> Experiencias exitosas en el campo de gestión por parte de autoridades administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> Características personales negativas en ciertas maestras de planta.
<ul style="list-style-type: none"> Dominio en ciertos temas de valores 	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de Reglamento Interno de trabajo.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Buenas relaciones humanas con ciertos docentes y autoridades locales 	<ul style="list-style-type: none"> Mala influencia de líderes de pandillas
<ul style="list-style-type: none"> Padres de familia con un espíritu altruista y comunitario 	<ul style="list-style-type: none"> Desorganización familiar en ciertos representantes
<ul style="list-style-type: none"> Participación de directivos barrial en las actividades educativas y sociales de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Miembros de la directiva sumamente pasivos
	<ul style="list-style-type: none"> Volverse particular la institución

Fuente: Archivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle

Elaboración: Unidad Educativa Juan Stiehle

Analizando el FODA de la institución se puede acotar, en el campo de: fortalezas y oportunidades, existen buenas cualidades de talento humano que deberían ser bien aprovechadas en la práctica de liderazgo, gestión, y valores, sus autoridades deben apoyarse de las relaciones positivas que mantienen con ciertos docentes para brindarles oportunidades de como líderes educativos más allá de cualquier diferencia de criterios.

Igualmente, se puede decir que se debería aprovechar de las buenas cualidades de los padres de familia, más aún si tienen un espíritu altruista y comunitario, que hoy en día pocos son los representantes que demuestran tener y dar este potencial. Al injertar a ciertos padres de familia en labores comunitarias, al darles ciertas responsabilidades dentro y fuera de la institución, se siembra el ejemplo que puede contagiar al resto de representantes y a su vez estos pueden aprender y engrosar ese liderazgo que en muchos casos se vuelve crítico.

Se puede notar que existen amenazas importantes que vienen desde fuera, y que influyen negativamente en la formación de los estudiantes, por ello los directivos están empeñados en buscar caminos que lleven a mejorar; tales como, una escuela de padres para orientar a los diferentes hogares para cimentar bases sólidas de liderazgo y valores firmes en los estudiantes.

Llama también la atención observar, que dentro de la institución existen varios profesores y profesoras que ejercen una fuerza de liderazgo y que en ciertos casos son una fuerza de apoyo, de comunicación y actuación directa en el adelanto de la comunidad educativa, como ejemplo de trabajo y liderazgo para gestionar obras, es así como, en base de la autogestión comunitaria se ha levantado seis pabellones, tres laboratorios, un taller de mecánica automotriz que ha servido para mejorar la calidad académica y disciplinaria de los estudiantes.

En lo que respecta a los padres de familia, por doquier se puede encontrar hogares disfuncionales, justamente ahí está la labor del maestro, su preparación académica, su liderazgo para demostrar sus cualidades, organizarse, trabajar en conjunto con el DOBE y ser parte de esa reorganización demostrando con el ejemplo de un cambio de mentalidad en valores y gestión de talleres, de cursos, de charlas, de escuela de padres para mejorar esta disfunción que en el siglo XXI ha caído en un alto porcentaje y cada día se rompen nuevos hogares.

No se debe amedrentar por la presencia de malas relaciones entre docentes que en muchos casos son una minoría, pero si se debe cuidar mucho porque el mal es contagioso, es saludable pedir cambio de comportamiento, cambio de lugar de trabajo, organizar talleres de capacitación, sobre todo elaborar los instrumentos necesarios internos como: Código de convivencia, Reglamento interno de trabajo, para en base de los mismos poder frenar las malas relaciones que no deben existir en un plantel educativo, porque los alumnos están viendo tales actuaciones y critican entre sí, *“como ellos piden cambio de valores si ellos son los primeros que no cambian”*.

En lo que respecta a volver particular a la institución, se debe analizar mucho con alto sentido de criterio, si el retiro de los docentes fiscales traerá cambios positivos, bienvenida tal decisión, a lo contrario se debe pensar cómo se financiará el presupuesto docente, de servicios, de mantenimiento institucional y otros, más aún cuando las políticas educativas del gobierno tienden a educación gratuita y los padres de familia se encuentran mentalizados que hoy en día todo es gratuito.

3.2. Resultados de encuestas y entrevistas

3.2.1. De los directivos

Tabla N° 12

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

1. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?		F	%
a)	El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	6	60%
b)	Coordinadores de área	4	40%
c)	Por grupos de trabajo	0	0%
d)	Trabajan individualmente	0	0%
e)	Otros (indique cuales).....	0	0%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración Nº 2

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



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Como se puede apreciar el 60% de los encuestados opina que los equipos de trabajo en la Institución están organizados por el Director / Rector y el 40% considera que están organizados por los Coordinadores de área. Con estos datos se aprecia que, en la Unidad Educativa la organización de los equipos de trabajo lo realiza el Rector mediante la planificación de tareas en reunión; sin embargo, es importante dirigir las actividades a un mejoramiento del nivel de comunicación a fin de lograr un mayor empoderamiento, descentralización de funciones y sobre todo empatía para de esta manera lograr un excelente clima laboral e institucional, aspectos fundamentales para la existencia de una cultura de paz y por ende el mejoramiento de la calidad de educación que oferta esta Institución Educativa.

Tabla N° 13

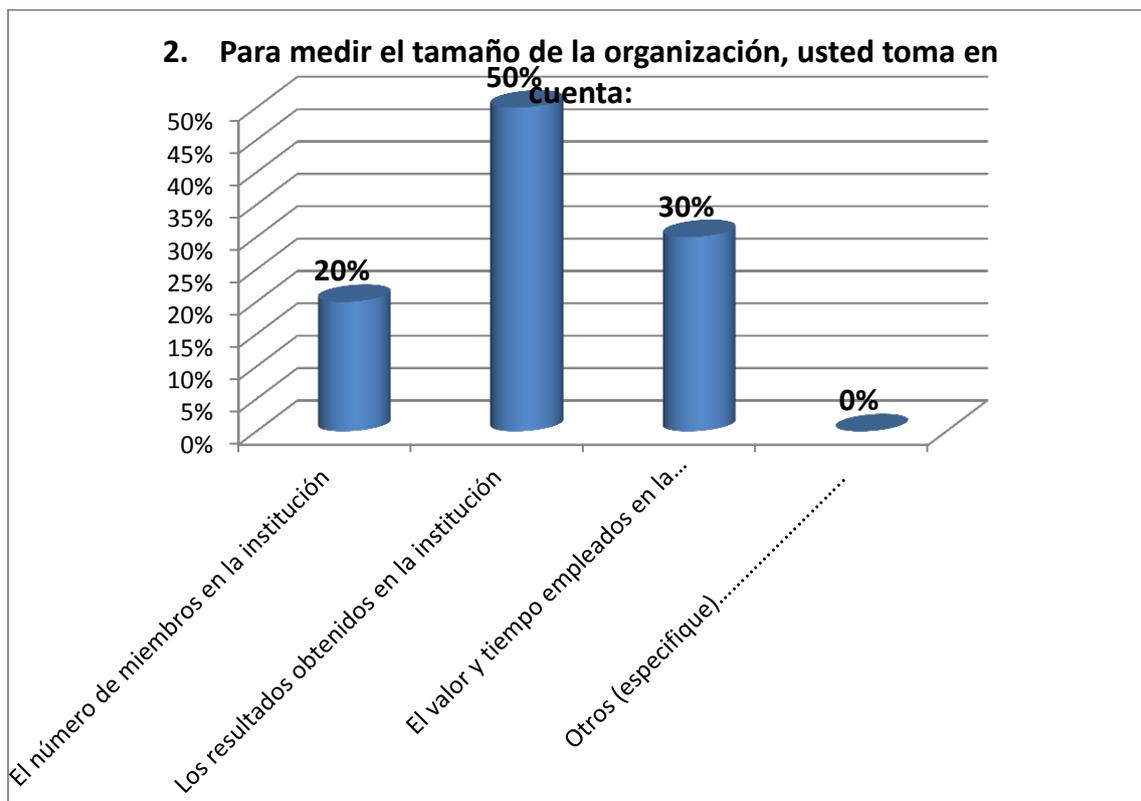
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

2. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:		F	%
a)	El número de miembros en la institución	2	20%
b)	Los resultados obtenidos en la institución	5	50%
c)	El valor y tiempo empleados en la institución	3	30%
d)	Otros (especifique).....	0	0%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración N° 3

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



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

El 50% de los encuestados opinan que el tamaño de la institución se mide por los resultados obtenidos, el 30% por el valor y tiempo empleado en la institución y un 20% afirma que se

mide por el número de miembros de la institución. Entonces, el principal aspecto que se considera en la Unidad Educativa Juan Stiehle son los resultados obtenidos en la institución, si bien todos son criterios válidos en lo que respecta al tamaño de un organización, cualquiera que sea su naturaleza.

Tabla N° 14

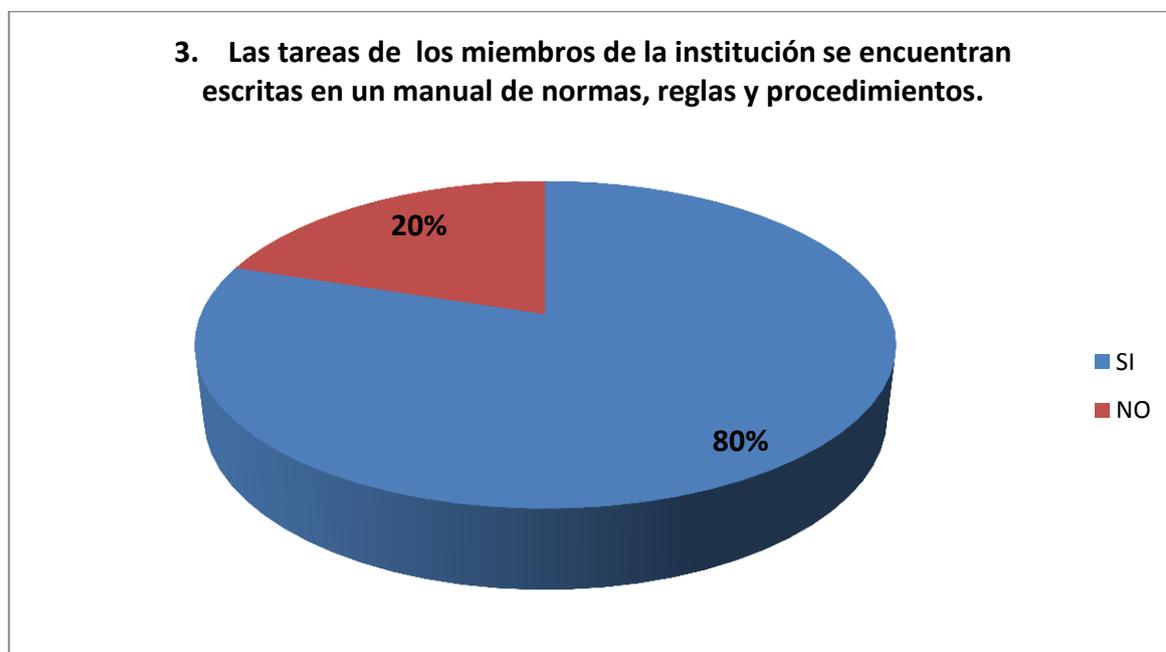
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

3. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.	F	%
SI	8	80%
NO	2	20%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración N° 4

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



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

El 80% de las personas encuestadas que conforman en consejo directivo comentan que las tareas de los miembros de la institución están escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, sin embargo el 20% opina que no; por lo que es recomendable hacer una

concienciación a todos los que conforman este rol dentro de la institución, de ésta manera que todas las personas que desempeñan ésta función tengan claro sus derechos y obligaciones institucionales.

Tabla N° 15

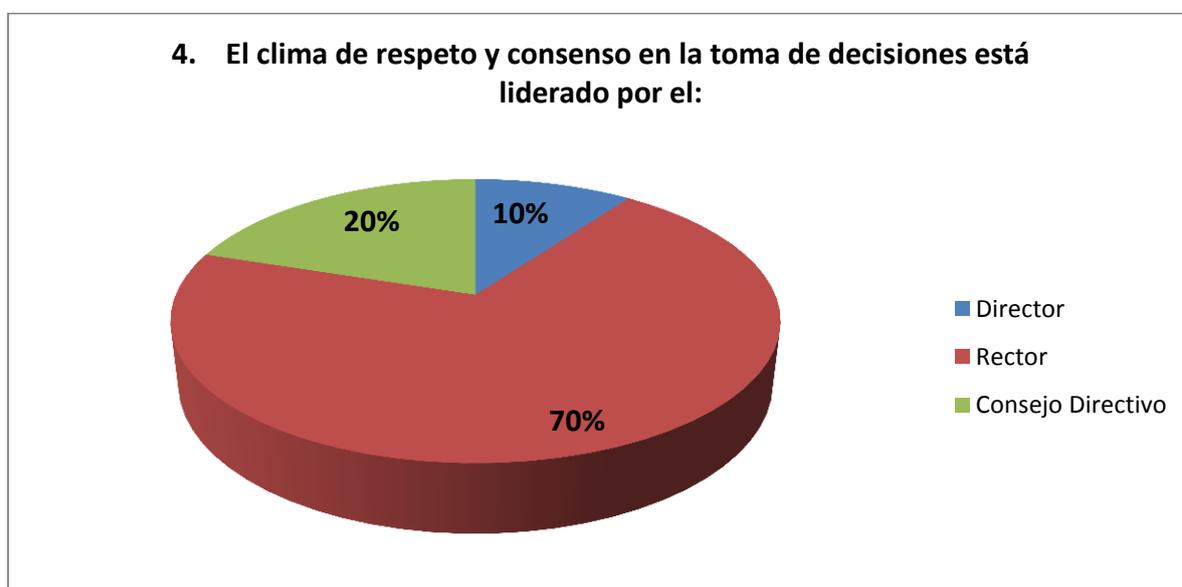
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el:		F	%
a)	Director	1	10%
b)	Rector	7	70%
c)	Consejo Directivo	2	20%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración N° 5

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Los integrantes del consejo directivo comentan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el rector en un 70%, 20% por el consejo directivo, 10 por el director; el rector como autoridad máxima dentro de una institución es el encargado de

la toma de decisiones, pero, para que las mismas sean lo más objetivas posibles deben estar basadas en las opiniones, aportes y recomendaciones desde los profesores, alumnos, padres de familia, Consejo Directivo, etc.

Tabla N° 16

DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

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.	F	%
SI	4	40%
NO	6	60%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración N° 6

DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

El 60% afirma que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, sin embargo el 40% opina que no; para ello se debe tener en cuenta el tipo de decisiones a tomar, la magnitud de las mismas, debido a que hay decisiones que deben ser tomadas por las máximas autoridad únicamente, pero siempre es importante escuchar los criterios y

puntos de vista de todos los involucrados y promover un liderazgo participativo y carismático con una respectiva medida de control.

Tabla N° 17

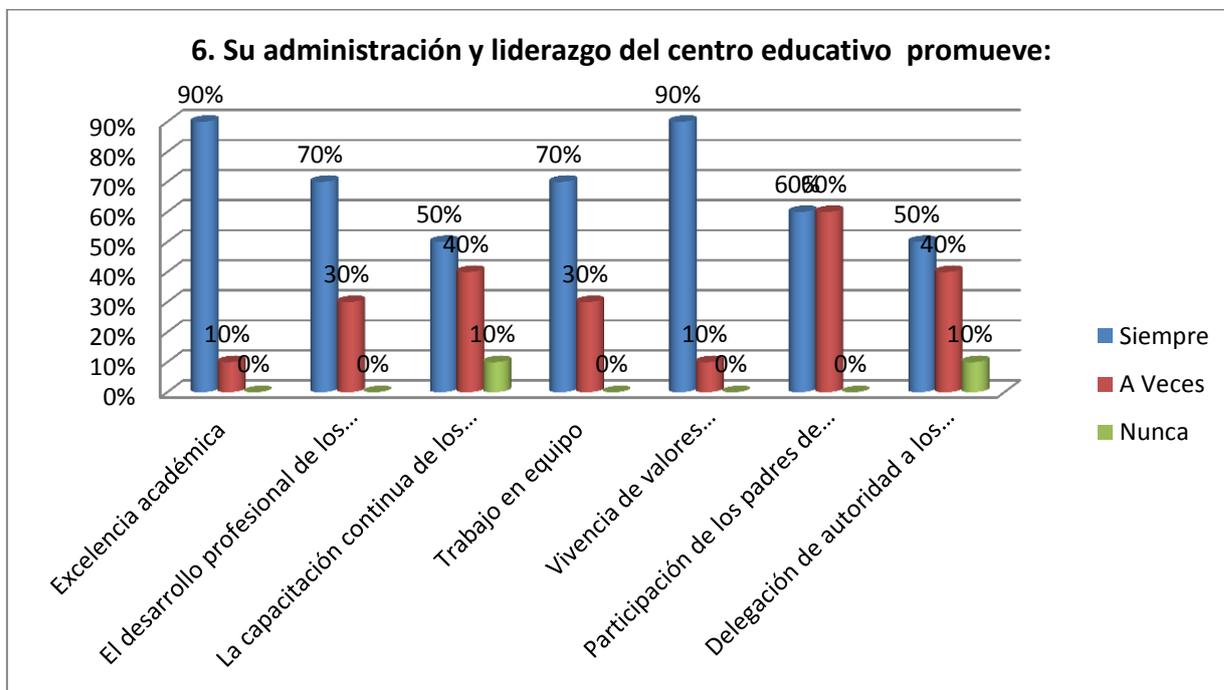
LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve.		Opciones					
		Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	9	90%	1	10%	0	0%
B	El desarrollo profesional de los docentes	7	70%	3	30%	0	0%
C	La capacitación continua de los docentes	5	50%	4	40%	1	10%
D	Trabajo en equipo	7	70%	3	30%	0	0%
E	Vivencia de valores institucionales y personales	9	90%	1	10%	0	0%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	6	60%	4	60%	0	0%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	50%	4	40%	1	10%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración Nº 7

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Mayoritariamente el consejo directivo opina que siempre se promueve la excelencia académica y la vivencia de valores. Además el desarrollo profesional y capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la práctica de valores institucionales y personales, participación de los padres de familia y la delegación de autoridad a los de decisión; tomando en cuenta que estas práctica ayudan y fomentan la unidad de la institución, mejoran los procesos de enseñanza-aprendizaje, fomentan la vivencia de los valores y promueven el liderazgo entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Tabla N° 18

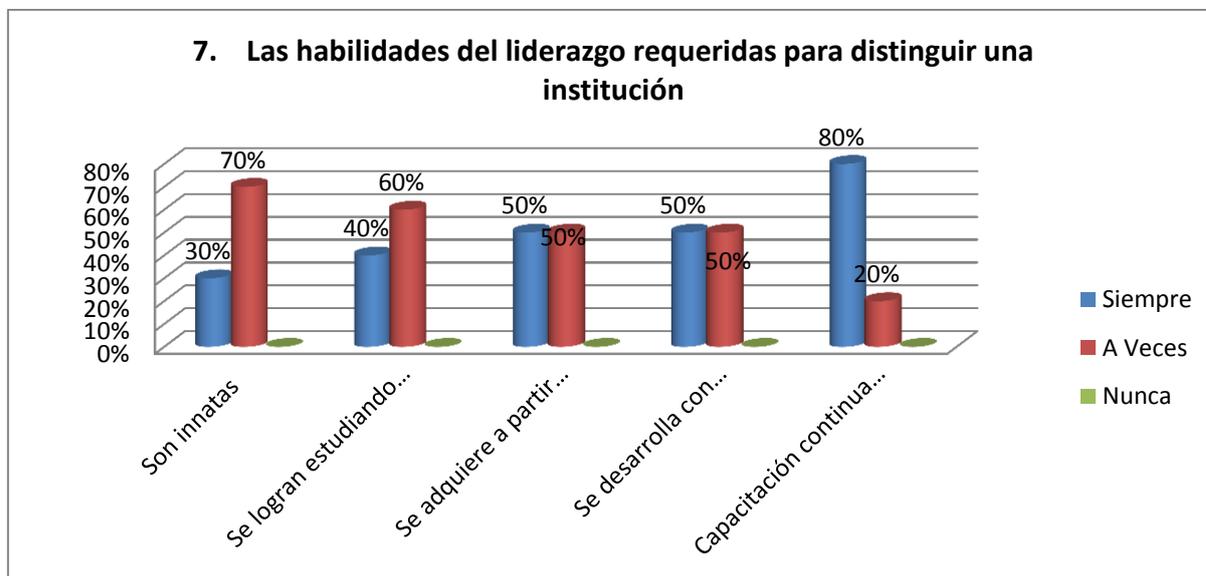
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

7. Las habilidades del liderazgo requeridas para distinguir una institución.		Opciones					
		Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	Son innatas	3	30%	7	70%	0	0%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo	4	40%	6	60%	0	0%
c	Se adquiere a partir de la experiencia	5	50%	5	50%	0	0%
d	Se desarrolla con estudios en gerencia	5	50%	5	50%	0	0%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	8	80%	2	20%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración N° 8

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

En general el consejo directivo argumenta que la principal habilidad de liderazgo que se requiere es la capacitación continua, que a veces las habilidades del liderazgo requerido para distinguir una institución son innatas, que se logran estudiando las teorías contemporáneas del liderazgo, se adquiere a partir del liderazgo. Este es un tema de

discusión histórica, ¿el líder nace o se hace?; por las respuestas obtenidas por parte del personal directivo se puede apreciar que predomina el criterio de que el líder puede llegar a formarse de varias maneras, y que sin embargo, las habilidades de liderazgo pueden ser también innatas.

Tabla N° 19

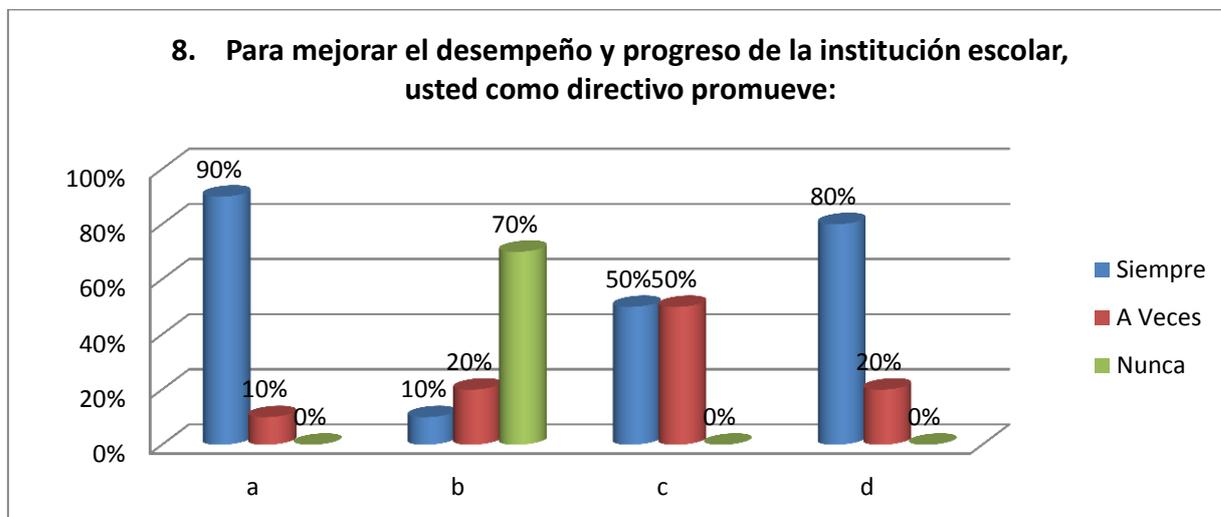
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

8. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:		Opciones					
		Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	9	90%	1	10%	0	0%
B	La disminución de estudiantes por aula.	1	10%	2	20%	7	70%
C	La mejora de los mecanismos de control.	5	50%	5	50%	0	0%
D	Al existencia de ambientes cordiales de trabajo.	8	80%	2	20%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración N° 9

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Como se puede observar, el criterio más extendido, con un 90% afirma que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar el directivo siempre debe promover siempre el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, seguido con un 80% que opina que siempre el desempeño y progreso depende de la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Finalmente, se observa un interesante 70% que opina que el desempeño y progreso de la institución nunca depende de la disminución del número de estudiantes por aula.

Tabla N° 20

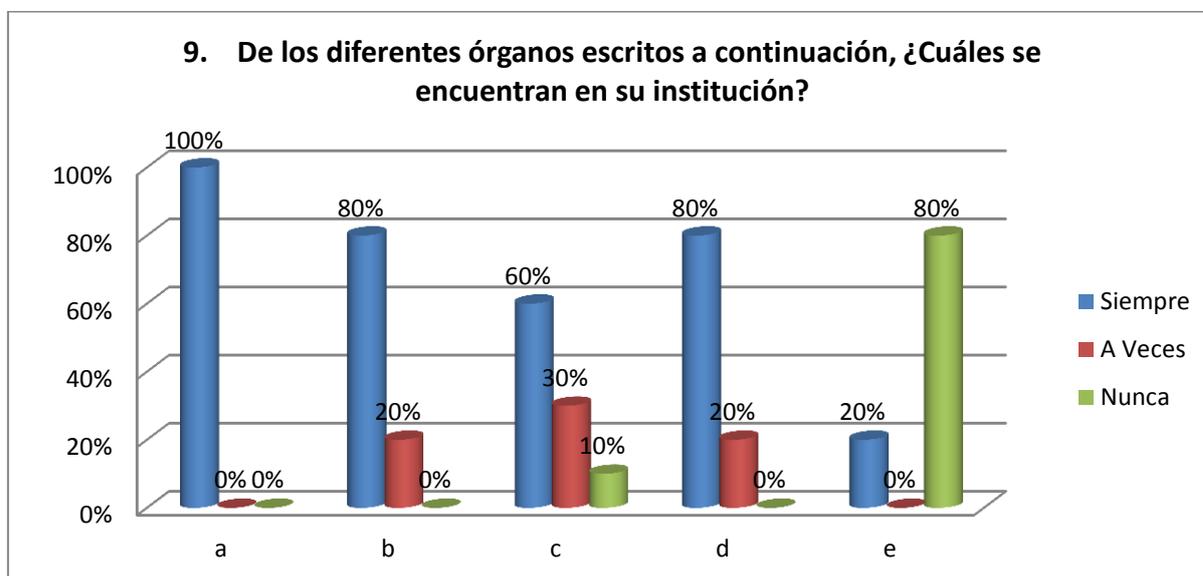
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

9. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en su institución?		Opciones					
		Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	De dirección (director(a), Consejo escolar, Consejo Académico, etc.)	10	100%	0	0%	0	0%
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	8	80%	2	20%	0	0%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	60%	3	30%	1	10%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	8	80%	2	20%	0	0%
e	Otros (¿cuáles) Biblioteca, Pastoral, papelería	2	20%	0	0%	8	80%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración Nº 10

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Se observa que un 100% opina que el principal organismo que se encuentra en la institución es la Dirección, importante 80% afirma que se encuentra también un organismo de gestión y un organismo técnico. Los miembros del consejo directivo argumentan que siempre en la institución existen diferentes órganos que ayudan de forma directa e indirecta a un mejor desempeño de funciones, ejecución de planes de trabajo anuales, etc.

Tabla Nº 21

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

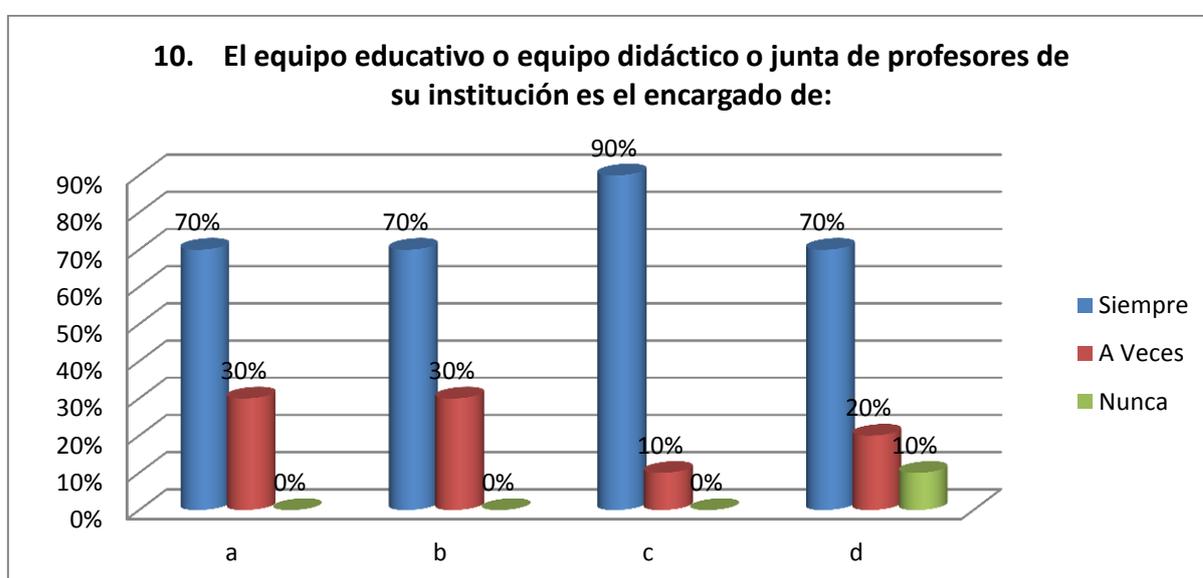
10. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:		Opciones					
		Siempre		A Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	7	70%	3	30%	0	0%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia en grupo	7	70%	3	30%	0	0%

c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	9	90 %	1	10 %	0	0%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	7	70 %	2	20 %	1	10 %

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración Nº 11

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

El 90% de personal que integra el consejo directivo afirma que siempre el equipo educativo o junta de profesores de la institución, es el encargado tratar de forma continuada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y un importante 70% opina que siempre el equipo educativo es el encargado de establecer medidas correctivas para mejorar el clima o ambiente de trabajo, establecer las medidas oportunas para resolver los problemas que pueden surgir en los grupos de trabajo y coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se imparte a los alumnos.

Tabla N° 22

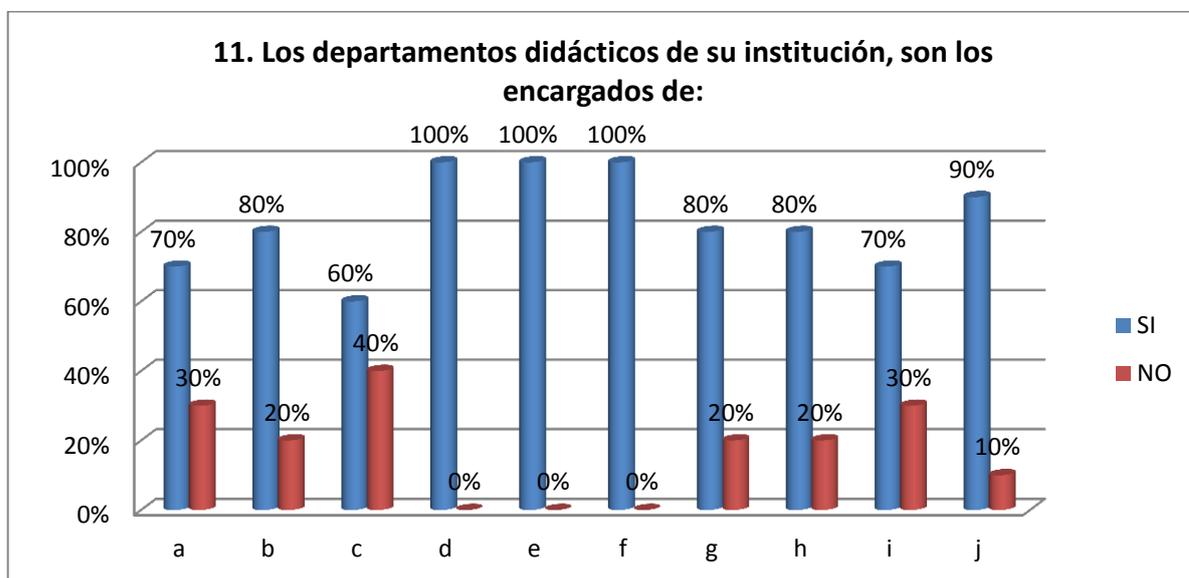
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Pregunta		Opción			
		SI		NO	
11. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:		F	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	7	70%	3	30%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos.	8	80%	2	20%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	60%	4	40%
d	Mantener actualizada la metodología.	10	100%	0	0%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	10	100%	0	0%
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	10	100%	0	0%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y sus resultados obtenidos.	8	80%	2	20%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	8	80%	2	20%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	7	70%	3	30%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	9	90%	1	10%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración Nº 12

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Como se puede apreciar en la ilustración las acciones que todos los directivos consideran que siempre llevan a cabo los departamentos didácticos son: mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

Tabla Nº 23

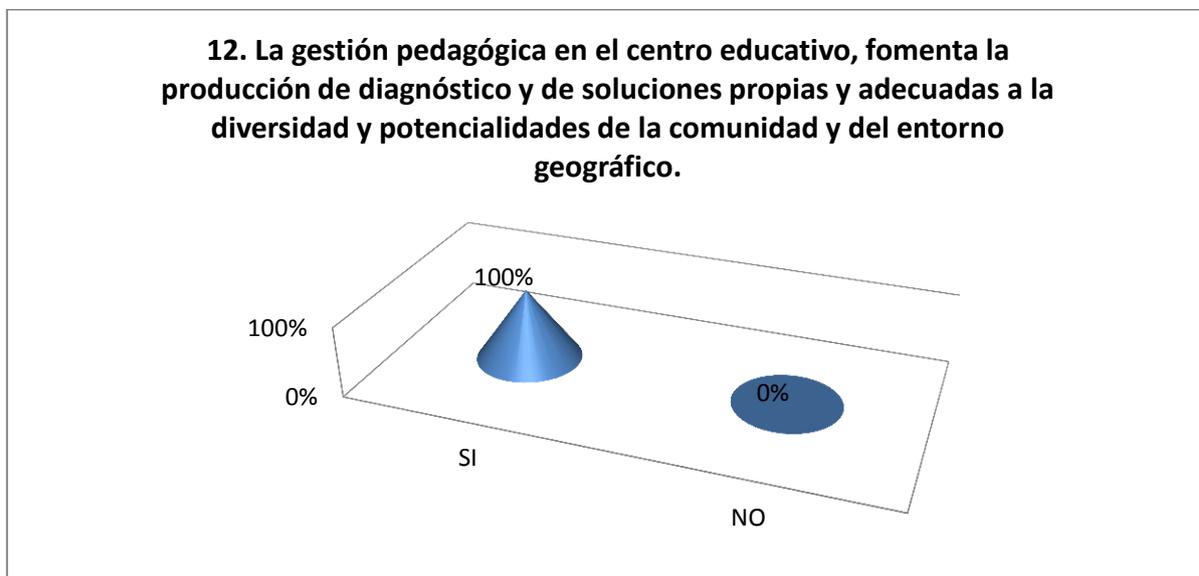
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

12. La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	F	%
SI	10	100%
NO	0	0%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración N° 13

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Todos los miembros del consejo directivo argumentan positivamente que la gestión en el centro educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla N° 24

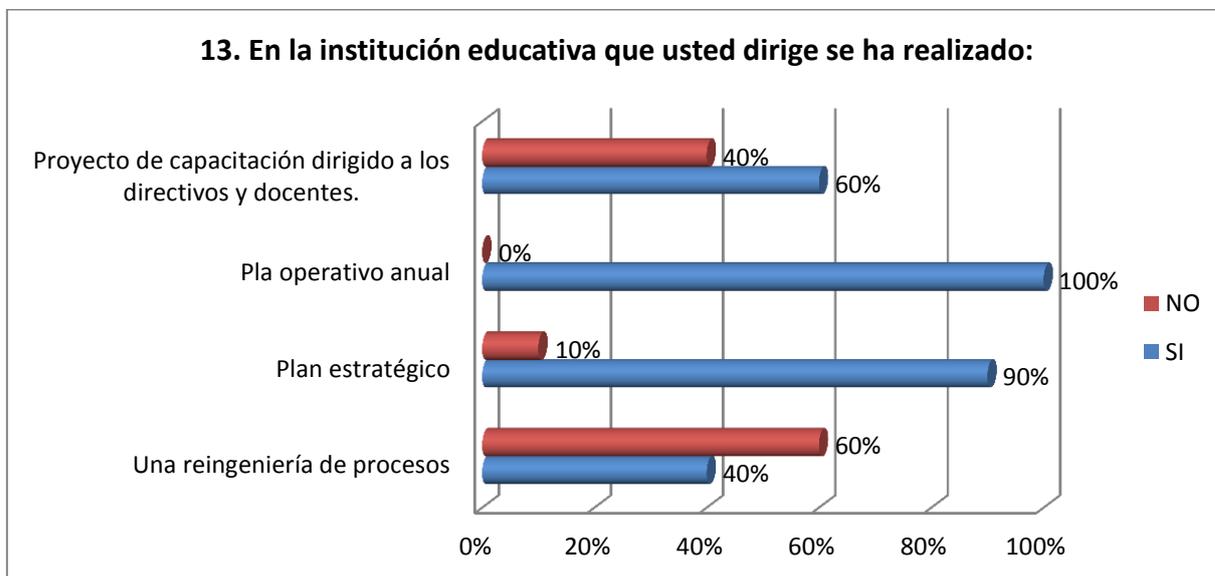
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Pregunta		Opción			
		SI		NO	
13. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:		F	%	F	%
a	Una reingeniería de procesos	4	40%	6	60%
b	Plan estratégico	9	90%	1	10%
c	Pla operativo anual	10	100%	0	0%
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	6	60%	4	40%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración N° 14

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

El material de planificación educativa que el 100% de los encuestados afirman que se ha realizado en la institución es el Plan Operativo Anual, que como ya se analizó anteriormente se lo realiza de forma anual para llevar a cabo actividades importantes. Es importante recalcar además que el 90% de los encuestados afirma que se ha llevado a cabo el Plan Estratégico Institucional y un 10% afirma que no situación que se da debido a que aún no se ha concluido el plan estratégico. Es importante que todos estos materiales de planificación sean implementados de acuerdo a las necesidades institucionales porque ayudan a gestionar las diferentes actividades dirigidas por una planificación orientada a la consecución de los objetivos institucionales.

3.2.2. De los profesores

Tabla N° 25

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

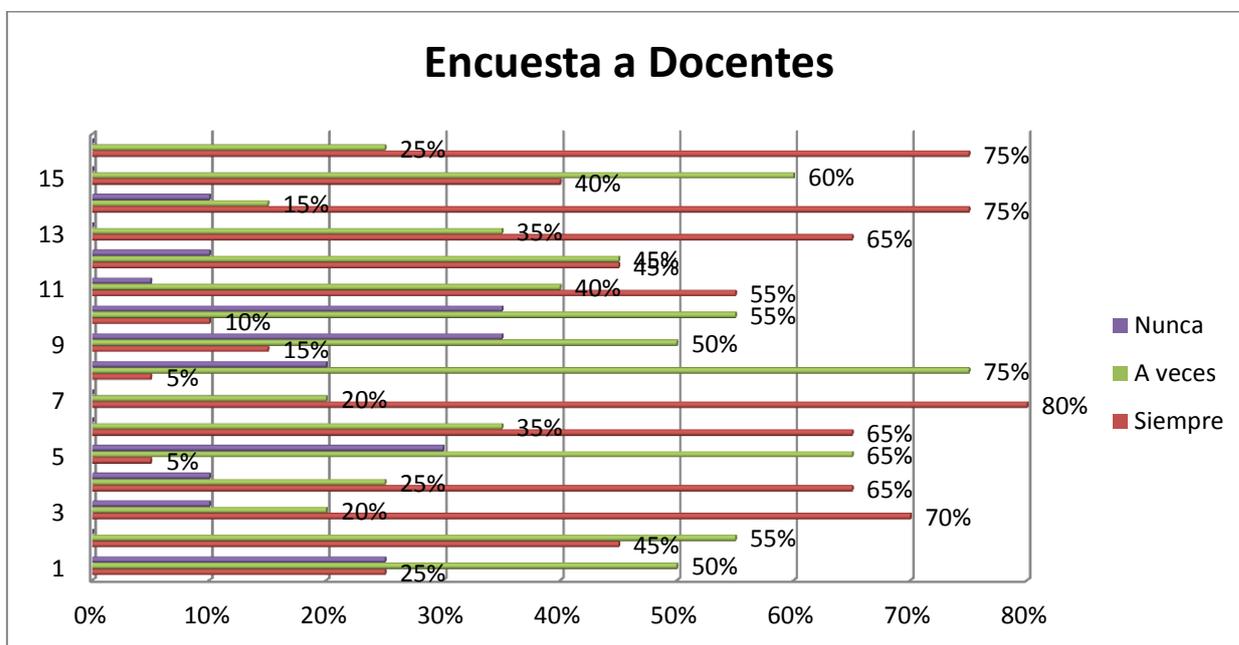
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	El rol de docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	5	25%	10	50%	5	25%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	9	45%	11	55%	0	0%
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	70%	4	20%	2	10%
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.	13	65%	5	25%	2	10%
5	Resistencia a escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	5%	13	65%	6	30%
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías en enseñanza aprendizaje.	13	65%	7	35%	0	0%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80%	4	20%	0	0%
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5%	15	75%	4	20%

9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	15%	10	50%	7	35%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	10%	11	55%	7	35%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	55%	8	40%	1	5%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	45%	9	45%	2	10%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	65%	7	35%	0	0%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	15	75%	3	15%	2	10%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	40%	12	60%	0	0%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	75%	5	25%	0	0%

Fuente: Encuesta directa a docentes de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración Nº 15

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES



Fuente: Encuesta directa a docentes de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Como se puede observar en la ilustración que antecede, el 50% de los docentes opina que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; un 25% alega que siempre y en igual porcentaje que nunca el líder posee habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Concluyendo, un líder no es únicamente aquel que cuestiona lo que le ordenan, sino es aquel individuo que es capaz de ejercer influencia sobre las demás personas a través de aptitud y actitud y no simplemente cuestionando todo aquello que le plantean.

El 55% de los docentes afirma que a veces el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización y el restante 45% opina que siempre. Se deriva por lo tanto que el líder es una persona con cualidades especiales, innovadora y que promueve cambios positivos constantemente.

Se observa que el 70% de los docentes asevera que se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante, el 20% afirma que a veces se

promueve y el 10% restante que nunca se lo hace. Se puede argumentar que no todos los maestros son iguales, son personas con diferentes cualidades, virtudes y defectos, diferentes personalidades por lo que no siempre se logra el objetivo de promover ambientes armónicos y estimulantes en los hogares y en la comunidad; sin embargo, la institución procura siempre el bienestar de sus educandos a través de la intervención de los docentes.

Los directivos y docentes promueven siempre la investigación a nivel educativo es lo que opina el 65% de los encuestados, mientras que un 25% considera que a veces y un 10% que nunca. En este sentido la Institución encamina la investigación a nivel educativo a través de diferentes proyectos con la participación de docentes, estudiantes, estudiantes y padres de familia, principalmente

Un importante 65% de los docentes considera que existe resistencia y escepticismo en los padres cuando se dan nuevos métodos de enseñanza, un 30% que nunca hay resistencias y un 5% que siempre se encuentran con resistencias en los padres. Estos datos denotan que probablemente lo que está fallando es el proceso de comunicación entre la Unidad Educativa y los padres de familia, de manera que los padres estén informados sobre la importancia de aplicación de nuevos métodos de enseñanza. Es importante también el liderazgo por parte de los maestros frente a los padres de familia, que tengan una comunicación clara para que generen confianza en los padres respecto a los métodos de enseñanza y la capacidad de los maestros.

Se advierte que el 65% de los docentes piensa que existe trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías en enseñanza aprendizaje y un 35% opina que a veces. Estos resultados son positivos debido a que ponen de manifiesto que se está trabajando en equipos para promover mejoras en los procesos de enseñanza a los estudiantes y que se están gestionando mejoras.

Un importante 80% de los docentes opina que siempre los valores son el eje transversal de la formación del estudiante y también un 20% opina que a veces. Estos datos denotan la importancia que le dan los docentes a la formación integral con valores, los cuales son inculcados a los estudiantes en la enseñanza y en la formación como seres humanos y ciudadanos de bien.

El 75% de los maestros señala que ha percibido resistencia en los compañeros o en el rector cuando ha intentado desarrollar nuevos métodos de enseñanza, mientras por otra parte un 20% que nunca y un 5% afirma que siempre existe resistencia. Este es un aspecto que se debe fortalecer ya que un líder impone sino influye, no ordena sino solicita y en este

caso debe haber mayor apertura para escuchar las ideas innovadoras del cuerpo docente, aunque no se compartan los criterios.

El 75% de los educadores nunca se ha sentido poco integrado en la Unidad Educativa, mientras que un 35% opina que nunca lo ha sentido y un 15% afirma que siempre, lo que revela un ambiente armónico y cordial en la institución. Es importante por tanto trabajar en valores como la unión y la generosidad, trabajar en equipo en dirección a objetivos comunes y saber compartir conocimientos y experiencias entre compañeros.

En lo que respecta a desacuerdos continuos con el rector, se distingue que un 55% de los encuestados responde que a veces ha tenido desacuerdos, lo cual es normal en las interrelaciones de trabajo, un 35% opina que nunca ha tenido desacuerdos con la autoridad y únicamente un 10% testifica tener desacuerdos continuos con el rector. Es importante trabajar un ambiente armónico entre directivos y docentes ya que este aspecto influye importantemente en las actividades de gestión de la Institución, por lo que se deben fortalecer lazos entre el directivo y los docentes en pos de contribuir a la consecución de los propósitos de la Institución.

El 55% de los encuestados señala que siempre admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 40% que a veces lo admira y el 5% que nunca. En general, existe una percepción positiva acerca del liderazgo del rector, lo cual es trascendental debido a que aparte de ser la autoridad institucional por el puesto que ocupa es también reconocido como líder lo cual es una situación ideal ya que puede gestionar correctamente a la Unidad Educativa e interiorizar valores positivos en los miembros de la comunidad educativa.

Se advierte que un 45% de los encuestados se sienten siempre comprometidos con las decisiones tomadas por el rector y en el mismo porcentaje a veces se sienten comprometidos y únicamente un 10% afirma nunca sentirse comprometido con las decisiones del rector. El compromiso del cuerpo docente es fundamental para la gestión del establecimiento y como se observa sí existe tal compromiso debido a que el rector tiene características de liderazgo reconocidas por los docentes.

En lo correspondiente al liderazgo y gestión en el área académica, el 65% de los maestros opina que siempre se gestiona y se aplica el liderazgo en esta área, y el 35% que a veces; por otra parte en el área administrativa financiera el 75% asevera que siempre mantienen liderazgo y gestión, un 15% opina que a veces y un 10% manifiesta que nunca.

El 60% de los encuestados ratifica que a veces se desarrollan actividades de integración y un 40% que siempre se lo hace, lo cual es importante porque los espacios comunes entre

estudiantes, padres de familia, docentes y directivos son oportunidades importantes para fortalecer valores, gestionar proyectos y consolidar el liderazgo de los miembros de los diferentes grupos de la comunidad educativa.

Se puede aseverar que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores debido que un 75% de los encuestados declara que siempre predominan los valores en todas las decisiones y el restante 25% afirma que a veces. De estos datos se deriva entonces que los valores están bien cimentados en la institución y que los directivos y docentes son los portavoces que inculcan en alumnos y padres de familia la vivencia de los mismos.

3.2.3. De los estudiantes

Tabla N° 26

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

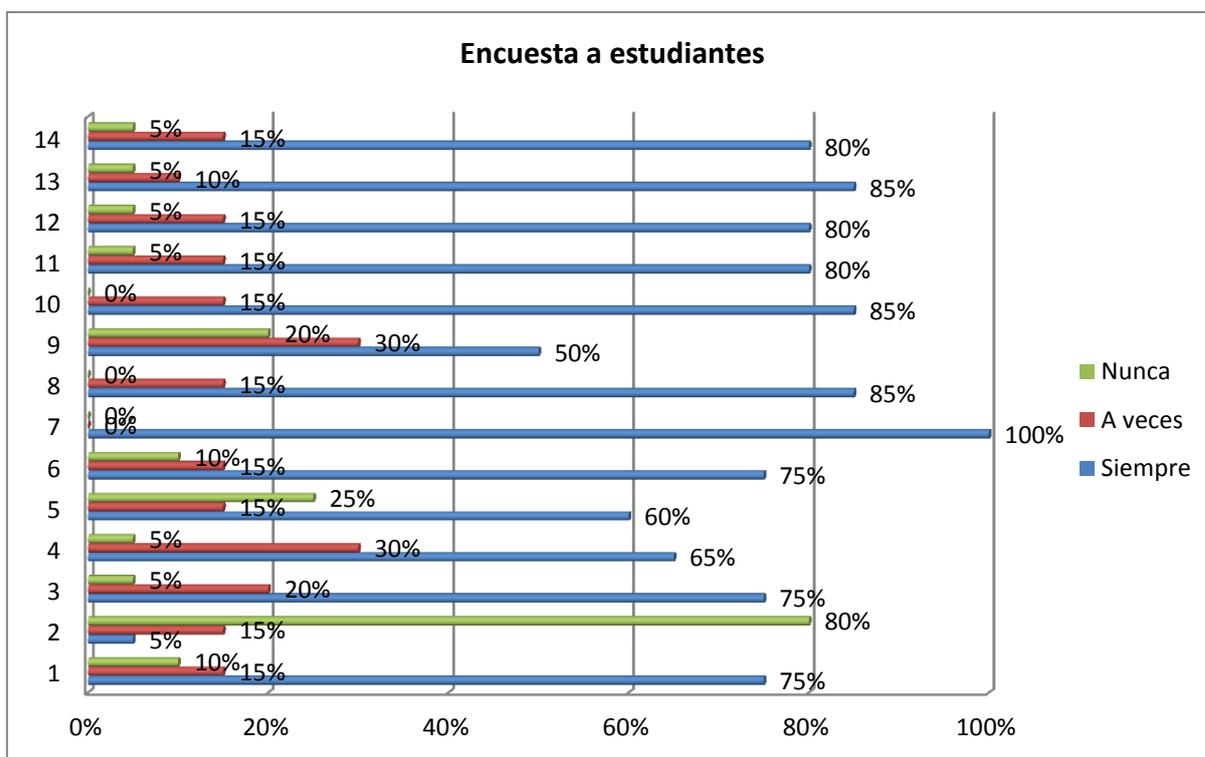
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	15	75%	3	15%	2	10%
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	1	5%	3	15%	16	80%
3	El liderazgo orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.	15	75%	4	20%	1	5%
4	Rara vez se llevan a cabo nuestra ideas en la clase.	13	65%	6	30%	1	5%
5	En la clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	12	60%	3	15%	5	25%
6	Los docente inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	15	75%	3	15%	2	10%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes la desarrollen.	20	100%	0	0%	0	0%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	17	85%	3	15%	0	0%

9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	10	50%	6	30%	4	20%
10	En la clase se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	85%	3	15%	0	0%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	16	80%	3	15%	1	5%
12	Se realizan trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	16	80%	3	15%	1	5%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	17	85%	2	10%	1	5%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	80%	3	15%	1	5%

Fuente: Encuesta directa a estudiantes de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración Nº 16

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES



Fuente: Encuesta directa a estudiantes de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Se puede apreciar que el 75% de los estudiantes considera que el rector siempre tiene en cuenta opiniones de los docentes y estudiantes, un 15% afirma que a veces y un 10% que nunca se considera sus opiniones. Esto demuestra que en general existe apertura del rector

para los estudiantes, lo cual es importante para generar un ambiente de confianza a través de un liderazgo carismático que permita un acercamiento autoridad-estudiantes.

En cuanto a la capacidad para escuchar por parte de las autoridades el 80% del alumnado considera que las autoridades sí los escuchan y que no únicamente hablan y disponen. El 15% piensa que es escuchado a veces y un 5% cree que nunca es escuchado. Por lo tanto, se puede deducir que en la Unidad Educativa Juan Stiehle existe un liderazgo participativo ya que los líderes educativos consideran que sus dirigidos capacidades a veces insospechadas que les permiten aportar importantes ideas.

El 75% de los estudiantes asevera que el liderazgo orientado a las tareas es el que se observa siempre, mientras que un 20% considera que es el que se emplea a veces y un 5% que este no se aplica nunca. Si bien es cierto los resultados que se alcancen a nivel educativo por parte de los estudiantes se debe anteponer a las personas sobre las tareas, al ser humano sobre lo material. Este es un punto en el que se debe trabajar para motivar a los estudiantes y fortalecer el valor de la sensibilidad hacia los demás.

El 85% de los educandos indica que siempre se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión y un 15% opina que a veces. Pero contrariamente el 65% de los alumnos opina que rara vez se llevan a cabo sus ideas en la clase, el 30% que a veces se las lleva a cabo y un 5% que sí se las lleva a cabo. Se deriva por tanto que hace falta por parte de los docentes emplear un liderazgo participativo y ser líderes no solo abiertos a escuchar sino también atreverse a llevar a cabo las ideas de los estudiantes que muchas veces insospechadamente pueden sorprender al maestro aportando positivamente a la didáctica de la clase e incidiendo a su vez positivamente en la motivación del estudiante.

Complementando el tema de participación desde el punto de vista de los estudiantes, el 80% de los encuestados considera que es siempre el profesor quien decide qué se hace en la clase, un 15% considera que a veces y un 5% que nunca. De esto se reitera la necesidad de fortalecer un liderazgo participativo en donde no sea el docente el centro de la clase sino el alumno que es el núcleo del proceso educacional.

La mayoría de los estudiantes considera que se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo; es así que el 60% opina que siempre se espera que todos tengan el mismo desempeño, el 15% considera que a veces y el 25% considera que nunca. Se deriva por lo tanto que el sentir de los estudiantes es que cada uno es diferente y que no todos trabajan al mismo ritmo, es por esto que es importante

enfocarse en un liderazgo enfocado en las personas en donde los gestores educativos no se centren únicamente en cumplir programas sino que se interesen realmente por sembrar en cada uno de sus estudiantes del conocimiento, considerando las diferencias personales entre cada uno de los educandos.

Se observa complacidamente que un favorable 75% del alumnado testifica que siempre los docentes inician clases con frases de motivación en valores y virtudes, mientras que un 15% afirma que a veces y un 10% que nunca reciben estas frases por parte de sus maestros. Estos resultados revelan que la institución tiene el firme propósito de sembrar inquebrantables valores en sus educandos a través del ejercicio de un liderazgo transformacional inculcando convicciones y actitudes positivas en los estudiantes.

La totalidad de los jóvenes encuestados sostiene que el profesor propone siempre actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, lo cual es sumamente conveniente para la formación de los estudiantes. La innovación es una forma efectiva de gestión educativa dirigida a los procesos de enseñanza aprendizaje. Esta información se ratifica con la afirmación del 85% de los estudiantes que manifiestan que siempre los métodos de enseñanza en clase son innovadores y participativos, mientras que un 15% sostiene que a veces.

De los estudiantes encuestados la mitad considera que los docentes se interesan siempre por sus problemas, mientras que un 30% manifiesta que a veces y un 20% siente que no existe interés por parte de sus maestros en sus problemas. Es importante por ende cultivar valores como la solidaridad para poder aproximarse más a las realidades de los estudiantes que influyen en su educación.

El 80% de los encuestados señala que se llevan a cabo trabajos en grupo, con instrucciones claras y participación del docente, mientras que un 15% afirma que esto solo se realiza a veces y un 5% opina que nunca. Se puede aseverar por tanto que se está trabajando positivamente en este sentido debido a que los trabajos en grupo fortalecen valores como la unión, la generosidad, el respeto, la responsabilidad y además permiten desarrollar e identificar líderes en los grupos de estudiantes.

Finalmente, 80% del alumnado considera que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, el 15% considera que a veces y un 5% considera que nunca. Este constituye un resultado positivo que nuevamente ratifica que en la Unidad Educativa Juan Stiehle el eje principal en el desarrollo de todas las actividades son los valores.

3.2.4. De los padres de familia

Tabla N° 27

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

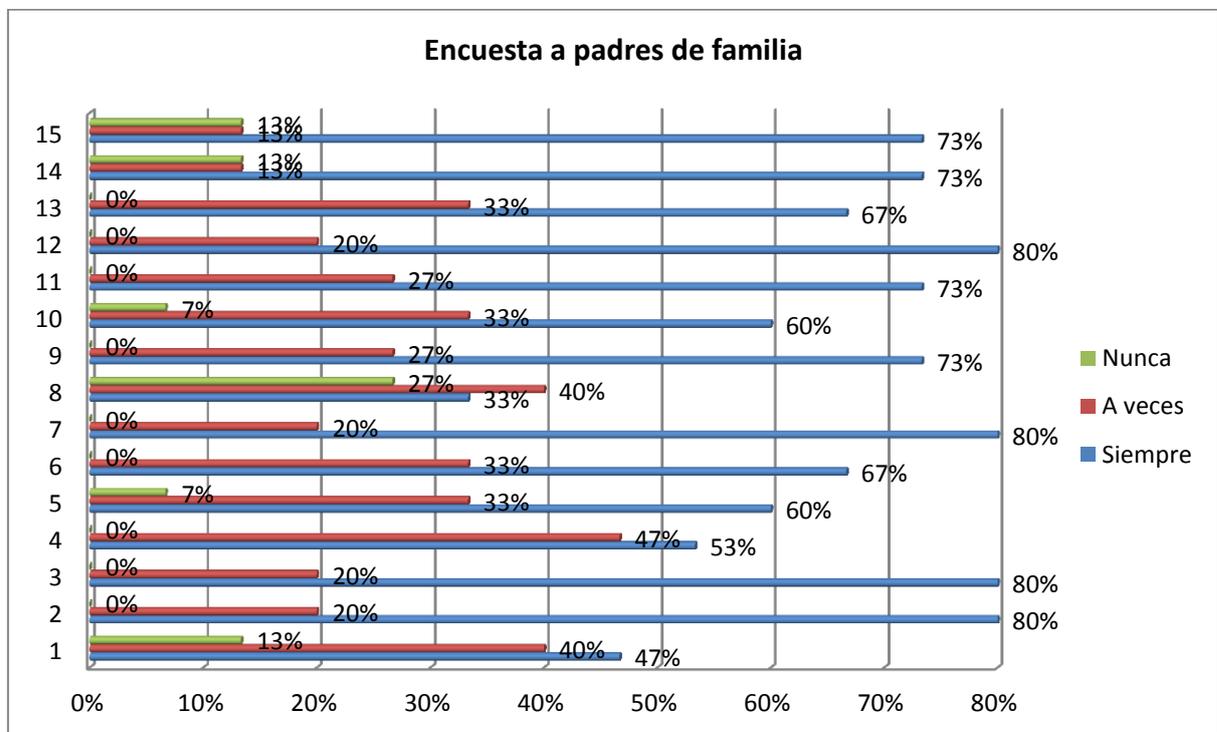
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Existe un liderazgo en los directivos de la institución para llevar adelante la calidad educativa.	7	47%	6	40%	2	13%
2	Los directivos de la institución se preocupan por la formación de los estudiantes en valores.	12	80%	3	20%	0	0%
3	Se orienta a los padres de familia en la conducción de valores y responsabilidades de sus hijos.	12	80%	3	20%	0	0%
4	Sus directivos poseen cualidades de conducción de grupos, de competencias, disciplina.	8	53%	7	47%	0	0%
5	Los directivos se preocupan por situaciones de cambios, innovaciones en nuevas tecnologías educativas.	9	60%	5	33%	1	7%
6	Se elaboran y se llevan a la práctica proyectos de mejora encaminados al bienestar estudiantil.	10	67%	5	33%	0	0%
7	Existe un liderazgo pedagógico claro y visible: orienta, monitorea, proporciona recursos y se evalúa.	12	80%	3	20%	0	0%
8	Se ejerce autoridad de parte de los directivos sobre los padres de familia, con habilidad y sin autoritarismo.	5	33%	6	40%	4	27%
9	Sus directivos tienen muy clara la visión de la institución y velan para lograr y conseguir.	11	73%	4	27%	0	0%
10	Se observa en los directivos coherencia en el manejo y vivencia de sus valores personales y motivaciones.	9	60%	5	33%	1	7%

11	Presenta un conjunto de criterios adecuados de funcionamiento de organización que deben ser cumplidos por alumnos y padres de familia.	11	73%	4	27%	0	0%
12	Posee autoridad de prestigio y funciona siempre integrado en un equipo de trabajo.	12	80%	3	20%	0	0%
13	Sus directivos, comparten y delegan sus responsabilidades de gestión estratégica con los padres de familia o sus representantes.	10	67%	5	33%	0	0%
14	El liderazgo de los directivos está plasmado en trabajos comunitarios con absoluta libertad.	11	73%	2	13%	2	13%
15	Sus directivos hacen realidad obras y proyectos logrados en base de la autogestión comunitaria.	11	73%	2	13%	2	13%

Fuente: Encuesta directa a padres de familia de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

Ilustración Nº 17

RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA



Fuente: Encuesta directa a padres de familia de la Unidad Educativa Juan Stiehle **Elaboración:** Félix García M.

El 47% de los padres de familia considera que existe liderazgo en los directivos de la Institución para llevar adelante la calidad educativa, 40% considera que a veces existe liderazgo y un 13% que nunca. Además 53% de los padres afirma que los directivos poseen siempre cualidades de conducción de grupos, de competencias y disciplina mientras que un 47% opina que esto se da a veces. Se puede observar que hay una percepción favorable sobre los directivos ya que los reconocen no solo como autoridades sino como líderes.

La mayoría de los padres de familia, en porcentaje 80%, considera que los directivos además se preocupan por la formación en valores de sus hijos, mientras que un 20% opina que no es siempre sino a veces. Por otro lado, el 60% de los encuestados considera que siempre se preocupan por innovar en tecnologías educativas mientras que un 33% considera que a veces.

El 40% de los padres de familia opina que los directivos a veces ejercen su autoridad con habilidad y sin autoritarismo, un 33% opina que a veces y el 27% que nunca. Seguidamente, los padres consideran que los directivos siempre tienen clara la visión de la institución y velan por lograrla y un 27% opina que a veces. Los padres además creen que los directivos poseen autoridad de prestigio y que trabajan siempre integrados en un equipo de trabajo.

Los encuestados consideran también en un 80% que son orientados en la conducción de valores y responsabilidades de sus hijos, mientras que un 20% afirma que a veces recibe esta orientación, por lo cual es importante fortalecer los programas de escuelas de padres que permitan un conocimiento más amplio de los padres sobre cómo inculcar en sus hijos a través del hogar valores verdaderos.

El 67% de los padres considera que siempre se están llevando a cabo proyectos de mejora, mientras que un 33% considera que a veces, además el 80% afirma que siempre existe liderazgo pedagógico claro y visible; aspectos que son positivos para la institución ya que denota una gestión educativa comprometida con el bienestar estudiantil.

En último lugar, el 60% de los encuestado considera que siempre se observa en los directivos coherencia en el manejo y vivencia de valores, mientras un 33% considera que a veces y un 7% que nunca. Esta situación es de elevada relevancia puesto que los directivos deben ser un baluarte de valores que sean verdaderos ejemplos para la comunidad educativa.

3.2.5. De la entrevista a directivos

Tabla N° 28

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

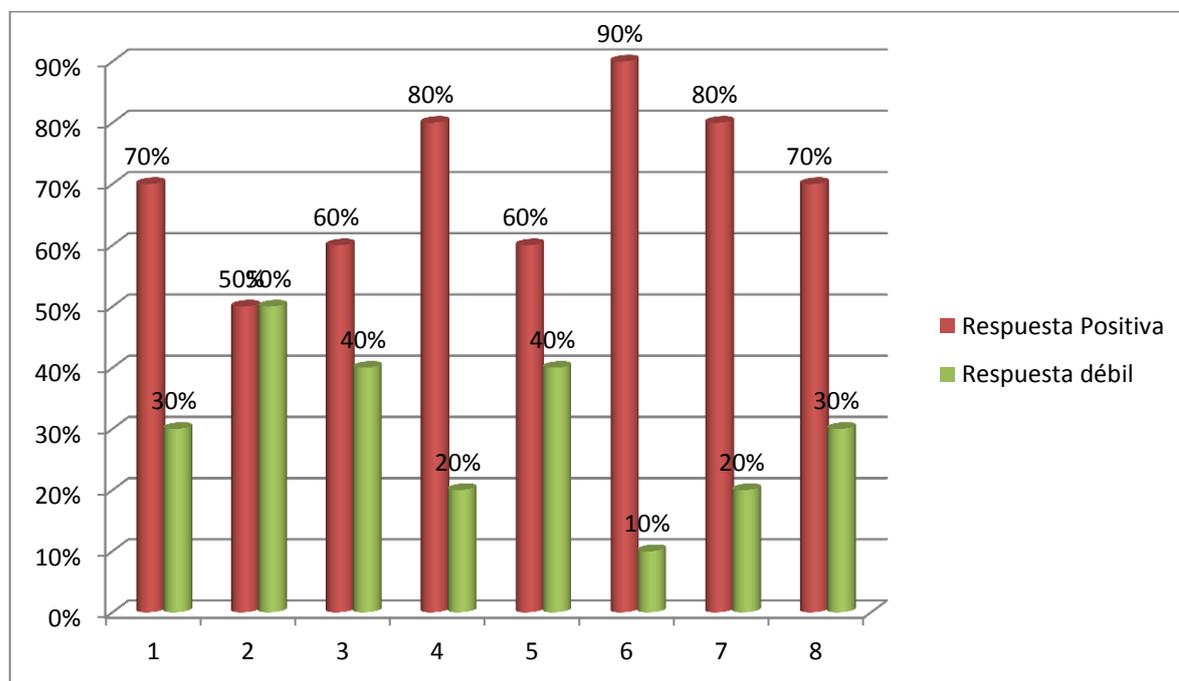
N°	Pregunta	Respuesta Positiva		Respuesta débil	
		F	%	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	7	70%	3	30%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	5	50%	5	50%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	60%	4	40%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	8	80%	2	20%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	6	60%	4	40%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	9	90%	1	10%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	8	80%	2	20%
8	En caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	7	70%	3	30%

Fuente: Entrevista a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle

Elaboración: Félix García M.

Ilustración Nº 18

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS



Fuente: Entrevista a directivos de la Unidad Educativa Juan Stiehle

Elaboración: Félix García M.

Los resultados reflejados en la Matriz No. 2, resaltan los aspectos fundamentales con respecto al análisis de los directivos sobre sus actividades administrativas, obteniendo los datos más relevantes. En la tabla de procesamiento y distribución de frecuencias de las respuestas de la entrevista a la parte directiva, se observa que la mayor parte de contestaciones son positivas.

En lo que respecta a comunicación sostienen que este proceso se refiere al intercambio de información entre directivos-personal docente, directivos-estudiantes, directivos-padres de familia, directivos-autoridades educativas, directivos-comunidad y viceversa; así como el intercambio de información entre los diferentes actores de la educación; procurando siempre que los mensajes lleguen de forma eficaz para que se cumpla el objetivo de la comunicación. Responden además que la información no es lo mismo que la comunicación, sino que la información es lo que se intercambia entre el emisor y el receptor en el proceso de comunicación.

Sobre si el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo los directivos contestaron que cuentan con un manual que orienta sobre la realización de las tareas.

En lo relacionado a cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado se indica el primer paso sería indagar en el conflicto, no para hallar culpables sino para encontrar las causas y poder plantear soluciones siempre en un clima de paz y respeto, destacando que el nivel de conflictos en la institución es bajo debido a que se busca prevenirlos.

Los directivos piensan que las características que un líder educativo debe poseer son en primer lugar la honestidad, el amor por su trabajo, el respeto, la disposición al servicio, la solidaridad y el conocimiento de su trabajo, la actualización constante, la comprensión, seguridad en sí mismo, empatía con los demás y sobre todo una buena formación ética.

Sobre cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado se puede evidenciar que existe el liderazgo participativo en donde todos los actores educativos tienen una voz y una participación activa en los procesos que se llevan a cabo en la institución, en donde los líderes motivan a salir adelante a todos los miembros de la unidad educativa.

Los valores institucionales que la unidad educativa busca desarrollar en el centro educativo son el respeto, la honestidad, la equidad y la no discriminación para el correcto desarrollo de las actividades de la institución, orientadas hacia la consecución de la misión y la visión de la institución enfocadas claramente en brindar una formación integral a los estudiantes con una orientación en valores éticos.

3.2.6. Matriz de problemáticas

Tabla N° 29

PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES

Problemas observados	Causas	Efectos
Incompleto conocimiento por parte del personal acerca de los instrumentos de planificación educativa	- Deficientes procesos de comunicación.	- Insuficiente control del estado de las actividades planificadas.
Resistencia y escepticismo en los padres cuando se dan nuevos métodos de enseñanza.	- Miedo al cambio. - Desconfianza en el sistema de enseñanza. - Sobreprotección de los padres.	- Retrasos en los procesos de enseñanza aprendizaje. - Resistencia por parte del alumno.
Resistencia en compañeros docentes o en el rector cuando se intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	- Temor al fracaso de los nuevos métodos por la parte directiva - Celo profesional	- Retrasos en los procesos de enseñanza aprendizaje. - Insuficiente innovación.
El liderazgo en las aulas de clase está orientado principalmente hacia las tareas.	- Hábito de anteponer los resultados a las personas	- Desmotivación del alumno.
Insuficiente puesta en práctica en clase de las ideas de los estudiantes.	- Pensamiento de que el profesor es el protagonista de la clase	- Desmotivación de los estudiantes. - Disminución de los niveles de participación en clase.
El profesor es quien siempre decide qué se hace en clase.	- Pensamiento de que el profesor es el protagonista de la clase	- Desmotivación de los estudiantes y falta de interés.
Se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	- Concepción clásica del sistema educativo como un sistema estandarizado.	- Desequilibrio en el proceso de enseñanza aprendizaje. - Niños hiperactivos y otros con problemas de aprendizaje.

Fuente: Análisis de los datos de la investigación

Elaboración: Félix García M.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

La Unidad Educativa Juan Bautista Stiehle es un establecimiento que promueve la excelencia académica, la vivencia de valores personales e institucionales, la calidad educativa a través del desarrollo profesional y capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la participación de los padres de familia, la delegación de autoridad y un ambiente cordial de trabajo entre estudiantes, docentes y directivos

Las tareas están organizadas mediante una estructura formal y existen instrumentos tales como el manual de organización que orientan la realización de actividades para cada uno de los miembros de la institución. Además, desarrolla herramientas de planificación como el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo Anual, que enmarcados siempre en la práctica de valores dirigen las actividades diarias del establecimiento.

Los departamentos didácticos se encargan de mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa, proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros y promover la investigación a nivel educativo. Los materiales de planificación se desarrollan de acuerdo a las necesidades institucionales porque ayudan a gestionar las diferentes actividades dirigidas por una programación orientada a la consecución de los objetivos institucionales.

Si bien es cierto existe resistencia y escepticismo en los padres cuando se dan nuevos métodos de enseñanza se puede mejorar el proceso de comunicación entre la Unidad Educativa y los padres de familia, de manera que estos últimos comprendan la importancia de la aplicación de nuevos métodos de enseñanza.

Los directivos son los principales responsables de la gestión educativa, organizan el trabajo y dirigen las actividades que se llevan a cabo en la institución en pos de cumplir la misión y la visión institucional. El director es quien lidera la toma de decisiones en un clima de respeto y consenso. Los directivos poseen cualidades de conducción de grupos, de competencias y disciplina. Se puede observar que hay una percepción favorable sobre los directivos ya que los reconocen no solo como autoridades sino como líderes, ejerciendo su liderazgo con habilidad y sin autoritarismo.

El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. Se deriva por lo tanto que el líder es una persona con cualidades especiales, innovadora y que promueve cambios positivos constantemente.

Los docentes admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y en general, existe una percepción positiva acerca del liderazgo del rector, lo cual es trascendental

debido a que aparte de ser la autoridad institucional por el puesto que ocupa es también reconocido como líder lo cual es una situación ideal ya que puede gestionar correctamente a la Unidad Educativa e interiorizar valores positivos en los miembros de la comunidad educativa. Se sienten siempre comprometidos con las decisiones tomadas por el rector, lo cual es fundamental para la gestión del establecimiento

Sin embargo, en las aulas de clase el liderazgo está orientado principalmente a las tareas y si bien es cierto los resultados que se alcancen a nivel educativo por parte de los estudiantes se debe anteponer a las personas sobre las tareas, al ser humano sobre lo material. Este es un punto en el que se debe trabajar para motivar a los estudiantes y fortalecer el valor de la sensibilidad hacia los demás.

Se dan oportunidades para que los estudiantes expresen sus ideas. Pero contrariamente, solo a veces se llevan a cabo sus ideas en la clase. Se deriva por tanto que hace falta por parte de los docentes emplear un liderazgo participativo y ser líderes no solo abiertos a escuchar sino también atreverse a llevar a cabo las ideas de los estudiantes que muchas veces insospechadamente pueden sorprender al maestro aportando positivamente a la didáctica de la clase e incidiendo a su vez positivamente en la motivación del estudiante.

Los valores son el eje fundamental de la formación del estudiante. Estos datos denotan la importancia que le dan los docentes a la formación integral con valores, los cuales son inculcados a los estudiantes en la enseñanza y en la formación como seres humanos y ciudadanos de bien, buscando también orientar a los padres en los procesos de fortalecimiento de valores de sus hijos.

Los valores están bien cimentados en la institución, los docentes y directivos a través de su ejemplo son los portavoces que inculcan en alumnos y padres de familia la vivencia de los mismos en los diferentes ámbitos de la vida personal, familiar, profesional y educativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Las conclusiones que a continuación se especifican, son el resultado de la investigación efectuada en la Unidad Educativa Juan Stiehle, que se ha fundamentado en actividades como: la revisión bibliográfica, el análisis de los instrumentos de planificación, la observación directa, la aplicación de encuestas, el desarrollo de entrevistas. De acuerdo a este contexto se llega a las siguientes conclusiones:

- Se analizó la capacidad de gestión en la administración de la Unidad Educativa y se determinó que existe una gestión adecuada, y que se cuenta con los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores; sin embargo, existe un escaso conocimiento sobre liderazgo y gestión por parte de algunos miembros de la Institución y también ciertas resistencias frente a nuevos métodos de enseñanza.
- Se investigó la capacidad de liderazgo en los diferentes niveles y se determinó que las autoridades del plantel no solo son percibidas por docentes, estudiantes y padres de familia como jefes o autoridad, sino también como líderes que dirigen a la institución, que saben dirigir grupos humanos, tienen habilidades sociales y de innovación y la capacidad de tomar decisiones oportunas y acertadas; que los estudiantes están siendo orientados al liderazgo y que los trabajos en grupo permiten resaltar estudiantes con perfil de liderazgo; pero por otra parte, en las aulas de clase el liderazgo está principalmente enfocado a las tareas antes que a las personas lo que desmotiva a los estudiantes.
- Se estudiaron los valores en la Unidad Educativa Juan Stiehle y se determinó que la Institución reconoce y promueve valores que constituyen el pilar fundamental de las actividades diarias del Centro Educativo para la formación y el crecimiento humano integral de los estudiando, buscando orientar de igual manera a los padres de familia sobre la importancia de los hogares en la formación en valores de los estudiantes, pero que es necesario fortalecer constantemente la vivencia de los valores.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones anotadas, surgen las siguientes recomendaciones que contribuirán a mejorar la gestión del liderazgo y los valores en la Institución:

- Mejorar los procesos de comunicación en la Unidad Educativa, lo cual permitirá el mejor entendimiento de la gestión institucional y educativa, un acercamiento entre docentes, padres de familia y estudiantes.
- Fomentar un liderazgo orientado a las personas y de carácter participativo en las aulas de clase, en donde el estudiante puede desenvolverse libremente y en un ambiente de confianza, lo cual contribuirá a elevar la motivación de los estudiantes, a despertar su creatividad y a promover la formación de jóvenes líderes.
- Llevar a cabo talleres de liderazgo que permitan a los docentes desarrollar habilidades de liderazgo ante los padres de familia y los estudiantes de manera que se genere confianza en los padres respecto a los métodos de enseñanza y la capacidad de los maestros.
- Impulsar constantemente a través de talleres y difusiones la importancia de la vivencia de los valores en los procesos de formación de los estudiantes.

PROPUESTA DE MEJORA

PROPUESTA DE MEJORA

“PROGRAMACION DE TALLERES CON ESTRATEGIAS DE GESTION LIDERAZGO Y VALORES PARA LA COMUNIDAD EDUCATIVA JUAN BAUTISTA STIEHLE DE LA CIUDAD DE CUENCA, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2011 – 2012”

10.1. Justificación

El proceso de investigación efectuado para conocer la situación en que se encuentran las prácticas de la gestión de liderazgo en la comunidad educativa JUAN STIEHLE, tanto en la relación de las autoridades con los docentes, estudiantes, familia, además de la integración de las otras instituciones que conforman el sector, porque es fundamental el trabajo mancomunado de todos los talentos humanos pertenecientes al mismo, pero tomando como centro de desarrollo a la institución educativa.

Según el análisis de los resultados obtenidos en la investigación no existen relaciones adecuadas de un liderazgo compartido y una práctica de valores vivenciada de manera activa, consiente y creadora, para aquello es importante señalar: la oportuna intervención mediante el diseño y aplicación de una propuesta encaminada a fortalecer los vehículos de progreso a través de estrategias integradoras capaces de facilitar la capacidad de gestión de liderazgo y valores, con la participación de todas las organizaciones pertenecientes a este conglomerado humano. De no proponer soluciones a la problemática, paulatinamente los sistemas de liderazgo y la práctica de valores existentes irán debilitándose y posiblemente podrán desaparecer.

La institución educativa como portadora de ideas y prácticas de progreso por que la educación persigue la mayoría de sus objetivos, el permanente cambio de los diversos lugares del país, mediante la actividad docente.

Con el diseño de la presente pretende transformar la gestión de liderazgo y valores en quienes están al frente de las distintas agrupaciones integrantes de la comunidad educativa, comenzando por los directivos hasta los máximos representantes del sector, esto con el fin de actualizar los procesos de liderazgo y valores acordes a los cambios económicos, políticos y sociales.

La aplicación de las estrategias gestión y valores como son los talleres la reuniones empleadas, como los actos sociales y las convivencias serán los procesos impulsores de crecimiento holístico del sector con la intervención propicia de los líderes y la práctica auténtica de los valores por parte de todos los miembros de la comunidad.

10.2. Objetivos

Objetivos General

Planificar un conjunto de talleres de gestión en liderazgo y valores para mejorar la calidad educativa en la Unidad Educativa Juan Bautista Stiehle, durante el primer mes de labores docentes de año lectivo: 2012-2013.

Objetivos Específicos

- Estudiar el estado de la gestión en liderazgo y valores.
- Seleccionar las estrategias.
- Aplicar la propuesta en el transcurso del primer trimestre del presente año lectivo con el uso de las nuevas tecnologías para conseguir mejores resultados los mismos que se darán a conocer a todos quienes conforman la Unidad Educativa Juan Stiehle.

10.3 Localización y Cobertura Espacial

Las actividades diseñadas en la presente propuesta se llevaran a cavo en la Comunidad Educativa Juan Stiehle pertenece al régimen de Sierra por lo que las labores educativas inician en el mes de septiembre la institución que funcionara como núcleo de la propuesta está ubicada en un ambiente agradable situado a pocos minutos de la ciudad de cuenca.

La institución cuenta con los servicios básicos y la infraestructura adecuada para las respectivas actividades.

10.4. Población

En primer lugar se cuenta con el apoyo del Rector del Plantel, los Docentes, el Gobierno Estudiantil, el Comité Central de Padres de Familia, la Supervisión Provincial de Educación del Azuay.

10.5. Sostenibilidad de la Propuesta y Recursos y Recursos

Se ha considerado necesarios los siguientes recursos para la ejecución del presente trabajo investigado.

Recursos organizacionales

- Instalaciones de la Unidad Educativa Juan Stiehle.
- Biblioteca de la universidad Estatal de Cuenca.

Recursos humanos

- Directivos
- Personal docente
- Alumnos

Recursos materiales y tecnológicos

- Computadora portátil
- Hojas de papel bond A4
- Lápiz
- Borrador
- Esferográficos
- Libro
- Anillados

10.6. Recursos económicos

CANTIDAD	DENOMINACIÓN	TOTAL
2	Paquete de hojas INEN A4	520,00
1	Flash	50,00
3	Esferos	1,00
30	Internet	30,00
	Teléfono	15,00
	Transporte	11,00
	Imprevistos 10%	8,70
Total:		130,90

10.7. Presupuesto

En la elaboración y la aplicación de la propuesta se invertirán aproximadamente unos \$850,00 de los cuales el 75% serán financiados por el autor y el 25% restante se lo conseguirá con autogestión o ONG.

10.7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;">TIEMPO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;">ACTIVIDADES</div>	2012 - 2013											
	MES 1				MES 2				MES 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	➔ Socialización y motivación de taller de Gestión, Liderazgo y valores.	X										
➔ Primera fase de la propuesta. Organización, Inscripción para taller de Gestión y Liderazgo.		X										
➔ Segunda fase. Preparación de material didáctico necesario a utilizar este taller.			X									
➔ Tercera fase. Aplicación del taller de Gestión y Liderazgo.				X								
➔ Cuarta fase. Ejecución del taller sobre valores.					X							
➔ Evaluación de la propuesta para conocer sus resultados y avances						X						
➔ Elaboración del informe para dar a conocer a sus autoridades y a la comunidad								X				
➔ Socializar el informe final con sus										X		

alcances a todos quienes conforman esta institución.																			
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Perfil de propuesta a ejecutarse

Elaboración: Lcdo. Félix García M.

Temario del taller de Gestión y Liderazgo

- El liderazgo en las instituciones educativas
- Diferencias entre líder y jefe
- Tipos de liderazgo
- Delegación
- Equipos de Trabajo
- Fundamentos de la Comunicación

Temario del taller de Valores

- Los valores en las instituciones educativas
- Administración basada en valores
- Educación en valores

BIBLIOGRAFIA

Referencias Bibliográficas

- Alvira, R. (Intérprete). (1999). IX Coloquio de Ética Empresarial y Economía. Barcelona, España.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory*. New York: Free Press.
- Guillén Parra, M. (2008). *Ética en las Organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.
- López Cano, J. L. (1984). *Métodos e hipótesis científicas*. México: Trillas.
- Morán Márquez , F. (2001). *Educación y desarrollo*. México: Limusa.
- Münch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F., & Pedronni, F. (2010). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Representación de la UNESCO en Perú. (2011). *Manual de Gestión para los Directores de las Instituciones Educativas*. Lima: Lance Gráfico S.A.C.
- Sánchez, J. (s.f.). *Gestión de Empresas*.
- Stogdill, R. M. (2008). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press
- Universidad Técnica Particular de Loja; Álvarez Gálvez, Luz Esther. (2011). *Guía Didáctica. Proyecto de Grado I*. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Universidad Técnica Particular de Loja; Correa Jaramillo, Carlos Enrique. (2010). *Guía Didáctica. Liderazgo, Valores y Educación*. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Universidad Técnica Particular de Loja; Jara Reinoso, Ávida. (2011). *Guía Didáctica. Gerencia Educativa*. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Villavicencio, F. Desarrollo Organizacional.

Referencias electrónicas

- Álvarez Muñoz, J. B. (5 de enero de 2006). Gestipolis. Recuperado el 5 de febrero de 2012, de <http://www.gestipolis.com/recursos6/Docs/Ger/manorganiza.htm>
- Universidad Pedagógica Nacional de México. (2010). Slideshare. De <http://www.slideshare.net/lorelío7/tipos-de-gestin/download>
- *Blogspot.es*. (2011). Recuperado el 11 de 2012, de <http://www.johanatov.blogspot.es//definicion-y-tipos-de-gestion/>

- *Tiposde.org Portal Educativo*. (11 de 2012). Recuperado el 11 de 2012, de <http://www.tiposde.org/cotidianos/60-tipos-de-lideres/>
- *Wanadoo*. (2010). *Wanadoo*. Recuperado el 30 de enero de 2012, de <http://perso.wanadoo.es/valzam1/lbrdirectivoolider.htm>
- *Wordpress.com*. (s.f.). Recuperado el 11 de 2012, de <http://iaap.wordpress.com/2007/05/19/el-liderazgo-orientado-a-las-tareas-y-el-liderazgo-orientado-a-las-personas/>

ANEXOS

ANEXO No. 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

- a. Director
- b. Rector
- c. Consejo Directivo

6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	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			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			

B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

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

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

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

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

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

ANEXO No. 2

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- f. Fiscal ()
- g. Fiscomisional ()
- h. Municipal ()
- i. Particular laico ()
- j. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidad para cuestionar las órdenes existentes			
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización			
3	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizajes agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4	Los directivos y docente 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 y aprendizaje			
7	En el proceso de enseñanza y aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			

9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11	Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas.			
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13	Los directivos mantienen el liderazgo y la gestión en el área académica.			
14	Los directivos mantienen el liderazgo y la gestión en el área administrativa financiera.			
15	Actividades de integración en el ámbito 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.			

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO No. 3

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

Siempre

A veces

Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

k. Fiscal ()

l. Fiscomisional ()

m. Municipal ()

n. Particular laico ()

o. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

ORDEN	DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1	El director/ rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes				
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar				
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo				
6	Los docente 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 se interesan por los problemas de los estudiantes				
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión				
11	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase				
12	Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente				
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativa				

14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				
----	--	--	--	--	--

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO No. 4

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia:

Con la finalidad de conocer algunos aspectos relacionados con la marcha de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DE LA UNIDAD EDUCATIVA JUAN STIEHLE, le solicito responder el cuestionario.

Señor(a) Padre de familia, sus respuestas son muy importantes, dígnese leer detenidamente y conteste a cada una de las preguntas que a continuación se le propone.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

Siempre
A veces
Nunca

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- p. Fiscal ()
- q. Fiscomisional ()
- r. Municipal ()
- s. Particular laico ()
- t. Particular religioso ()

1. CUESTIONARIO

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Existe un liderazgo en los directivos de la institución para llevar adelante la calidad educativa.						
2	Los directivos de la institución se preocupan por la formación de los estudiantes en valores.						
3	Se orienta a los padres de familia en la conducción de valores y responsabilidades de sus hijos.						
4	Sus directivos poseen cualidades de conducción de grupos, de competencias, disciplina.						
5	Los directivos se preocupan por situaciones de cambios, innovaciones en nuevas tecnologías educativas.						
6	Se elaboran y se llevan a la práctica proyectos de mejora encaminados al bienestar estudiantil.						
7	Existe un liderazgo pedagógico claro y visible: orienta, monitorea, proporciona recursos y se evalúa.						
8	Se ejerce autoridad de parte de los directivos sobre los padres de familia, con habilidad y sin autoritarismo.						
9	Sus directivos tienen muy clara la visión de la institución y velan para lograr y conseguir.						

10	Se observa en los directivos coherencia en el manejo y vivencia de sus valores personales y motivaciones.					
11	Presenta un conjunto de criterios adecuados de funcionamiento de organización que deben ser cumplidos por alumnos y padres de familia.					
12	Posee autoridad de prestigio y funciona siempre integrado en un equipo de trabajo.					
13	Sus directivos, comparten y delegan sus responsabilidades de gestión estratégica con los padres de familia o sus representantes.					
14	El liderazgo de los directivos está plasmado en trabajos comunitarios con absoluta libertad.					
15	Sus directivos hacen realidad obras y proyectos logrados en base de la autogestión comunitaria.					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO No. 5

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO No. 6

Plan Operativo Anual

No	DESCRIPTOR	TÍTULOS DE LOS PROYECTOS	RESPONSABLES	AÑOS
1	La institución educativa elabora un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente.	Utilizar procedimientos y mecanismos administrativos de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Lcdo. Polivio Altamirano, Lcdo. Félix García y Verónica Astudillo	2011-2012
2	La institución educativa elabora Planes de Transformación Institucional (PTI) para ciclos de tres años comprometidos con las orientaciones del proceso de reforma y la misión institucional del sistema.		Lcdo. Félix García Lcdo. Polivio Altamirano	2011-2012
3	La institución educativa elabora Programas Operativos Anuales (POA), vinculados al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos.		Lcdo. Polivio Altamirano	2011-2014
4	La institución educativa implanta y aplica una metodología de evaluación institucional y genera un informe anual de situación, actividad y resultados.		Lcdo. Félix García	2011-2014
5	La institución educativa implanta los nuevos currículos basados en	Implantar nuevos currículos por competencias en la	Lcdo. Polivio Altamirano	2011-2012

	competencias laborales como organizadores de los procesos de enseñanza aprendizaje.	obtención de resultados enseñanza –aprendizaje de la Unidad Educativa Juan Stiehle		
6	La institución educativa establece un plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos de la institución.	Fomentar un plan de investigación educativa en la mejora de los procesos técnicos didácticos de la unidad educativa Juan Stiehle	Prof. Benito Naula	2011-2012
7	La institución educativa desarrolla y aplica en toda la institución una metodología unificada de evaluación de aprendizajes.	Aplicar metodologías unificadas en la enseñanza-aprendizaje de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Lcdo. Polivio Altamirano	2011-2012
8	La institución educativa genera un plan de oferta formativa, a cinco años, de acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno.	Implementar un taller mecánico de prestación de servicios dentro del entorno de la unidad educativa Juan Stiehle	Lcdo. Carlos Cedillo	2013-2014
9	La institución educativa desarrolla una oferta diferenciada de formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores en activo y se pone en conocimiento de instituciones públicas y empresas.	Crear centros ocupacionales para ofrecer personal a instituciones públicas y empresas de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Lcda. Elizabeth Cárdenas	2013-2014
10	La institución educativa establece un equipo de actualización de la oferta	Actualizar ofertas formativas de acuerdo al mercado de trabajo	Lcda. Marcia Cajamarca	2013-2014

	formativa troncal de la institución a partir de los resultados de observación sistemática del mercado de trabajo.	de la Unidad Educativa Juan Stiehle		
11	La institución educativa establece un registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora permanente de la institución educativa	Establecer un control de ideas e innovaciones de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Prof. Rosa Gonzales	2011-2012
12	La institución educativa genera un proyecto de I+D (innovación y desarrollo de producto), vinculado a las especialidades técnicas de referencia de la institución, que ordene las prioridades de aprendizaje técnico de los docentes y estimule la generación de ideas de aplicación a la producción, e elabora un prototipo final y se registra la patente.	Innovar y desarrollar productos prioritarios de acuerdo a la especialidad con registro institucional de patentes de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Lcda. Katherine Guamán	2011-2012
13	La institución educativa desarrolla un proyecto productivo y un plan de comercialización de la producción que refuerce el aprendizaje en la práctica de los estudiantes y permita la generación de valor reinvertirle en la Institución	Elaborar y comercializar productos de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Lcda. Azucena Suarez	2013-2014
14	La institución educativa elabora un catálogo de puestos de trabajo	Implantar funciones y tareas de trabajo de acuerdo al perfil	Lcda. Lorena Barros	2013-2014

	definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.	profesional de la Unidad Educativa Juan Stiehle		
15	La institución educativa establece equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual: equipo de pensamiento estratégico, equipo de evaluación y mejora permanente, equipo de relaciones institucionales, etc.	Crear equipos de trabajo para el desarrollo de programas transversales de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Ing. Ramón Rodríguez	2011-2012
16	La institución educativa establece planes anuales de capacitación docente y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes, de bajo coste.	Crear ambientes de capacitación y aprendizaje compartido entre docentes de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Dr. Mario Ayala	2011-2012
17	La institución educativa establece, de forma consensuada, un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos, estableciéndose criterios claros y conocidos por todo el personal del Colegio.	Evaluar el desempeño profesional de docentes y directivos con criterios claros de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Lcdo. Félix García	2011-2012
18	La institución educativa establece una tabla objetiva	Establecer una tabla de compensaciones no	Prof. Mónica Nieto	2011-2012

	de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal de estructura de la Institución Educativa.	salariales por servicios prestados de la Unidad Educativa Juan Stiehle		
19	La institución educativa gestiona, al menos, un convenio anual con una Universidad pública o privada para el establecimiento de un programa de becas y el desarrollo de un programa de orientación y animación para el seguimiento de estudios superiores de sus alumnos.	Implementar convenios con las Universidades, para proporcionar becas y programas de orientación y seguimiento a los Bachilleres de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Ing. Ramón Rodríguez	2011-2012
20	La institución educativa establece un programa de cooperación y orientación vocacional con al menos tres Colegios de enseñanza primaria.	Establecer programa de cooperación y orientación vocacional con instituciones de enseñanza Básica	Lcda. Lorena Barros	2012-2013
21	La institución educativa establece, al menos, un convenio anual con una empresa privada para la utilización de su tecnología, con fines educativos, fuera de las horas de producción.	Elaboración de una propuesta de convenio entre empresas privadas y la Unidad Educativa Juan Stiehle para la utilización de la tecnología por parte del centro fuera de las horas de producción.	Lcdo. Carlos Cedillo	2011-2013
22	La institución educativa desarrolla actividades generadoras de recursos para garantizar, al menos,	Realizar actividades para generar recursos para satisfacer las necesidades básicas	Dr. Mario Molina Sra. Mariana García	2012-2013

	la satisfacción de necesidades básicas de sus estudiantes.	de los estudiantes de la Unidad Educativa Juan Stiehle		
23	La institución educativa diseña un sistema de seguimiento de los resultados académicos obtenidos por los estudiantes. Con esta información se elabora y divulga un informe semestral de rendimiento académico de los alumnos, con la finalidad de establecer las medidas correctoras oportunas.	Diseñar un sistema de seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Lcda. Elizabeth Cárdenas	2012-2013
24	La institución educativa desarrolla una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los estudiantes, mediante visitas de los tutores a los hogares.	Crear un sistema de investigación sobre las condiciones de vida de los estudiantes de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Lcdo Félix García Lcda. Melida Castillo	2011-2012
25	La institución educativa genera y mantiene un servicio de bienestar social del escolar que proporciona servicios de salud, alimentación, apoyo al rendimiento académico y atención psicológica.	Generar y mantener un servicio de Bienestar Social del estudiante de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Lcdo. Félix García Dr. Mario Molina Lcda. Lorena Barros	2011-2012
26	La institución educativa establece un Plan de Acción Tutorial para la organización de los servicios de tutoría educativa y profesional, con	Establecer un plan de tutoría educativa y profesional de la Unidad Educativa Juan Stiehle		2011-2014

	especificación de tiempos, metodologías y responsables.			
27	La institución educativa establece un sistema de seguimiento de la inserción socio profesional de los egresados.	Establecer un seguimiento socio-personal de los egresados de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Lcda. Lorena Barros	2011-2014
28	La institución educativa establece un sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados.	Promocionar y apoyar la acción emprendedora de egresados de la Unidad Educativa Juan Stiehle		2012-2013
29	La institución educativa promueve la puesta en funcionamiento de una Asociación de Antiguos Alumnos y la elaboración de un plan de actividades de encuentro y relación entre alumnos y egresados.	Crear la asociación de egresados de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Lcdo.	2013-2014
30	La institución educativa establece, de forma consensuada, un Plan de Participación de la Comunidad Educativa que especifique las responsabilidades, ámbitos de cooperación y participación en el control de gestión de los diferentes actores.	Establecer un plan de participación de la Comunidad Educativa especificando responsabilidades	Lcdo. Polivio Altamirano Lcdo. Félix García	2011-2012
31	La institución educativa establece un sistema de intermediación en el mercado de trabajo para	Proponer un sistema de intermediación entre el mercado de trabajo y los egresados de la	Lcdo.	2011-2014

	apoyar la inserción laboral de los egresados y dar servicio a las pequeñas empresas generadoras de empleo que demanden personal cualificado	Unidad Educativa Juan Stiehle		
32	La institución educativa establece un convenio con Cámaras y/o organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantías.	Establecer convenios con instituciones profesionales en el desarrollo de actividades de pasantías de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Lcdo.	2011-2014
33	La institución educativa participa, al menos, en un foro de reflexión sobre Educación Técnica y Profesional, producción y empleo y su orientación en el Ecuador y en América Latina.	Lograr la participación en foros de reflexión sobre educación técnica y profesional de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Lcdo. Félix García Lcdo. Carlos Cedillo	2011-2014
34	La institución educativa crea y mantiene actualizado un inventario de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los estudiantes.	Crear un inventario actualizado de profesionales dispuestos a participar en orientación y asesoramiento laboral de los estudiantes de la Unidad Educativa Juan Stiehle	Lcdo. Félix García Lcda. Verónica Astudillo	2011-2014
35	La institución educativa elabora al menos un proyecto anual potencialmente financiable por instituciones internacionales de	Elaborar proyectos financiados dirigidos a instituciones internacionales de cooperación y búsqueda de recursos	Prof. Benito Naula	2011-2012

	cooperación y se gestiona la búsqueda de recursos, con la colaboración del Programa Nacional de Bachillerato Técnico.	destinados al Bachillerato Técnico de la Unidad Educativa Juan Stiehle		
--	---	--	--	--

ANEXO No. 7

Aspecto operativo

Ámbito	FODA	Nº Descrip tor	Nombre del Descriptor
Procesos	Personal Docente dispuesto al cambio	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p>La institución educativa elabora un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente.</p> <p>La institución educativa elabora Planes de Transformación Institucional (PTI) para ciclos de tres años comprometidos con las orientaciones del proceso de reforma y la misión institucional del sistema.</p> <p>La institución educativa elabora Programas Operativos Anuales (POA), vinculados al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p> <p>La institución educativa implanta y aplica una metodología de evaluación institucional y genera un informe anual de situación, actividad y resultados.</p> <p>La institución educativa implanta los nuevos currículos basados en competencias laborales como organizadores de los procesos de enseñanza aprendizaje.</p>
Productos		8	<p>La institución educativa genera un plan de oferta formativa, a cinco años, de acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno.</p>

Personas.	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos Didácticos adecuados para el Bachillerato Técnico -Buena Autogestión educativa por parte de las autoridades. -Participación docente en diferentes eventos socio cultural. 	14	La institución educativa elabora un catálogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos Didácticos -Espacio físico adecuado, Talleres - Disposición de laboratorios de computación, audiovisuales, inglés, Física y Química. 	21	La institución educativa establece, al menos, un convenio anual con una empresa privada para la utilización de su tecnología, con fines educativos, fuera de las horas de producción.
Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> -Participación del estudiante en actuaciones Comunitarias, cívicas, deportivas y culturales. 	24	La institución educativa desarrolla una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los alumnos, mediante visitas de los tutores a los hogares.
Relaciones con el Entorno	<ul style="list-style-type: none"> -Relaciones entre padres de familia, Docente. - Buenas relaciones laborales con el Párroco. -Buenas relaciones con la FEDEC, 	30	La institución educativa establece, de forma consensuada, un Plan de Participación de la Comunidad Educativa que especifique las responsabilidades, ámbitos de cooperación y participación en el control de gestión de los diferentes actores.

	CONFEDEC, ME y apoyo de las autoridades locales		
--	---	--	--