



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

Sede en Ibarra

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson de la ciudad de Guayaquil, durante el período 2011 – 2012”**

**Tesis de Grado**

**Autor:**

**Maquilón Sánchez, María Paola**

**Directora:**

**Andrade Vargas, Lucy, Mgs.**

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Mgs.

Lucy Andrade Vargas

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo 2011 – 2012”** realizado por el profesional en formación: Ma. Paola Maquilón Sánchez; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre de 2012

f) .....

Mgs. Lucy Andrade Vargas

DIRECTORA DE TESIS

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Lcda. Ma. Paola Maquilón Sánchez, declaro ser autor(a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos acciones legales.

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

Loja, septiembre de 2012

f) .....

Autor: Maquilón Sánchez María Paola

C.I. 0908888647

## DEDICATORIA

Con mucho amor dedico este trabajo a:

A Sidney, mi esposo y amigo,  
por comprender la importancia de realizar esta maestría y  
darme su apoyo en todo momento.

A Nadege, Arianna y Sidney, mis amados hijos,  
por ser mí motivo de superación y  
fuerza para seguir adelante.

A mis padres porque su apoyo y persistencia,  
ya que me dieron la tranquilidad para estudiar cuidando de mi familia,  
cuando yo estudiaba.

## AGRADECIMIENTO

Emprender este compromiso de mejora profesional, significó un gran esfuerzo no solo de mi parte sino en especial de mi familia, que tuvo que sacrificar mucho tiempo de compartir para la dedicación de esta maestría. Por eso me permito agradecer a:

En primer lugar, Dios y María, porque sin su guía, valor y paz no hubiese tenido capacidad de realizar este reto. Dios con su fuerza y amor, puso en mi camino profesionales que pudieron ayudarme sin ningún tipo de beneficio para ellos, simplemente cariño a su profesión. María que sin su apoyo y ejemplo a seguir de madre, no hubiese tenido la fuerza para sacrificar el tiempo de mis hijos.

A la Dra. Cecilia Vera de Gálvez, rectora de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson; quien con su calidez y profesionalismo que supo guiar en el desarrollo de esta maestría.

Al Dr. Juan Carlos Rodríguez, Director de Educación del Guayas, quien con su amistad y persistencia, inicie este exitoso camino.

A la Universidad Técnica de Loja por desarrollar estas posibilidades de superación profesional con estudios superiores de calidad pero con la facilidad de la formación a distancia, comprendiendo las realidades laborales y familiares de sus estudiantes.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	xi
RESUMEN	xiii
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	
<b>2.1. La gestión educativa</b>	<b>4</b>
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia	6
2.1.3. Tipos de Gestión	7
<b>2.2 Organización escolar</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Dimensiones de la Institución</b>	<b>12</b>
<b>2.4 Liderazgo Educativo</b>	<b>14</b>
2.4.1 Concepto	14
2.4.2 Tipos de liderazgo	15
2.4.3 Características	16
<b>2.5 Diferencia entre directivo y líder</b>	<b>17</b>
<b>2.6 Los valores y la educación</b>	<b>18</b>
<b>3 METODOLOGÍA</b>	
<b>3.1 Participantes</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Materiales e Instrumentos</b>	<b>27</b>
<b>3.3 Métodos y procedimientos</b>	<b>28</b>
<b>4 RESULTADOS</b>	
<b>4.1 Diagnósticos</b>	<b>31</b>
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde	

se evidencia la gestión en liderazgo y valores	31
4.1.1.1 El manual de organización	31
4.1.1.2 El código de Ética	32
4.1.1.3 El plan estratégico	32
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)	33
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	33
4.1.1.6 Reglamento interno	34
<b>4.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa</b>	<b>34</b>
4.2.1 Misión y visión	34
4.2.2 El Organigrama	37
4.2.3 Funciones por áreas y departamentos	39
4.2.4 El clima escolar y convivencia con valores	43
4.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores	44
4.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores	45
4.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores	46
4.2.8 Dimensión comunitaria y valores	47
<b>4.3 Análisis FODA</b>	<b>47</b>
4.3.1 Fortalezas y debilidades	49
4.3.2 Oportunidades y amenazas	54
4.3.3 Matriz FODA	56
<b>4.4 Resultados de encuestas y entrevistas</b>	
4.4.1 De los directivos	57
4.4.2 De los docentes	66
4.4.3 De los estudiantes	70
4.4.4 Entrevista a directivos	73
4.4.5 Matriz de problemática	76
<b>5 DISCUSIÓN</b>	<b>77</b>
<b>6 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>85</b>
<b>7 PROPUESTA DE MEJORA</b>	
7.1 Título de propuesta	88
7.2 justificación	88
7.3 Objetivos	88
7.3.1 Objetivo General	88

7.3.2	Objetivos de la propuesta	88
<b>7.4</b>	<b>Actividades</b>	<b>89</b>
<b>7.5</b>	<b>Localización y cobertura espacial</b>	<b>93</b>
<b>7.6</b>	<b>Población objetivo</b>	<b>94</b>
<b>7.7</b>	<b>Planteamiento de desempeño</b>	<b>94</b>
<b>7.8</b>	<b>Sostenibilidad de la propuesta</b>	<b>95</b>
<b>7.9</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>96</b>
<b>7.10</b>	<b>Cronograma</b>	<b>97</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>99</b>
<b>9</b>	<b>APÉNDICES</b>	<b>103</b>

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

- Tabla 1 : Personal Docente de la Sección Básica – clasificado por sexo
- Tabla 2 : Personal Docente de la Sección Básica – clasificado por edad
- Tabla 3 : Personal Docente de la Sección Básica – clasificado por años de experiencia
- Tabla 4 : Personal Docente de la Sección Básica – clasificados por títulos académicos
- Tabla 5 : Desglose de estudiantes de la Sección Básica – clasificados por sexo
- Organigrama General de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson
- Cuadro sinóptico de los niveles operativos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson
- Cuadro sinóptico de las fortalezas y debilidades de la institución
- Cuadro sinóptico de las oportunidades y amenazas de la institución
- Matriz FODA
- Tabla 6 : Resultados de encuestas a directivos – forma de organización de los equipos de trabajo
- Tabla 7 : Resultados de encuestas a directivos – Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización
- Tabla 8 : Resultados de encuestas a directivos – Tareas de los miembros de la institución y el manual de normas
- Tabla 9 : Resultados de encuestas a directivos – Clima de respeto y consenso de la toma de decisiones
- Tabla 10 : Resultados de encuestas a directivos – Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos
- Tabla 11 : Resultados de encuestas a directivos – Administración y liderazgo que el centro educativo promueve
- Tabla 12 : Resultados de encuestas a directivos – Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución
- Tabla 13 : Resultados de encuestas a directivos – Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

- Tabla 14 : Resultados de encuestas a directivos – Organismos que integran la institución
- Tabla 15 : Resultados de encuestas a directivos – Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores
- Tabla 16 : Resultados de encuestas a directivos – Departamentos didácticos y sus acciones
- Tabla 17 : Resultados de encuestas a directivos – La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones
- Tabla 18 : Resultados de encuestas a directivos – Materiales de planificación educativa
- Tabla 19 : Resultados de encuestas a los docentes
- Tabla 20 : Resultados de encuestas a los estudiantes
- Tabla 21 : Resultados de la entrevista a los directivos
- Cuadro 1 : Problemas observados

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como fin el fortalecer la calidad laboral en la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson, enfocándose en la Gestión, Valores y Liderazgo, mediante una propuesta basada en el mejoramiento administrativo de la unidad, permitiendo un mejor clima organizacional.

Debido a que esta institución educativa ha servido como ejemplo para muchas otras instituciones en el país; la realización de esta propuesta, tiene como fin el de resaltar su excelencia educativa de 34 años, reforzando su gestión por medio de un proceso de innovaciones.

Para conocer la realidad de la institución los instrumentos de investigación aplicados fueron: encuestas diseñadas por la universidad, a diferentes grupos relacionados con la institución y entrevistas a sus directivos. Posteriormente analizando los resultados se proyecta la problemática y una propuesta relacionada con la gestión; con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales, clima organizacional, comunicación interdepartamental, potencializando las habilidades y destrezas de su personal para encaminar y empoderar a nuevos líderes que fortalezcan el quehacer educativo de la institución mediante una nueva visión que satisfaga las necesidades actuales y futuras en el ámbito de la educación.

# 1. INTRODUCCIÓN

La crisis de la educación está relacionada con la falta de valores y principios como base de la educación; es por este motivo, que su presencia es parte esencial de la formación de nuestra sociedad; ya que con valores firmes y bien estructurados, se obtendrá una gestión de liderazgo de mayor efectividad y productividad.

Se debe comprender que el actor principal del accionar educativo es el profesor, ya que es él quien se encuentra durante 9 horas, 7 días a la semana por 200 días al año con sus estudiantes, en una convivencia muy activa y fundamental para el desarrollo de los educandos. Por lo tanto, es imprescindible el considerar de importancia la capacitación y bienestar de los docentes.

Lamentablemente en general se presenta una degeneración de la valorización de la profesión más noble, que es el ser profesor, encontrando sentimientos de desvalorización y poco interés por parte de los gobiernos en especial de los países latinoamericanos, además de culpar al docente como motivo por el fracaso, abandono y bajo rendimiento de sus estudiantes. Como punto de contraste de esta realidad general encontramos es nuestro país una preocupación por superar esta dificultad, por medio de una tendencia más humanista como parte de la estrategia para mejoramiento y obtención de logros propuestos de una organización; más aun cuando hablamos de una institución educativa que es la base de una futura sociedad emprendedora y luchadora de sus objetivos. De acuerdo a la Reforma y Fortalecimiento Curricular del 2011 presentado por el Ministerio de Educación del Ecuador, las autoridades han comprendido que una buena educación permitirá un país más desarrollado y triunfador.

La Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson – Guayaquil tiene 34 años laborando para la niñez guayaquileña, manteniéndose a la vanguardia de la educación implementando métodos y estrategias modernas; lo que la

cataloga entre las instituciones educativas que lideran la educación bilingüe en el país.

A través de todos estos años de labores, planificaciones y evaluaciones continuas hemos visto pasar 22 generaciones que han finalizado su primaria, lo que representa un promedio de más de 2300 alumnos que han concluido la educación básica en esta prestigiosa institución. Este número significativo de alumnos ilustra el aporte de la institución al país y la comunidad, brindando a los ciudadanos una educación acorde con las necesidades técnicas y métodos modernos con el fin de formar ciudadanos preparados con una educación integral.

La Institución Educativa, será el beneficiario de esta propuesta de gestión, liderazgo y valores. Esta investigación busca analizar la organización escolar y presentar una propuesta de fortalecimiento enfocada en mejorar su clima laboral, favoreciendo el desempeño y comunicación entre sus integrantes, llevándolos a una administración estratégica con calidad fundamentada en valores y liderazgo.

Para fundamentar esta propuesta se ha realizado la investigación indagando por medio de entrevistas y encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución. Los resultados obtenidos se los presenta en tablas para un análisis fácil y comprensible. Los Directivos de la institución educativa en cuestión están muy interesados en los resultados y propuesta de esta investigación, debido a que comprenden la importancia de potencializar la gestión, los valores y el liderazgo en la empresa.

La viabilidad de este proyecto nos permitirá establecer si los recursos y la tecnología para el diseño y la ejecución del proyecto son posibles, en otras palabras, demostrar tecnológicamente que es factible producirlo y ejecutarlo, que no existe impedimento alguno en la obtención de insumos necesarios y demostrar que económica y/o socialmente se pueden lograr beneficios con su aplicación.

Determinando el cumplimiento de los parámetros:

- Factibilidad técnica – la adecuación en el proceso a los objetivos del proyecto y a la economía como un todo.
- Factibilidad económica – como el análisis del escenario donde se ejecutará el proyecto, su viabilidad y rentabilidad dentro de ese contexto.
- Factibilidad institucional – es la alternativa organizativa del proyecto, donde deberá indicar su vida útil y responder a las exigencias de la institución.
- Factibilidad social - Debe responder a las necesidades sociales, a las características del perfil del estudiante.

La factibilidad del logro de este proyecto es organizativa y financiera.

Las funciones y objetivos de una Institución educativa van cambiando con el tiempo y de acuerdo a las necesidades que presenta la sociedad donde se está desarrollando; por lo que los objetivos que se planteó son:

- Identificar la capacidad y nivel de la gestión de liderazgo y valores, de las autoridades, personal docente, administrativo y de apoyo , mediante la aplicación de encuestas, que permitan contribuir y elevar los estándares de competitividad y calidad de la institución.

Se estima que a través de esta propuesta, las relaciones interpersonales y el clima organizacional mejorará, favoreciendo el desempeño de los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y personal en general, demostrando una fluidez en la comunicación y en la convivencia. Con los resultados se darán las recomendaciones y se presentará el proyecto a los directivos de la Institución con la finalidad de mejorar la calidad de educación al reforzar los valores y calidad de trabajo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

#### 2.1.1 Concepto

La gestión es la nueva tendencia en la administración educativa y “ *el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación*” (Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, 1996).

*“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.”* (Guillermo Ruiz, 2007)

*“El Ecuador ha definido, considerando las evidencias y sus propias necesidades de país, un modelo de gestión educativa que le permita alcanzar una educación de calidad.”* (Ministerio de Educación, 2011).

Los estándares de contenido y de oportunidades son:

- a) *Definir los grados de dominio o niveles de logro.* Describe el nivel de evidencia del desempeño de logros: inadecuado, aceptable o sobresaliente.
- b) *Definir el material que los profesores deben de enseñar y nivel de lo aprendido por los estudiantes.* Son descripciones claras de los conocimientos y destrezas que debieran enseñarse.
- c) *La disponibilidad* de profesores, material, personal, infraestructura que los gobiernos o entidades privadas proporcionan.

Los estándares de desempeño son:

Son los que definen los grados de dominio o niveles de logro. De manera específica describen que clase de desempeño representa un logro

inadecuado, aceptable o sobresaliente; indican: la naturaleza de las evidencias y especificaciones de la calidad a través de sistemas de calificaciones, escalas de observación o rúbricas.

Por lo tanto, la gestión educativa es el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente con objetivos generales y específicos que comprometen a todos los integrantes de la Institución educativa a una participación activa. Entonces podemos declarar que la gestión educativa es el control de todo tipo de actividades y procesos relacionados con el ámbito educativo y todos los personajes que están involucrados en forma directa o indirecta con la educación. En cuanto a nuestra realidad nacional, se ha implementado la gestión educativa como parte más activa en la Reforma Curricular en octubre del 2011 presentó la necesidad de implementar en la educación en el Ecuador la gestión educativa como una búsqueda a la mejora del desempeño docente, presentando como estándares que se deben seguir en forma general dimensiones como:

- Desarrollo curricular,
- Gestión del aprendizaje,
- Desarrollo profesional y
- Compromiso ético

Según Kathleen Fitzpatrick citada por Puentes Osma (2005), el paso de la institución educativa a la organización escolar inteligente se da en gran medida por la construcción de competencias organizacionales. Esta construcción precisa de seis pasos para mejorar una escuela:

1. *Desarrollo de un perfil organizacional a partir del pasado reciente:* se requiere recoger y analizar información sobre por lo menos cuatro variables: desempeño estudiantil, características de la comunidad, características de la institución y perspectivas de cambio, con el fin de establecer una especie de estado de situación de la institución.

2. *Definición de un marco filosófico y una misión:* supone preguntarnos ¿cuál es el propósito fundamental de la institución? ¿qué creencias tenemos acerca de la enseñanza y el aprendizaje? Sus respuestas serán los hilos conductores para la elaboración de Misión organizacional, la misma que nos servirá de base para la toma de decisiones posteriores.
3. *Definición de las competencias que se espera los estudiantes alcancen:* ésta ayuda a visualizar los resultados obtenidos a través del aprendizaje, y para que los docentes establezcan prioridades para el mejoramiento por parte de los estudiantes.
4. *Conceptualización de las prácticas educativas y las competencias organizacionales que permitan alcanzar lo propuesto por la misión y en los logros de los estudiantes:* Aquí los educadores deberán reflexionar sobre su labor, ya no sólo sobre los estudiantes, sino en los planes de estudio, las prácticas educativas, desarrollo personal, etc.
5. *Desarrollo del plan estratégico:* Es en este momento en que podemos decidir los pasos a seguir, estableciendo un cronograma, identificando los recursos, asignando responsabilidades para la implementación del plan y desarrollando las formas de evaluarlo.
6. *Implementación del plan y documentación de los resultados:* es decir decidir la efectividad del plan en términos de mejoramiento del aprendizaje de estudiantes y docentes.

### **2.1.2 Importancia**

La importancia de la gestión en el ámbito escolar es la que nos permite coordinar toda práctica y acciones que comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2007), presentó las áreas que conforman la gestión escolar, como:

1. Área de gestión directiva- Se encarga de la orientación, organización, desarrollo y evaluación el funcionamiento general de la institución.
2. Área de gestión pedagógica y académica- Se encarga de la esencia del trabajo, es decir, lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias planteadas por el curriculum académico.
3. Área de gestión de la comunidad – Se encarga se las relaciones de la institución con la comunidad, así como de su participación, convivencia y casos de inclusión.
4. Área de gestión administrativa y financiera – Se encarga del uso efectivo de los recursos de la institución.

### **2.1.3 Tipos de Gestión**

De acuerdo a Tovar (2008) encontramos muchos tipos de gestiones dirigidas a diferentes campos, como:

- **Gestión Educativa:** Se enfoca en monitorear las actividades escolares, se detallara más su significado una vez nombrados los diferentes tipos de gestión
- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el

trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

- **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades entrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Estratégica:** permite la realización de lo que hemos dado en llamar Proyectos Estratégicos. La gestión de proyectos estratégicos, inserta los conceptos de gestión estratégica en la organización, pero, rompiendo la estructura tradicional de esta. A través del proyecto estratégico le damos un principio y un fin a los procesos, para que la realización de los objetivos corporativos tenga sentido global..
- **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

La gestión educativa presenta un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, acciones, que reglamentan las actividades y funciones de todos quienes estén relacionados con la institución educativa.

Las especificaciones sobre la gestión escolar efectiva según el Mined, Ministerio de educación del Salvador (2008) indica que esta “se canaliza los esfuerzos institucionales en función de lograr aprendizajes significativos y efectivos en los estudiantes, caracterizándose por ser:

- **Democrática:** todos los miembros de la comunidad educativa cuentan con información, se les consulta, se les involucra en la toma de decisiones. Además, deben solicitar rendición de cuentas por los resultados.
- **Integradora:** vincula y coordina los procesos pedagógicos, de gestión y evaluación.
- **Sistemática:** orientada por los instrumentos de planificación e implementando procesos de autoevaluación interna.
- **Inclusiva:** integra a los estudiantes con necesidades educativas especiales u otro factor asociado a la diversidad.
- **Comunitaria:** integra a la comunidad como parte fundamental del desarrollo sostenible.
- **Eficiente:** hace uso adecuado, oportuno y pertinente de los recursos humanos, materiales y financieros.
- **Eficaz:** logra los objetivos propuestos en su proyecto educativo.

Para que esta gestión se vuelva efectiva se deben considerar los siguientes instrumentos basados en los mismos ideales de visión, misión y objetivos generales” de la unidad educativa:

Manual de Organización - Proporciona un marco descriptivo del esquema orgánico funcional de la Institución, para propiciar su mejor funcionamiento, al otorgar el apoyo organizacional que facilite una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades.

El Código de Ética - Es un documento de carácter interno y normas disciplinarias, pero regido por el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación; que identifica mecanismos y procedimientos para la prevención, solución de posibles conflictos o problemas y sanciones.

El Plan Estratégico (PETE)– Es el proyecto de alcanzar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la Institución.

El plan operativo Anual (POA)– Se desarrolla al inicio del año como una propuesta en calendario a ser desarrollada por sus integrantes.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI)- Es donde encontraremos toda la información concerniente a la Institución y sus integrantes.

Reglamento Interno – Es el reglamento determinado por parámetros propios de la Institución dentro del marco permitido por la Ley Orgánica de Educación.

Mediante estos instrumentos se permite identificar la misión, visión y tipo de servicio que se ofrece. Es importante comprender que todos estos instrumentos deberán regirse por el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, donde se especificarán deberes, obligaciones, funciones, sanciones, recompensas y procedimientos de todos los integrantes directa e indirectamente con la institución.

La Institución facilitó la mayor cantidad de información, pero recalcó el no poder hacer público todos los instrumentos solicitados.

## 2.2 ORGANIZACIÓN ESCOLAR

“La organización es un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas coordinadas de manera consciente”. (Chester Barnard, citado por Kinicki y Kreitner, 2003). Y con relación al área educativa “Las llamadas aquí organizaciones que aprenden cobran relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente a todos los niveles de la organización”. (Senge, 1992).

En el mismo escrito Barnard Chester indica que, si bien estos conceptos están más ligados al sector empresarial, la educación y su organización deben dar respuesta a la “*sociedad del conocimiento*”, que comprende de mayores exigencias. Por lo que entonces esto exige un cambio en el sistema educativo que garantice que el conocimiento sea para todos y que el gobierno debe asignar los recursos necesarios para alcanzar esta meta.

Y se deben de reconocer ciertos aspectos de carácter primordial como:

- Objetivos comunes: toda actividad educativa tiene como fin específico el desarrollo integral del estudiante.
- Objetivo del trabajo: todo el personal que compone la comunidad educativa debe tener un objetivo en común, pero responsabilidades y tareas de acuerdo a su área de trabajo.
- Orden jerárquico: Reconocer la cadena de mando de una organización educativa, establecido por el reglamento interno y organigrama.

De acuerdo a Mintzbers (1991), nos demuestra que la división del trabajo se define mediante su naturaleza y coordinación, encontrando 5 grupos:

- Ajuste mutuo: Son aquellas que se dan por medio de comunicaciones de manera informal dentro de las organizaciones escolares. No obstante, la responsabilidad de la acción educativa recae en la persona asignada.
- Supervisión directa: cuando son los supervisores de área quienes coordinan el trabajo de los docentes y tiene bajo su responsabilidad su cumplimiento.
- Estandarizado por procesos de trabajo: presente en las instituciones que manejan un manual de funciones para cada cargo de las personas que trabajan en la institución.
- Estandarizado por resultados: se refiere a aquellas organizaciones que tienen definido un plan estratégico, o cualquier tipo de planificación en la que se especifica el resultado educativo esperado.
- Estandarizado por conocimientos: presente cuando el trabajo se reglamenta según las habilidades y destrezas que deben tener los docentes, coordinadores, directivos, entre otros.

## 2.3 DIMENSIONES DE LA INSTITUCIÓN

Siguiendo las normas ISO en educación presentadas por el Dr. García Eduardo (2003): “Las organizaciones educativas deberían definir sus procesos, de carácter multidisciplinar, como:

- Proceso estratégico para definir el papel de la organización en el entorno socioeconómico.
- Mantenimiento del ambiente de trabajo.
- Desarrollo, revisión y puesta al día de los planes de formación.
- Admisión y selección de las solicitudes del alumnado.
- Seguimiento y evaluación de la formación del estudiante.

- Evaluación final para otorgar un título académico u otra forma de reconocimiento”.

De acuerdo a González (2003, pp.18) “Toda entidad educativa genera los condicionantes que determinarán las actividades y procesos de enseñanza configurados por múltiples dimensiones como:

**La dimensión estructural** es la de determina y detalla los mecanismos o procedimientos para la toma de decisiones en determinados momentos. Hace referencia a cómo están articulados los elementos del centro escolar, como está dividido el trabajo de la organización y cuáles son los mecanismos establecidos por la toma de decisiones”.

También se debe considerar la infraestructura y distribución de los salones y secciones como es el caso de que a pesar de estar en el mismo terreno las instalaciones de la Sección Inicial están separadas de las instalaciones de la Sección Básica, considerando aspectos como seguridad y mejor flujo del personal entre los salones relacionados, como es el caso de la sala de Potencialización que se encuentra ubicada en la zona de la Sección Inicial ya que quien la utiliza son los alumnos de esta edad y no los mayores de la Sección Básica.

**Dimensión relacional**“Son las relaciones y la comunicación entre todos los departamentos y personal relacionado la con institución” (González, 2003, pp.18). Es claro ver en esta Institución que la dimensión relacional ha sido considerada en su totalidad ya que la distribución de la carga horaria y la distribución de los distintos departamentos están íntimamente relacionados con la necesidad de los educando y educadores.

**Dimensión de procesos**“Determina la elaboración de los planes de acción, desarrollo de metas, evaluaciones de actividades y mejoras e innovación, dirección y liderazgo” (González, 2003, pp.18). Los planes son elaborados en forma coordinada y coherentes con sus directivos, más no improvisadas.

Toda planificación macro, meso y micro están relacionadas con la Reforma Curricular y entre sí, y son monitoreadas constantemente por sus superiores.

**Dimensión cultural** hace referencia a los valores, creencias o los supuestos que se han construido en la organización por parte de grupos particulares a medida que las personas interactúan e interpretan acontecimientos”. (González, 2003, pp.18)

**Dimensión del entorno** “Las entidades educativas son parte de una red compleja tanto social, como económica y cultural. Los centros escolares no pueden permanecer alejados de su entorno mediato e inmediato”. González, 2003, pp.18)

La institución no solo conoce de las necesidades del sector sino que comparte, apoya y colabora en actividades culturales, deportivas y académicas que permiten fortalecer las relaciones entre sus similares así como sus estudiantes y profesores concientizan en las necesidades de su país, sociedad, naturaleza y familia,; logrando una enseñanza basada en su entorno real.

## **2.4 LIDERAZGO EDUCACIONAL**

### **2.4.1 Concepto**

El liderazgo en sí, en la esencia de ejercer un poder sobre un grupo de personas, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

El líder educativo tiene como progreso educativo sobre los estudiantes, superando barreras del nivel de la obediencia técnica a moldear un camino en donde la motivación a superar las fronteras con determinación inspire a los educadores a ejercer liderazgo educativo por sí mismos en el marco un clima lleno de confianza y éxito. (Malave, 2011)

La función de dirección y liderazgo dentro de las instituciones educativas son responsables del destino institucional en consecuencia deben conocer y dominar nuevas técnicas que les permita “dirigir o gerenciar los mejores proyectos educativos, eficaces desde lo pedagógico y eficiencias desde lo administrativo y efectivos desde lo comunitario y trascendentes desde lo cultural” (Manes, 2004, pp.11).

Por lo tanto, se puede decir que el liderazgo educacional se basa en un docente que debe dominar sus funciones y podría ser capaz de desarrollarse en otros puestos de la institución educativa, mostrando positivismo en su interés profesional que es mejorar la educación , una constante preocupación por el lugar donde trabaja siendo un ejemplo de principio y valores.

#### **2.4.2. Tipos de liderazgo**

- Liderazgo de control: se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo. Los colaboradores requerirán mucha orden y dirección para cumplir sus obligaciones.
- Liderazgo de supervisión: está diferenciado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo, reconoce los avances y mejoras en el rendimiento. Los colaboradores han desarrollado sus competencias, pero todavía el líder debe supervisarles y brindarles apoyo.
- Liderazgo de entrenamiento: conserva un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores, los refuerza y apoya. Los colaboradores presentan algo autonomía para sus decisiones, están en preparados para hacerlo, pero el líder todavía los apoya y dirige en baja medida.
- Liderazgo por delegación: bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores. Las personas están facultadas para realizar la acción y asumir su

responsabilidad, por lo que el líder delega en ellos muchas decisiones, con un bajo nivel directivo y de apoyo.

### **2.4.3. Características**

Analizando los elementos esenciales para definir la capacidad de liderazgo, se encuentran:

1. Honestidad: su conducta debe ser transparente para que sea un modelo a seguir por parte de sus colaboradores. No debe existir en ningún momento una observación negativa al respecto, ya que perdería su “calidad moral” frente a sus colaboradores, alumnado y padres de familia.
2. Visión compartida: Su gestión debe ser participativa, aceptando las ideas, opiniones o sugerencias de sus colaboradores, visualizándolos y empoderándolos como agentes de cambio. Este ejercicio requiere de una toma de conciencia colectiva de los valores e intereses individuales y del grupo, para conciliarlos con los de la institución.
3. Compromiso: El líder educativo debe concertar estos intereses antes indicados y comprometerse ante ellos, siempre en favor de la calidad en la gestión educativa como fin último.
4. Comprensión: El líder debe entender el comportamiento de sus colaboradores, respetando su individualidad, para fomentar el comportamiento grupal, logrando así la sinergia de los mismos.
5. Ejemplaridad: Demostrando con el ejemplo su *poder legítimo* y por lo tanto su autoridad. En los procesos democráticos se pluralizan los conceptos y se privilegian los consensos. (Manes, 2004, pp.57-58).

Está claro que los puestos de Directivos de una Institución Educativa deben mantener siempre presentes estas cualidades, ya que ellos son quienes rigen el orden y son ejemplo de principios y valores para los docentes, estudiantes a su cargo.

Antes de continuar es importante comprender la diferencia entre gestión y liderazgo, puesto que es fácil confundirlas si se las desconoce. Estos dos ámbitos son diferentes pero complementarios entre sí. La gestión es la que se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas, mientras que el liderazgo es la que se ocupa de realizar todos los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno más dinámico; esta puede variar con el tiempo y el medio en la que se desarrolla.

## **2.5 DIFERENCIA ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

La afirmación que indica: “el directivo nace y un líder se hace”, es en resumen la diferencia de estos dos términos. El líder es quien construye su propia percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso de forma autónoma. El trabajo del líder administrativo demanda una gran atención de todos los grupos y factores que estén relacionados con la institución. “El líder educativo va a dedicar su tiempo a los asuntos operacionales, pero sin perder de perspectiva que la finalidad de la escuela es propiciar el logro de la excelencia académica”. (Castillo, 2005, pp.1)

“Directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina entre otras labores con la finalidad de alcanzar un objetivo... pero mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.” (Valdez, 2011) . Por lo que se define que el Directivo ordena para que se ejecute mientras que el Líder analiza e inspira a los actores de deban intervenir para la realización de un proyecto u objetivo a cumplir.

Mientras que el director escolar asume el cargo por consecuencia normalmente, éste debe tener una visión clara del liderazgo administrativo, las teorías, los procesos y los principios que utilizará como base para atender todas las situaciones que se le presenten. Su responsabilidad mayor es la de

implantar los planes operacionales aplicando los procedimientos administrativos descentralizados. El director de escuelas como líder administrativo tiene esta función para facilitar la labor de los docentes llevando a cabo todos los procesos necesarios para que se pueda mejorar la calidad de la educación.

"En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder". (Fullan, 1993, pp.127)

Es necesario dejar en claro que un Directivo puede no ser un Líder así como un Líder puede no ser parte de la Directiva de una Institución Educativa. El Directivo de un plantel puede no ser ejemplo de valores, desconocer sus funciones o no ser ecuánime en sus decisiones, por lo que lo descalificará como un líder verdadero. Mientras que un docente puede tener características de líder e ir escalado posiciones, puesto que normalmente estas personas sobre salen del resto de sus compañero por su optimismo, forma de trabajar, entrega a la institución donde trabaja, valores y principios claros y presentes en su quehacer diario. Como está el cumplimiento de estos instrumentos es de responsabilidad del director, como coordinador el debe:

- Planificar
- Controlar
- Definir objetivos
- Buscar soluciones a conflictos y problemas
- Conducir a una comunicación real
- Capacitar al personal
- Ser líder positivo

## **2.6 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

Una parte fundamental de los nuevos modelos de organización escolar es la

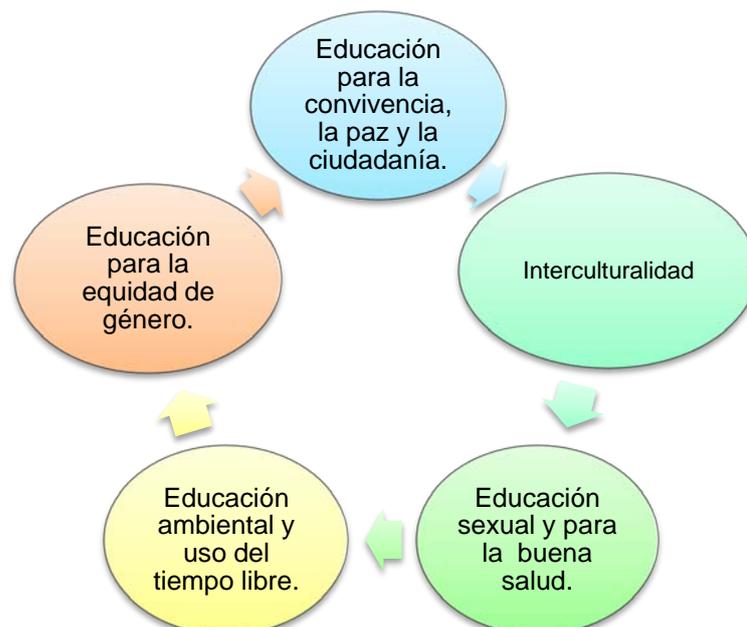
preocupación por la *educación en valores*, que se ha constituido en un aspecto primordial del proceso educativo.

En 1999 se formó una Comisión Técnica compuesta por los nueve países latinoamericanos, para realizar un análisis de los sistemas educativos y sus reformas vigentes con el fin de identificar, desarrollar y consolidar una propuesta conjunta que permita concordar los objetivos terminales de la educación básica y media, para que al futuro se formen ciudadanos con iguales aptitudes, valores, destrezas, respetando las diferentes culturas y las necesidades propias de cada país.

Su resultado consistió en una propuesta concertada de equivalencia en los objetivos de los grados y cursos, niveles y títulos de los sistemas educativos. Además, se delimitó un conjunto de currículos y planes de estudio alrededor de la educación en valores, definiendo los siguientes ejes transversales: (Ramos, Ochoa y Carrizosa, 2004, pp.35-57)

Esta estrella de cinco puntas, es la característica de la transversalidad, ya que en ella el aprendizaje y la práctica no son asumidos como elementos o fases, sino como algo continuo, constante.

### Transversalidad en la educación integral en valores



Fuente – Información del artículo Educación en Valores por Bunes 2005

Elaboración – Lcda. Paola Maquilón

De acuerdo a Vivie Von Son, citada por Revista Rescatando Valores, 2001, ed.8: Los valores que todo educador debe inspirar en los estudiantes como un compromiso personal: “Paz, Libertad, Tolerancia, Amor, Honestidad, Respeto, Responsabilidad y Cooperación”. Estos, son a decir de la autora los que “Equilibran el corazón con la razón”. Los cuatro primeros valores están relacionados con el ser, y los otros cuatro valores con el hacer, formando así un equilibrio necesario entre estas dos dimensiones.



Fuente – Información del artículo Valores para la vida por Von Son 2001

Elaboración – Lcda. Paola Maquilón

El trabajar en ellos nos asegurará que estamos formando verdaderos ciudadanos, en cambio el desequilibrio entre éstos pueden crear antivalores y entonces no estaremos cumpliendo la verdadera tarea de la educación integral en valores.

“El objetivo de la acción educativa es desarrollar en los estudiantes los valores que deben aprender, comprender e interiorizar; se tiene que partir de valores universales que aseguren su aplicabilidad en todo contexto, el colegio, su familia, la comunidad, es decir su entorno inmediato”. (Bunes, 2005) Ya como adultos serán ciudadanos responsables y democráticos, ejerciendo sus derechos y respetando el de los de los otros.

El aprendizaje de estos valores debe ir unido con el desarrollo moral y de las estructuras del pensamiento, lo que posibilitará formar en los estudiantes un verdadero juicio moral, por lo que deben ser incluidos en el currículo de manera que sean susceptibles de ser evaluados.

Cada institución educativa tiene sus propios valores e identidad declaradas en su ideario o credo institucional y en él se plasmarán los criterios, creencias o convicciones que promueve la organización. Los docentes tendrán sus valores personales, pero deberán respetar los valores institucionales ya que de no ser así, estarían en permanente conflicto interior. Es deseable que todos los integrantes de la institución educativa compartan los mismos valores para así asegurar una mejor convivencia y la práctica de los mismos como forma de modelar estos ante los educandos. La familia también juega un rol muy importante dentro de la enseñanza de los valores, ya que deben afianzar su interiorización en sus hijos por medio de actividades diarias. De no ser así no se lograría la apropiación de los valores por parte de los alumnos, ya que podría darse situaciones de conflicto, entre lo que predica la escuela y lo que se dice y hace en su hogar.

En la entrevista con la Rectora de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson Dra. Cecilia Gálvez, indica que en el Reglamento Interno de la Unidad Educativa – Sección Básica, basados en la Ley Orgánica de Educación del Ecuador, se encuentra fortalecimiento curricular basado en los valores en la

educación donde se determina: el perfil del estudiante de la Educación Básica:

- Un espíritu crítico, con deseos de saber más y motivados al su auto-aprendizaje.
- Las habilidades comunicativas básicas para leer, comprender, escribir, escuchar, hablar en forma espontánea y eficiente en lengua castellana.
- Los conocimientos matemáticos necesarios para utilizar y desarrollar procedimientos lógicos elementales, así como ser capaces de solucionar problemas.
- Las habilidades de expresarse libremente con una lengua extranjera.
- Hábitos de investigación utilizando tecnología actualizada.
- Conciencia ecológica, comprendiendo la realidad de nuestro planeta y buscando soluciones que puedan emprender.
- Hábitos de higiene y preservación de la salud, mediante la práctica deportiva que lo conduzcan a lograr un desarrollo físico y armónico.
- Una formación sólida en valores cívicos, éticos, religiosos y morales fundamentales para convivir en una sociedad democrática, participativa y pluralista.
- Un lenguaje artístico mediante la representación, la música, la plástica y la danza.
- Una personalidad equilibrada, siendo capaces de tomar decisiones, trabajar en equipo, administrar eficientemente su tiempo, asumir

responsabilidades, solucionar conflictos y buscar soluciones, con una actitud positiva de tolerancia y autocontrol.

Los valores tanto morales, religiosos, cívicos, culturales, estéticos, intelectuales, afectivos y sociales deben estar presentes en la educación en todo momento; puesto que la verdadera educación debe ser integral, osea que desarrolla al individuo como un todo.

Valores morales: Es la persona íntegra que se respeta y respeta a los demás, la persona está dirigida por la razón.

Valores religiosos: Satisfacen una autorrealización, la persona está dirigida por la Fe.

Valores estéticos: Satisface el gozo de la armonía ante algo material.

Valores intelectuales: Su objetivo mayor es la verdad, predomina la razón, se construye con la abstracción y construcción

Valores afectivos: Prepondera la efectividad y la necesidad de satisfacer el Yo, su objetivo es el amor.

Valores sociales: Prepondera la solidaridad, la comprensión del otro, prepondera la capacidad de interacción y adaptabilidad.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Participantes

La Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson, cuenta con Sección Inicial, Básica Inferior y Superior y Bachillerato. Sus instalaciones están divididas en dos sedes: la Sección Inicial y Básica Elemental (2do. a 7mo. EGB), se encuentran ubicadas en la ciudadela Santa Cecilia y la Sección Básica Superior y Bachillerato se encuentra vía a la costa.

Para fundamentar esta propuesta se ha realizado la investigación en la Sección Básica Elemental, a directivos, coordinadores, docentes, estudiantes y padres de familia.

- Del total de estudiantes entre niños y niñas de la Sección Básica 223, se realizó una encuesta estructurada a 20 estudiantes.
- Del total de los directivos de la Unidad que suman 9 entre los dos sexos, se realizó una encuesta estructurada a 6 directivos.
- Del total del personal docente de la sección básica 40 entre ambos sexos, se realizó una encuesta estructurada a 20 profesores.
- Se tomó una muestra del total de padres de familia de 223 estudiantes, se realizó una encuesta estructurada a 15 padres.

#### TABLAS DE PERSONAL DOCENTE DE LA SECCIÓN BÁSICA

**Tabla 1** – Personal docente de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson Sección Básica Elemental – clasificado por sexo.

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	35	87.5%
Masculino	5	12.5%
Total	40	100%

Fuente – registro de personal 2011 Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson

Elaboración – Lcda. Paola Maquilón

El personal docente de la Sección es en general de sexo femenino, más los profesores de sexo masculino se encuentran en las áreas de idiomas, deportivas y artísticas como música y teatro.

**Tabla 2** – Personal docente de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson Sección Básica – clasificado por edad.

EDAD (años cumplidos)	Frecuencia (f)	%
25 – 35	7	17.5%
36 – 45	20	20 %
46 – 55	7	17.5%
56 – 70	6	15 %
Total	40	100 %

Fuente – registro de personal 2011 Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson

Elaboración – Lcda. Paola Maquilón

Las edades en general de los profesores fluctúan entre 30 a 40 años de edad. Este personal de edades mixtas permite el balance de la experiencia con la creatividad.

**Tabla 3** – Personal docente de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson Sección Básica – clasificado por años de experiencia.

AÑOS DE EXPERIENCIA	Frecuencia (f)	%
1 a 5	15	37.5%
6 a 10	13	32.5%
11 a 15	2	5 %
16 a 20	4	10 %
21 a 25	4	10 %
26 a 33	2	5 %
Total	40	100 %

Fuente – registro de personal 2011 Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson

Elaboración – Lcda. Paola Maquilón

A pesar que el mayor porcentaje de años de experiencia es de máximo 5 años, la combinación de edades permite crear un ambiente de mucho respeto y compañerismo. De acuerdo a sus curriculums los profesores cuentan reconocimientos académicos y experiencia en el campo de la educación, incluso los que tienen pocos años en la institución.

**Tabla 4** – Personal docente de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson Sección Básica – clasificado por títulos académicos.

TÍTULO ACADÉMICO	Frecuencia (f)	%
Educación parvularia	7	17.5 %
Ciencias para la educación	9	22.5 %
Prof. de segunda enseñanza	6	15 %
Prof. de educación especial	2	5 %
Psicólogo educativo/clínico	3	7.5 %
Médico general	1	2.5 %
Bachiller en Artes	4	10 %
Bachiller Técnico	3	7.5 %
Prof. Salud y educación física	5	12.5 %
Total	40	100 %

Fuente – registro de personal 2011 Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson  
Elaboración – Lcda. Paola Maquilón

El personal docente de la Unidad Educativa de la Sección se presenta debidamente capacitado para trabajar con los niños de esta edad en las áreas correspondientes. Además de acuerdo a la investigación 6 profesores del total se encuentran en proceso de titulación especializándose en educación básica. Estos maestros son del grupo de mayor cantidad de años en la institución.

**Tabla 5** – Desglose de estudiantes de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson Sección Básica Elemental – por sexo.

Total de estudiantes femeninos	113
Total de estudiantes masculinos	110
<b>TOTAL DE ESTUDIANTES</b>	<b>223</b>

Fuente – registro de matrículas 2011 Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson  
Elaboración – Lcda. Paola Maquilón

Se encuentra una equivalencia entre el número de estudiantes femeninos y masculinos en la Sección Básica Elemental. Se analizan cada grado y se encuentra que la cantidad de estudiantes promedio por paralelo es de 20 niños y niñas. A pesar que el número es semejante entre los dos sexos se encuentran en algunos grados más niñas y en otros grados más niños.

### **3.2 Materiales e Instrumentos**

Por medio de estas encuestas se conocerá la realidad de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson Sección Básica, sobre el sentir de la gestión, liderazgo y valores en la institución.

Las encuestas constan con las siguientes secciones:

- 1) información general del establecimiento,
- 2) Información del encuestado (sexo y edad),
- 3) Preguntas de respuestas de rango : siempre, a veces, nunca
- 4) Preguntas abiertas

Se mantuvo reuniones con los diferentes directivos de la Institución, de donde se obtuvo importante información relacionada con sus respectivas funciones y deberes.

Se realizó observaciones constantes sobre las instalaciones, la atención del personal de secretaria a las necesidades de los padres de familia, estudiantes y asuntos de oficina, el respeto de los estudiantes en el aula , salones especiales y durante el recreo,

Todas las informaciones recabadas por medio de las encuestas fueron tabuladas siguiendo el diseño proporcionado por la universidad, y su resultado insertado en cada ítem correspondiente apartado Análisis y discusión de los resultados, enriqueciendo así el proceso.

### **3.3 Métodos y procedimientos:**

Se busca descubrir una realidad actual de la situación de liderazgo y valores en la Institución Educativa. El método utilizado es el descriptivo el cual se basa en la representación de los fenómenos en su ambiente natural. Los datos recolectados son cuantitativos y cualitativos, tratando de combinar ya que se pretende tener una visión más completa de la situación a investigar.

Las técnicas utilizadas fueron encuestas diseñadas por la universidad para cada uno de los grupos relacionados con la institución: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, con diferentes tipos de preguntas que tendían a obtener información sobre las características de la institución educativa y su desarrollo de valores y liderazgo.

Las encuestas a los estudiantes analizaban su criterio en relación a: La comunicación en el aula, relaciones personales, motivación en la clase; organización en la clase y participación activa de los estudiantes. Los estudiantes encuestados fueron de 7mo de Educación Básica Inferior. En su desarrollo se encontró complicación con el lenguaje utilizado en las preguntas, por lo que se tuvo que explicarlas con un lenguaje más sencillo, pero al analizar las encuestas se encontró la ausencia en algunas preguntas. Los estudiantes se apoyaban diciendo que ellos no sabían sobre ese tema.

Las encuestas a los docentes fueron tomadas a 20 profesores de diferentes áreas y niveles educativos. Los criterios indagados fueron: comunicación docentes- alumnos- padres de familia, relaciones interpersonales, motivación en la clase, organización de la clase, desarrollo de la clase, evaluación, capacitación, innovación y sobre el rol de la gerencia educativa.

La muestra de los directivos fue de 6 personas y la encuesta preguntaba su opinión en relación a: organización de los equipos de trabajo, tamaño de la organización, diferenciación de los miembros de la institución educativa, actitud de compromiso, niveles de organización institucional, funciones del equipo directivo, equipo didáctico, Junta de profesores, funciones de los departamentos didácticos.

La entrevista estructurada a directivos se la realizó a la Rectora, la Vicerrectora, Director de estudios, Directora de la Sección Inicial y Coordinadora Académica General. Las respuestas se englobaron en el cuadro diseñado al respecto, y se utilizaron citas específicas para sustentar el análisis.

El procedimiento que se siguió fue:

1. Revisión de las encuestas para selección del grupo a ser encuestado
2. Recolección de datos a través de las encuestas a los diferentes grupos.
3. Revisión bibliográfica de los recursos entregados por la Institución y de investigación sobre el tema
4. Sistematización y tabulación de las respuestas obtenidas mediante cuadros estadísticos de fácil lectura.
5. Análisis y comparación de los resultados de acuerdo al marco teórico.
6. Determinación de los puntos de discusión
7. Propuesta de mejoramiento
8. Conclusión y recomendaciones de acuerdo a la realidad de la unidad educativa.

Así mismo se deben conocer los tipos de investigación más recomendados para un análisis completo. “Dentro de los tipos de investigación que suelen ser utilizados para educación, en relación a la forma que se pueden recurrir a la información pueden ser cuantitativa como la cualitativa en los diseños metodológicos, los mismos deben adecuarse a los factores del contexto social con el propósito de alcanzar los objetivos indicados.” (Briones, 1998).

- a. Metodología cuantitativa:** es aquella que permite analizar los datos de manera sólo numérica, principalmente en el campo de la estadística. Para que pueda darse este tipo de metodología se precisa que los elementos del problema a investigar tengan una relación lineal, siendo posible definirlos, delimitarlos y conocer con exactitud dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre ellos.
  
- b. Metodología cualitativa:** se refiere más a la descripción de las cualidades del fenómeno objeto de la investigación. Se trata de una comprensión a profundidad en lugar de la exactitud que caracteriza la cualitativa. Es inductiva, holística es decir que considera el fenómeno como un todo, hace énfasis en la validez a través del acercamiento a la realidad empírica, no suele probar hipótesis, sino que es una forma de generar hipótesis, se basa en la intuición siendo por naturaleza flexible y recursiva, analiza y comprende los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los mismos, eliminando o apartando los prejuicios y creencias del investigador.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

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

Toda Institución educativa necesita una forma de regulación mediante instrumentos externos e internos. Mediante estos instrumentos se permite identificar la misión, visión y tipo de servicio que se ofrece.

Es importante comprender que todos estos instrumentos deberán regirse por el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, donde se especificarán deberes, obligaciones, funciones, sanciones, recompensas y procedimientos de todos los integrantes directa e indirectamente con la institución.

Los directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson, comenta que todos los documentos relacionados con la gestión escolar, están ingresados y aprobados en la Dirección Provincial de Educación. Es importante resaltar que esta documentación se realizó con la participación del personal docente, analizada por los directivos, consejo técnico y departamento legal de la Institución.

Cabe mencionar que la Institución al ser bilingüe avalada por el Ministerio de Educación, perteneció hasta el 2011 a un grupo con el título de experimental, pero la Institución ha presentado un nuevo proyecto este año 2012 para ser aprobado por el ministerio. Para una completa gestión educativa se debe considerar los siguientes instrumentos:

##### **4.1.1.1. Manual de Organización**

Proporciona un marco descriptivo del esquema orgánico funcional de la Institución, para propiciar su mejor funcionamiento, al otorgar el apoyo organizacional que facilite una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades.

Analizando el manual de organización de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson, se observan desfases en la cadena de procedimientos a seguir con estudiantes y padres de familia, así como desfases en el seguimiento de documentación en cuanto a cada estudiante.

La rectora indica que esto es debido a que la antigua directora no tenía buenas relaciones con los demás directivos, lo que no permitía elaborar este manual en la sección básica. Se está a la espera de la aprobación de dicho manual por parte del Ministerio de Educación.

#### **4.1.1.2. El Código de Ética**

Es un documento de carácter interno y normas disciplinarias, pero regido por el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación; que identifica mecanismos y procedimientos para la prevención, solución de posibles conflictos o problemas y sanciones. En el caso de esta institución el Código de Ética se encuentra dentro del Manual de Convivencias.

Esta documentación es parte del Manual de Reglamento interno de la Unidad Educativa y ha sido aceptada por años por el Ministerio de Educación en esta forma, sin comentarios o negación del mismo de su estructura.

Los profesores conocen detalladamente el Manual de Reglamentos Internos de la Institución e identifican claramente el Código de Ética y regulaciones, consta de 180 hojas aproximadamente.

#### **4.1.1.3. El Plan Estratégico (PETE)**

Es el proyecto de alcanzar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la Institución. Este plan es de autoría de los Directivos de la Institución ya que es de carácter experimental debido a no seguir los parámetros indicados por el Ministerio de Educación.

Aquí se indica la distribución de horarios, tipo de metodología utilizada, forma de evaluaciones.

No se permitió el análisis de este documento debido a que está en estudio para ser aprobado.

#### **4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)**

Se desarrolla al inicio del año como una propuesta en calendario a ser desarrollada por sus integrantes durante el año lectivo. Este plan operativo caduca y se debe realizar uno nuevamente al inicio de cada año y presentarlo como parte de la documentación para el permiso de inicio de clases.

Aquí se analizan todos los aspectos relacionados con la Gestión Escolar como: el aspecto pedagógico, administrativo, comunitario, medio ambiental; detallando los objetivos, actividades, recursos, responsables y cronograma de trabajo.

Este documento fue facilitado por los Directivos y en el análisis se destacó una participación activa en todas las actividades de parte de los Directivos, como personajes activos, aspecto que favorece en la convivencia con los profesores, estudiantes y padres de familia.

#### **4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

Se encuentra toda información concerniente a la Institución y sus integrantes, como la cantidad y detalles del personal docente, detalle de número de matriculados por grados y sexo. Así como la misión, visión y perfil constitucional, propuesta institucional, objetivos de cada sección, metas, estrategias, políticas, metodologías, evaluación y demás información que describa todo concerniente con la Unidad Educativa.

Es realizada por el personal docente y analizado y aprobado por los directivos de la Institución.

Esta documentación actualizada se la debe presentar al inicio de cada año lectivo a la Dirección de Estudios del Guayas para su aprobación. La Rectora permitió su análisis.

#### **4.1.1.6. Reglamento Interno**

Es el reglamento determinado por parámetros propios de la Institución dentro del marco permitido por la Ley Orgánica de Educación.

La Institución facilitó la mayor cantidad de información, pero recalcó el no poder hacer público todos los instrumentos solicitados. Consta de aproximadamente unas 300 hojas divididas en obligaciones, derechos y reglamentos para profesores, estudiantes, padres de familia, personal administrativo, conserjes, y demás departamentos relacionados con la institución. La última actualización de este documento fue hecha en el 2009 y se encuentran elaborando la última edición con las correcciones necesarias de acuerdo a los cambios solicitados en funciones y reglamento de las distintas áreas.

### **4.2. La estructura organizativa de la unidad educativa**

#### **4.2.1. Misión y visión**

La misión es conocida e interiorizada por el personal docente de la Unidad Educativa y pone mayor énfasis en el término de educación integral, debido a que no se encargan únicamente de fortalecer y desarrollar los conocimientos y destrezas sino el desarrollar el todo del ser tanto en su parte emocional con los valores, su lado cultural con los valores cívicos, su parte física con el desarrollo de su motricidad fina, gruesa y deportivas, así como en el área artística con el aprendizaje de diferentes instrumentos musicales.

Es la que establece la **razón** de ser de una organización, o sea declara el propósito de la organización y el grado de excelencia que desea alcanzar para alcanzar una posición de liderazgo competitivo. La misión define el quehacer de la institución educativa, estableciendo su sentido trascendental y objetivos. Los aspectos más importantes que se deben contemplar en la misión de una institución son:

## Aspectos de la misión



Fuente: Basado en información Dimensiones del clima organizacional (Goncalves,1997)  
Elaborado: Lcda. Paola Maquilón

Misión de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson: *“Proporcionar, en el marco de la educación bilingüe y la coeducación, una formación integral que desarrolle en sus estudiantes competencias para desenvolverse con libertad, actitud crítica y participativa, con sentido de responsabilidad ética y social”*  
Información obtenida del Proyecto Educativo Institucional 2011.

Se observa que esta misión si cumple con los aspectos básicos de la Institución y son posibles de comprobarlos con el logro de sus objetivos. Así también presenta la identidad institucional, sus principales puntos a satisfacer, los beneficiarios, tipo de servicio que se ofrece, sus principios, valores y ventajas.

En cuanto a la visión, es el mayor objetivo que la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson, tiene con sus estudiantes. El ideal se refleja en aquel estudiante que comenzó su vida escolar en la Sección Inicial, continuó en la Sección Básica y terminó sus estudios en Bachillerato de la Institución, alcanzando el éxito profesional con gran aportación al País.

La visión es el objetivo de futuro a ser alcanzado por la Institución Educativa; es decir, es la búsqueda de una meta a largo plazo; este es un concepto permanente que es observado por todos los integrantes de la Institución educativa. Los componentes para una visión completa son:



Fuente: Basado en información Dimensiones del clima organizacional (Goncalves,1997)  
Elaborado: Lcda. Paola Maquilón

Visión de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson: “*Mantenerse como una de las instituciones educativas particulares bilingües más importantes del país, por la calidad y excelencia de su acción educativa.*” Información obtenida del Proyecto Educativo Institucional 2011.

La Unidad Educativa Bilingüe Jefferson, cumple con los aspectos necesarios para una **visión** completa y real con los objetivos de la Unidad en general, indicando el servicio, la calidad, la competencia a alcanzar y las necesidades que cubrirá.

Luego de conversaciones con los Directivos, profesores y demás personal que conforman la institución, tanto la misión como la visión la llevan

interiorizada y es el eje principal en el que rotan las actividades y actitudes de toda "la familia Jefferson", término que utilizan para identificarse.

#### **4.2.2. El Organigrama**

El organigrama es "*Una carta de la organización, es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva*" (Fayol, 1916).

Analizando el organigrama de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson, vemos que el diagrama es muy general a pesar que cubre las cuatro dimensiones básicas indicadas por Kinicki y Kreitner (2003, pp.380-382): las relaciones de autoridad formal o jerarquía, la división del trabajo, alcance y control, puesto de línea y asistentes; relación entre departamentos, docentes, padres de familia y estudiantes:

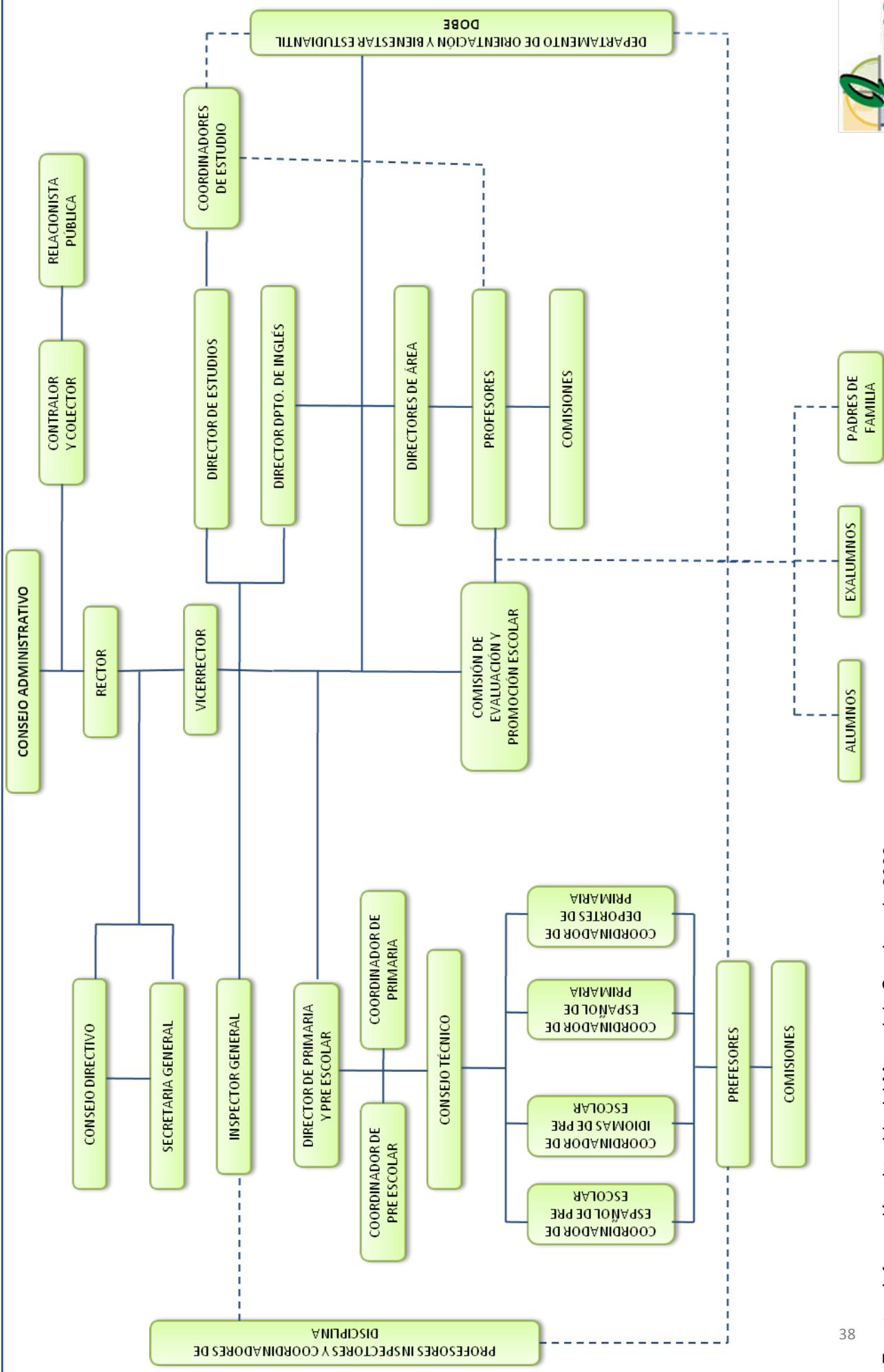
Se cumple las relaciones de autoridad formal o jerarquía con el inicio de la Rectora de la Unidad Educativa Particular Bilingüe; la continúa un Director de cada Sección.

La división del trabajo, ya que se incluyen en el los Departamentos de Coordinación de cada Sección, Departamento de Apoyo Estudiantil y demás cargos .

El alcance y control, está expuesto de quien depende cada Departamento, a quien responde, indicando además los puestos de línea como los docentes, estudiantes y padres de familia.

A pesar que este organigrama tiene mucho tiempo en vigencia, no es conocido por todo el personal de la Institución.

# UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE JEFFERSON Guayaquil



### 4.2.3 Funciones por áreas y departamentos

La funcionalidad por áreas y departamentos es indispensable para el desarrollo ágil de la acción pedagógica dentro de la institución educativa. Esto abarca desde la distribución y funciones de cada área como la funcionalidad de la intercomunicación entre ellas. “Un equipo de trabajo educativo no llevará la acción educativa al éxito sólo por su facilidad para trabajar juntos, sino que es necesario que tengan habilidades para relacionarse entre sí, y que estas relaciones se den dentro de un clima organizacional cálido y de apoyo mutuo.” (Puentes Osma, 2005, pp.52) Visto de esta manera las funciones de control, desempeño y coordinación se ven facilitadas por las relaciones interpersonales de respeto y apoyo mutuo que deben darse entre dirección, docentes y demás personal.

En el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación vigente, Capítulo IV, “De la Estructura del Subsistema Establecimientos Educativos” precisa los niveles que deben estar presentes en una institución educativa.

Considerando la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson, podemos indicar que los niveles están a cargo del siguiente personal:

- a. Nivel Ejecutivo: representado por la máxima autoridad del plantel.  
Esta posición es encabezada por la Rectora de la Unidad, seguida por la vice-rectora. Así mismo encontramos las Directoras de las Secciones Inicial, Básica y Bachillerato.
- b. Nivel Asesor: constituido por las coordinadoras, juntas y consejos.  
Se encuentra la presencia del Consejo Técnico y coordinadoras académicas que orientan y asesoran a los docentes.
- c. Nivel Operativo: formado por el personal docentes, discente y las organizaciones de padres de familia. El profesora dirigente, de idiomas y especiales, forman este nivel.
- d. Nivel Auxiliar y de Apoyo: integrado por el personal administrativo y de servicio. El análisis de este personal es que mucha importancia, ya que es el que está en constante contacto con el Padre de Familia y el estudiante.

<b>NIVELES OPERATIVOS</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>FUNCIONES</b>
Nivel Ejecutivo	Rectora  Vice-rectora  Directores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de los fines, objetivos y planes de la Institución.</li> <li>• Asesorar sobre asuntos administrativos y académicos.</li> <li>• Vigilar el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos</li> <li>• Orientar y dirigir la ejecución del Documentación Institucional</li> <li>• Encabezar reuniones de Juntas.</li> <li>• Administrar las necesidades de la Institución.</li> <li>• Analizar desempeño del personal</li> <li>• Promover capacitaciones y actualizaciones.</li> <li>• Supervigilar la disciplina del personal y estudiantado.</li> <li>• Analizar matrículas.</li> </ul>
Nivel Asesor	Coordinadores Dept. Apoyo Estudiantil Consejo Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar todas las actividades académicas</li> <li>• Controlar las planificaciones y documentación solicitada por la dirección.</li> <li>• Supervisar al docente en su quehacer.</li> <li>• Participar activamente en la ejecución de cronogramas y proyectos.</li> <li>• Vigilar la disciplina de los estudiantes</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar aprovechamientos académicos de los estudiantes</li> <li>• Dar orientación académica y psicológico al profesorado, estudiantes y padres de familia</li> <li>• Detectar problemas de aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>• Realizar un seguimiento de los casos de inclusión.</li> <li>• Velar por el bienestar estudiantil con relación a sus emociones.</li> <li>• Dar charlas a los estudiantes sobre educación sexual y valores.</li> </ul>
Nivel Operativo	<p>Profesor Dirigente</p> <p>Profesor materias</p> <p>Profesores especiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y cumplir la planificación anual y por bloques.</li> <li>• Emplear metodología activa.</li> <li>• Mantenerse actualizado de acuerdo a los lineamientos de educación.</li> <li>• Asistir a todas las reuniones convocadas.</li> <li>• Reportar anomalías o indisciplinas de los estudiantes</li> <li>• Elaborar el material didáctico necesario para su clase.</li> </ul>



	Bibliotecaria	libros
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar ficheros bibliográficos</li> <li>• Controlar los implementos de apoyo para las clases</li> </ul>
	Dept. Médico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el estado de salud de los estudiantes y personal de la Institución.</li> <li>• Organizar charlas de nutrición, higiene y salud</li> <li>• Reportar accidentes</li> <li>• Realizar el menú mensual de lunch de los estudiantes.</li> </ul>
	Conserjes y guardia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener limpio el edificio en general.</li> <li>• Entregar boletines, circulares, material didáctico a las profesoras.</li> <li>• Reportar el estado de la sección a cargo</li> <li>• Ayudar a los estudiantes y profesores en caso de requerirlo.</li> </ul>

Fuente – Información obtenida del Manual de Convivencias – Funciones por áreas y departamentos.

Elaborado – Consejo Directivo de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson

#### 4.2.4. Clima escolar y convivencia con valores

Las investigaciones señalan que uno de los factores determinantes en el logro educativo es el clima que se vive en la escuela y por ende en cada aula. Esto lleva a reconocer cómo son las relaciones que establecen los docentes con sus alumnos, y un indicador de ello es la confianza, como: ¿Qué grado de confianza genera en el grupo o grupos que atiende? ¿Cómo son las

relaciones que establece con sus alumnos y entre ellos? Así como identificar la forma cómo administrar el tiempo para la organización de las actividades de enseñanza y de aprendizaje.

Al conocer el Fortalecimiento Curricular presentado por el Ministerio de Educación del Ecuador, se encuentra que el clima escolar es un elemento básico, como parte de la enseñanza del buen vivir.

Esta convivencia es un valor activo en el quehacer diario de la Institución, ya que se encuentra presente con el respeto, solidaridad y el apoyo entre todos los niveles y miembros de esta institución. Esto a su vez sirve de plataforma para fortalecer lo que la institución predica en su misión como *educación integral*, pues los estudiantes aprenden con el ejemplo de sus maestros y a su vez esta enseñanza llega a sus hogares y continua ramificándose. Además la institución presenta en su planificación anual charlas y campañas sobre el buen vivir.

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

Para poder comprender la dimensión pedagógica, debemos analizar los aspectos desde lo individual hasta lo colectivo. Sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico. Se deben revisar los factores que se relacionan entre ellos como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre otros.

La enseñanza estará a cargo de los profesores. Ellos son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades, por ello, la mayor responsabilidad de que los estudiantes aprendan recae necesariamente en los profesores y las formas como orientan las acciones de enseñanza.

Para el proceso de aprendizaje, se debe comprender lo trascendente y relevante que pueden ser las formas y estilos de enseñanza en el logro del

aprendizaje.

“Una forma es al inicio de cada ciclo escolar los profesores identifican, con cierta probabilidad, a los alumnos que no lograrán los aprendizajes requeridos para aprobar el curso y como predicción en muchos casos se cumple” (Secretaría de Educación, 2009). ¿Qué hacer para que los alumnos que se identifican en riesgo de fracaso escolar no se rezaguen? Entre otras cosas, es necesario precisar las opciones que se pueden ofrecer a estos alumnos, reconociendo sus capacidades, aptitudes, estilos y ritmos para aprender.

“El hecho de que algunos estudiantes no muestren haber aprendido un mismo contenido al mismo tiempo que los demás, no significa que en el transcurso del grado no lo lograrán, por ello la atención específica que pueda tener el maestro con ellos es determinante, esto se llama ritmo de aprendizaje distintos, por lo que se requiere un seguimiento puntual a cada alumno y, especialmente, a los que muestran dificultades para lograr el aprendizaje”. (Secretaría de educación, 2009)

Debido a la importancia de esta dimensión, el proceso de enseñanza, la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson exige a sus docentes la búsqueda de encontrar la relación entre los conceptos y la práctica. Demostrando así que las metodologías son múltiples de acuerdo a la realidad de sus estudiantes, como es el caso del grupo de 2do EGB paralelo A a diferencia del grupo B. Conscientes de sus necesidades el grupo B tiene un ritmo más exigente para el maestro en cuanto a preparación de material didáctico y estímulo a los estudiantes.

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

Es el reflexionar acerca del contenido de esta dimensión, que contribuirá a identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson.

Por medio de su planificación u organización, la institución demuestra un orden de acciones a realizarse. Permitiendo una participación de todos los actores involucrados. Por esta organización operacional fechas, lugar y logística en general de todas las actividades quedan organizadas e informadas en especial con el Departamento de Comunicación.

Las actividades escolares que deben encabezar el la planificación son el tiempo de evaluación, asuetos y actividades que participan los padres de familia como la mañana deportiva, charlas y exposiciones. Las demás como los concursos podrán ser planificadas de acuerdo a la factibilidad de tiempo y espacio.

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

El análisis de esta dimensión escolar permitirá el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza – aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos y las prácticas de docentes y directivos, así como del personal de apoyo y asistencia escolar.

La administración es dirigida a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo (visibles en el cronograma escolar entregado al inicio del año lectivo y elaborado por el personal docente de la institución). Otro aspecto que mantiene presente la institución en sus actividades es el garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relacionada a todos los involucrados, ya sean desde padres de familia hasta los conserjes.

El liderazgo juega un papel protagónico en la toma de decisiones, ya que asumir los compromisos en lo individual y colectivo, requiere más que voluntad como el reconocer que se necesita mayor capacitación y actualización sobre lo que puede ayudar a mejorar las prácticas en el aula, a desarrollar las habilidades requeridas para dirigir los procesos de enseñanza - aprendizaje pero también los que organización y administración escolar, así como los que tienen que ver con el involucramiento de los padres de familia

en las tareas educativas y que permitan dar continuidad a los aprendizajes de sus hijos en el hogar.

#### **4.2.8. Dimensión comunitaria y valores**

Aquí se involucran los padres de familia y demás miembros de la comunidad donde se ubica la Institución educativa. Mediante el análisis habrá que identificar el modo como colecturía, directivos y docentes, conocen comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la escuela, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

También se debe considerar las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, entre los que se encuentran los vecinos y organizaciones de la comunidad como clubes y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

La unidad educativa tiene un programa de trabajo con la comunidad mediante tres campañas al año “Ayuda al Prójimo” donde los estudiantes recolectan víveres, vestimenta y juguetes para donarlos a niños necesitados, Este trabajo se realiza con la supervisión de la Iglesia María Madre de la Iglesia de la misma ciudadela donde se encuentra la Institución.

Además como parte de la planificación de las actividades cada año se planifica una campaña ecológica en la que participan los estudiantes, sus familias y el vecindario. Este año se desarrollo el recolectar botellas plásticas, esta campaña se realizó en dos partes la primera en forma interna (en la Institución) y la segunda los estudiantes prepararon volantes para repartirlos en el vecindario y luego recolectaron las botellas.

### **4.3. ANÁLISIS F O D A**

El análisis FODA se lo utiliza como una herramienta diagnóstica que permite examinar la situación competitiva de una organización, siendo su principal

función el detectar las relaciones entre las variables más importantes, para así diseñar estrategias de desarrollo adecuadas.

#### OBJETIVOS DEL ANÁLISIS FODA-

- Conocer la realidad de la situación actual.
- Tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito de la organización.
- Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades

En el **ambiente externo o entorno** encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización. Por otra parte, las oportunidades son aquellas que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización.

Dentro **del contexto interno** encontraremos las fortalezas que benefician a nuestra organización y las debilidades o limitaciones son aquellos factores que afectan las potencialidades de la organización.

### 4.3.1 . Fortalezas y debilidades

VARIANTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>Rendimiento</i>	<i>El 73% de estudiantes de cuentan con un rendimiento académico bueno y muy bueno.</i>	<i>El 27% de estudiantes cuentan con un rendimiento regular y deficiente.</i>
<i>Disciplina</i>	<i>El 68% de estudiantes tienen comportamientos positivos que denotan disciplina.</i>	<i>El 32% de estudiantes tienen comportamientos negativos que denotan indisciplina.</i>
<i>Deserción</i>	<i>El 98% del número total de estudiantes, terminar el año académico y continúan en la Institución.</i>	<i>Un 2% de estudiantes no terminar el año académico en la Institución por diferentes motivos.</i>
<i>Valores</i>	<i>Un 70% de estudiantes demuestran actitudes que denotan la práctica de valores.</i>	<i>Un mínimo de estudiantes demuestran actitudes que denotan la práctica de antivalores.</i>
<i>Sexualidad</i>	<i>La mayoría de estudiantes asumen con responsabilidad su sexualidad, asumiendo actitudes de higiene y cuidado</i>	<i>Una minoría de estudiantes no asumen con responsabilidad su sexualidad, asumiendo actitudes que denotan falta de higiene y cuidado.</i>
<i>Técnicas y hábitos de estudio</i>	<i>El 72% de estudiantes tienen conocimiento sobre las técnicas de estudio, mientras que sólo el 60% cuentan con hábitos de estudio.</i>	<i>El 28% de estudiantes no tiene conocimiento sobre las técnicas de estudio y el 40% no cuentan con hábitos de estudio.</i>

**Del docente:**

VARIANTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacitación	Docentes capacitados por el Ministerio de Educación	Docentes no se actualizan a través de instituciones particulares y no tienen postgrado o especialización.
Autoestima	Docentes con alto nivel de autoestima.	Docentes con problemas de autoconocimiento y autoidentificación personal.
Participación	Docentes motivados y predispuestos a participar en las actividades pedagógicas y administrativas de la Unidad. Creatividad y colaboración.	La mayoría de docentes participa decididamente en las diversas actividades.
Compromiso	La mayoría de los docentes identificados con la Unidad Educativa	Una minoría de docentes no se identifican con la Unidad Educativa.
Valores	Docentes demuestran actitudes que evidencian la práctica de valores.	

**Realidad del currículo:**

VARIANTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Diversificación	Los contenidos y capacidades son pertinentes debido a que se han contextualizado y adecuado a la realidad de los estudiantes.	Empatar los contenidos entre las diferentes secciones de la Unidad.
Organización	Docentes planifican, ejecutan y evalúan sus	

	programaciones curriculares.	
--	------------------------------	--

### De la metodología:

VARIANTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enfoque pedagógico	Docentes con conocimiento sobre el Constructivismo Pedagógico	Presentan dificultades en la aplicación del Constructivismo Pedagógico como modelo pedagógico.
Principios	Identifican y reconocen los principios de la metodología constructivista	Poca participación de los estudiantes para trabajar con estrategias metodológicas activas.
Métodos y técnicas	Docentes con un alto grado de voluntad y conocimiento en aplicar métodos y técnicas activas.	Tiempo limitado para aplicar métodos y técnicas activas.
Pertinencia	Docentes aplican métodos y técnicas de aprendizaje que están de acuerdo al nivel cognitivo de los estudiantes.	Pocos estudiantes ponen empeño y dedicación al trabajo con métodos activos.

### De los padres de familia:

VARIANTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Responsabilidad	Padres de Familia asumen con responsabilidad su rol educativo y formador de sus menores hijos.	Muchos padres de Familia, tutores y apoderados no asumen responsablemente su rol como padres y no se preocupan de la educación de sus hijos o pupilos.

Instrucción	El 30% de padres de familia cuentan con un nivel de instrucción en educación secundaria y superior	El 50% de padres de familia, tutores y apoderados solo cuentan con el grado de instrucción primaria, primaria incompleta y el 20% no cuentan con instrucción.
Ocupación	El 60% de padres de familia de la I.E. cuentan con trabajo estable y por lo tanto se encuentran dentro de la población económicamente activa	El 40% de padres de familia de la I.E. no cuentan con trabajo estable y por tanto se encuentran dentro de la Población Económicamente Activa subempleada y desempleada. La mayoría se dedican al comercio ambulatorio.
Autoestima	Padres de familia con alto nivel de autoestima	La mayoría de los padres de familia cuentan con problemas
Organización	Padres de Familia organizados en la APAFA	Escasa comunicación entre los integrantes del Consejo Directivo de la APAFA y los padres de familia.
Participación	Participación de los padres de familia a través de los Comités de Aula y de la APAFA	Escasa participación de los padres de Familia en asambleas y reuniones que organiza la APAFA.
Valores	Padres de familia practican actitudes que demuestran la práctica de valores	Padres de Familia no se unen y no se encuentran bien organizados en la APAFA, existen rencillas y miramientos entre ellos.

## Material educativo y equipamiento

VARIANTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Pertinencia	Docentes y estudiantes construyen materiales educativos que sirven como medio para optimizar el aprendizaje de los estudiantes.	Varios docentes no elaboran materiales educativos.
Calidad	El material educativo que elaboran el docente y los estudiantes es de buena calidad	Escaso tiempo para la elaboración de material educativo y elevado costo.
Utilidad	El material educativo sirve para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.	Escaso material educativo con el que cuentan los docentes.
Conservación y uso	El material educativo es conservado en la biblioteca de la I.E.	No existen las condiciones adecuadas para darle uso y aplicar el material educativo existente.
Innovador	Docentes y estudiantes elaboran material educativo innovador	Pocos docentes y estudiantes elaboran material educativo innovador.

## Análisis interno

VARIANTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Administración de recursos financieros	La programación, ejecución de los recursos financieros se lleva adecuadamente	Recursos financieros son insuficientes para las necesidades de la institución.
Clima Institucional	Inquietud de los docentes y del personal administrativo por mantener buenas	Se debe mejorar la comunicación con la Sección Básica Superior y Bachillerato

	relaciones humanas.	
	Hay una comunicación de dos vías entre la Dirección y el personal docente	
Relaciones con la comunidad	Predisposición del personal docente y administrativo para mantener buenas relaciones con los Padres de Familia.	Falta e comunicación y diálogo entre la institución educativa y las instituciones u organizaciones públicas y privadas de la comunidad
Infraestructura, mobiliario y equipamiento	Mantenimiento permanente de la infraestructura y del mobiliario escolar de la institución educativa	Aires acondicionados funcionan pero su aspecto está deteriorado
Coordinadores de estudios	Se lleva a cabo la supervisión y monitoreo de las actividades pedagógicas y de gestión de docentes.	El Coordinador de español tiene mucha carga de trabajo.
Capacitación	Se organizan charlas y seminarios de capacitación y actualización docente	Limitado presupuesto y tiempo y para capacitación más avanzadas a docentes y Directivos.
Documentos curriculares	Elaboración y actualización permanente de Documentación Académica.	

#### 4.3.2. Oportunidades y amenazas

##### Recursos

VARIANTES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Recurso nat., económicos, institucionales y humano	Personal docente preparado con mucha experiencia y reconocido	Existen Instituciones Educativas circundantes con mejor infraestructura Instituciones educ. de moda

Situación cultural	Conservación y práctica permanente de tradiciones y costumbres autóctonas	Nuestros estudiantes no practican las tradiciones y costumbres autóctonas
Medios de comunicación	Certificación internacional de Computación	Poca publicidad de la certificación, lo que lleva a su desconocimiento.
Valores y actitudes	Práctica de actitudes y normas de convivencia	

### Pluriculturalidad

VARIANTES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Discriminación por raza, lengua y cultura	Nuestros estudiantes no discriminan a sus compañeros por raza, lengua ni nacionalidad.	
Discriminación por creencias religiosas	Nuestros estudiantes no discriminación a sus compañeros por ser de otras religiones.	
Falta de reconocimiento de su propia cultura		Estudiantes no practican el folklore, tradiciones y costumbres de su País.

### 4.3.3 Matriz F O D A

<p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>F.O.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimular a los estudiantes destacados, con promociones de becas.</li> <li>2. Promocionar la calidad de estudiantes mediante publicidad.</li> <li>3. Destacar la iniciativa y lealtad de docentes</li> <li>4. Publicitar en la comunidad el tipo de educación integral que se ofrecen a los estudiantes.</li> </ol>	<p><b>D.O.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer el programa de capacitación docente.</li> <li>2. Fomentar el sentido de Unidad Educativa mediante proyectos de realización paralela.</li> <li>3. Promocionar el excelente nivel de inglés sobre las demás instituciones educativas.</li> <li>4. Dar a conocer la importancia de la certificación internacional.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>	<p><b>F.A.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programar un sistema de seguimientos a exalumnos para mantener el contacto.</li> <li>2. Brindar promociones especiales a exalumnos, cantidad de hijos (3), personal de una empresa o institución determinada.</li> <li>3. Informar a padres de familia de la Institución sobre promoción de matrículas y pensiones.</li> </ol>	<p><b>D.A.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir en el mejoramiento de las aulas: cambiar A.A.</li> <li>2. Participar de eventos sociales, concursos, presentaciones, frente a la comunidad.</li> <li>3. Elaborar una campaña de reciclaje en la comunidad.</li> </ol>

## 4.4. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.4.1 De los Directivos

**Tabla 6**

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	4	67%
Coordinadores de área	2	33%
Por grupos de trabajo	0	
Trabajan individualmente	0	
No contestan	0	
Fuente: Realizada a 6 Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson Elaboración: Paola Maquilón		

El 67% obtenido nos permiten deducir que la forma de organización que cumple sobre la forma de trabajo de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson – sección básica, es la adecuada ya que cumple con la coordinación de diferentes áreas como comisiones o equipo de trabajo bajo la supervisión del Director. De conformidad como lo indica el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación vigente, Art. 96 “De los Deberes y atribuciones del rector”.

Así también se observa que el 33% es sobre las actividades que deben de cumplir los respectivos coordinadores de acuerdo a sus funciones.

**Tabla 7**

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
El número de miembros en la institución	1	17%
Los resultados obtenidos en la institución	3	50%

El valor y tiempo empleados en la institución	2	33%
Otros	0	
No contestan	0	
Fuente: Realizada a 6 Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson Elaboración: Paola Maquilón		

Con un 50% y 33% se encuentra una correlación entre las afirmaciones sobre la cantidad de miembros, los resultados obtenidos y el tiempo empleado. A pesar que la Unidad Educativa se encuentra dividida físicamente en dos campus, el número de personal de la Sección Básica (docente, administrativo, entre otras) se considera basto. Pero se comprueba que el tamaño de la Institución es medido por sus logros obtenidos a lo largo de los 34 años de trayectoria que tiene.

**Tabla 8**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	6	100%
No	0	0
Total	6	100%
Fuente: Realizada a 6 Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson Elaboración: Paola Maquilón		

Como un aspecto general presentando un 100% de concordancia entre los encuestados, se observa que el Manual de Normas está presente en todas las actividades y proyectos que se aprueban de acuerdo a la Directiva.

**Tabla 9**

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	6	100%
No	0	0

Total	6	100%
Fuente: Realizada a 6 Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson		
Elaboración: Paola Maquilón		

Con un 100% como decisión unánime y respuesta inmediata por parte de los Directivos encuestados, se refleja la realidad de un clima armonioso y colaborador entre sus Directivos y personal docente de la Institución .

**Tabla 10**

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%
Fuente: Realizada a 6 Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson		
Elaboración: Paola Maquilón		

La respuesta indica que hay dos formas para resolver posibles conflictos ya sean entre estudiantes, Padres de Familia, docentes, pero al analizar los resultados se consultó con la Rectora de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson, he indicado que para solucionar conflictos o problemas se mantiene un código que está en el Reglamento Interno de la Institución. Es por este motivo que hay una división entre el 67% y el 33% indicando una diferencia en la resolución de conflictos, pero prevalece que si se delegan este accionar de acuerdo a la gravedad de lo acontecido, más de igual manera se mantiene informado a la Dirección de la Sección.

**Tabla 11**

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

No	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%

A	Excelencia académica	6	100%				
B	El desarrollo profesional de los docentes	5	83%	1	17%		
C	La capacitación continua de los docentes	5	83%	1	17%		
D	Trabajo en equipo	5	83%	1	17%		
E	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100%				
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	6	100%				
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	83%	1	17%		
Fuente: Realizada a 6 Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson Elaboración: Paola Maquilón							

Se puede determinar la concientización del término de liderazgo, frente a las respuestas de apoyo y capacitación de los docentes. Demostrando un 100% sobre la calidad de educación que se imparte, 83% apoyando la continua capacitación de los docentes, 100% permitiendo autonomía al personal de la institución, pero siempre solicitando y manteniendo informado a la Dirección de la Sección.

**Tabla 12**

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

No	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
a	Son innatas.	4	67%	2	33%		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			4	67%	2	33%
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	6	100%				

d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	17%	4	67%	1	17%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	67%	2	33%		
Fuente: Realizada a 6 Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson Elaboración: Paola Maquilón							

Con un 100% se confirma que la experiencia es el mejor estímulo para desarrollar esa habilidad innata que poseen las personas además de mantenerse actualizado, más con una presencia del 67% no se debe despreocupar la capacitación actualizada y constante de los docentes.

**Tabla 13**

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

No	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	6	100%				
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			2	33%	4	67%
C	La mejora de los mecanismos de control.	5	83%	1	17%		
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100%				
Fuente: Realizada a 6 Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson Elaboración: Paola Maquilón							

Presentando un 100% de importancia para los resultados de desempeño que se obtienen y la actualización de mecanismos de control se logra tener la realidad de las necesidades de la institución. Esto a su vez permite a los Directivos brindar un ambiente más confortable para el aprendizaje.

**Tabla 14**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

No	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	6	100%				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	17%			1	17%
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	50%	3	50%		
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83%	1	17%		
e	Otros (¿cuáles?)						
Fuente: Realizada a 6 Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson							
Elaboración: Paola Maquilón							

Con el 17% en cuanto a gestión, 50% en coordinación y 83% con relación a comisiones y departamentos que existen en la institución, se ve reflejado un total conocimiento sobre los organismos que la integran. Se encuentran las áreas de la Dirección, Consejo Escolar, Consejo Académico, Departamentos, Coordinadores y docentes. Esta pirámide es la que agiliza el nivel operativo de la Unidad Educativa. Más adelante se detallará la relación directa e indirecta entre los diferentes departamentos, relacionado en el organigrama institucional.

**Tabla 15**

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

No	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100%				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	100%				
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	83%	1	17%		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	50%	3	50%		
Fuente: Realizada a 6 Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson Elaboración: Paola Maquilón							

En la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson Sección Básica se encuentra una respuesta afirmativa unánime sobre el seguimiento que se le brinda al estudiante así como tener una atmósfera positiva de convivencia entre Estudiantes – Profesorado – Directivos, esto se puede lograr con la manera oportuna de resolver conflictos.

**Tabla 16**

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

No	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		F	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100%		

b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100%		
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100%		
d	Mantener actualizada la metodología	6	100%		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100%		
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	100%		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	6	100%		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100%		
i	Los dept. didácticos elaboran la programación didáctica de asignaturas.	6	100%		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100%		
Fuente: Realizada a 6 Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson Elaboración: Paola Maquilón					

De acuerdo a la Tabla No. 16 sobre “Los departamentos didácticos y sus acciones” encontramos que los valores porcentuales de los ítems son todos iguales, lo que evidencia la no delimitación de las funciones entre los directivos y los departamentos didácticos.

**Tabla 17****LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden : ACCIONES

No	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		F	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	6	100%		
Fuente: Realizada a 6 Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson Elaboración: Paola Maquilón					

La Tabla No, 17 sobre la actividad que ejercen los departamentos nos demuestra que esta es la función primordial de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson, tomando en cuenta la Reforma Curricular, como las necesidades como Institución Bilingüe avalada por el Ministerio de Educación.

**Tabla 18****MATERIALES DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

No	Material de planificación	SI		NO	
		F	%	f	%
a	Un reingeniería de procesos	6	100%		
b	Plan estratégico	6	100%		
c	Plan operativo Anual	6	100%		
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	6	100%		
Fuente: Realizada a 6 Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson					

De acuerdo al punto de vista de los Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson, consideran que este material está actualizado y real de acuerdo a los requisitos solicitados por el Ministerio de Educación.

Se mantiene una continua capacitación de los docentes de acuerdo a las necesidades del currículo de educación apoyado por las editoriales avaladas por el Ministerios de Educación con respecto a los textos que la Unidad emplea.

#### 4.4.2 De los Docentes

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	20	100%				
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.	20	100%				
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	20	100%				
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se	15	75%	5	25%		

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			17	85%	3	15%
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	9	45%	11	55%		
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	100%				
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			5	25%	15	75%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			3	15%	17	85%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			8	40%	12	60%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	17	85%	3	15%		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	16	80%	4	20%		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	17	85%	3	15%		
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-	20	100%				

financiera						
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	20	100%				
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	20	100%				
Fuente: Realizada a 20Docentes de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson Elaboración: Paola Maquilón						

Analizaremos la frecuencia de la posición de cada declaración:

Con respecto a las declaraciones 1, 2, 3 y 4 con unanimidad de visión, con una participación colectiva del 75% de frecuencia, se detecta que los docentes encuestados consideran que el docente líder sí tiene la actitud y las habilidades para cuestionar y alterar las órdenes o modificar las ordenes o programas, de acuerdo a la necesidad de su grupo de estudiantes, por supuesto consultando la aceptabilidad de dichos cambios a la Dirección.

Con respecto a las declaraciones del 5 al 8 se encuentra que la búsqueda de la excelencia del líder docente se encuentra en la continua innovación de su forma de trabajar, métodos, planificación y estrategias que utiliza en sus clases, con el fin de alcanzar la enseñanza – aprendizaje programados de acuerdo a la realidad de sus estudiantes considerando sus respectivas realidades familiar y económicas.

Los docentes reflejan que son parte activa en la toma de decisiones, metodologías de enseñanza aprendizaje a beneficio de estar actualizados y de acuerdo a las necesidades solicitadas por el Fortalecimiento Curricular. Pero encontramos un porcentaje manejable que pone resistencia a desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

La motivación y liderazgo que se tiene en la Institución Educativa está presente en el quehacer diario debido a la apertura a nuevas ideas por parte

de los Directivos hacia los profesores, se trabaja con respeto y armonía en la mayoría de casos.

La dificultad de la resistencia en desarrollar nuevos métodos de enseñanza con un 25% y 75%, se encuentra por el tema generacional de los profesores con mayor tiempo en el campo de la docencia, ya que se resisten a estos cambios ya sean metodológicos o académicos.

EN cuanto las declaraciones 9 y 10 se observa un apoyo a la gestión administrativa y de liderazgo por parte de los docentes, con un sentir de respeto en el ámbito escolar.

El perfil del líder educativo *“no corresponde a un modelo generalizado, sino que responde a las necesidades del contexto institucional donde se desenvuelve y cuyos atributos deben ser los adecuados a las realidades presentes y futuras”*(Manes, 2004, pp, 36). Y *“la habilidad que tienen algunas personas para lograr que otros hagan lo que ella quiere”* (Bolman 1995, pp. 41). Aquí se confirma los puntos 11 y 12 donde se liga al liderazgo con el poder, desestimando, o sea la conexión que tienen los líderes para transmitir los valores, misión, visión, haciendo que sus colaboradores sigan y hagan suyos estos principios.

Al referirse a los puntos 13 y 14, se encuentra que al ver a esta institución como comunidades de aprendizaje, son los líderes quienes conducirán a este cambio de modelo o estrategia a utilizarse, serán los verdaderos líderes educativos quienes motivarán el desarrollo del personal docente y docente y sus familias; asegurando el compromiso de los educadores en las metas educativas propuestas, siempre en un ambiente de respeto y cordialidad.

En el área administrativa los directivos mantienen el control total de las decisiones, más esto no ocurre en el área académica debido a que se toma en cuenta las necesidades que presenta el profesor para la toma final de decisiones.

Así también observamos que la educación en valores se ha constituido en un aspecto primordial del proceso educativo en la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson, involucrándoles desde la Sección Inicial hasta el Bachillerato. En 1999 se formó una Comisión Técnica compuesta por los nueve países, con la finalidad de analizar los sistemas educativos y sus reformas vigentes con el fin de identificar, desarrollar y consolidar una propuesta conjunta que permita concordar los objetivos terminales de la educación básica y media, para que al futuro se formen ciudadanos con iguales aptitudes, valores, destrezas, respetando las diferentes culturas y las necesidades propias de cada país, y se definieron los siguientes ejes transversales: (Ramos, Ochoa y Carrizosa, 2004, pp.35-37)

- Educación para la convivencia, la paz y la ciudadanía.
- Interculturalidad
- Educación sexual y para la salud
- Educación ambiental y para el uso del tiempo libre
- Educación para la equidad de género.

Analizando las declaraciones 15 y 16 , los docentes de la Unidad no solo ven el aprendizaje académico sino que tienen como objetivo primordial en su quehacer diarios a los valores como eje trasversal de la formación integral de sus estudiante. Al trabajar con los valores en forma transversal asegura que se está formando verdaderos ciudadanos, en cambio el desequilibrio o falta de ellos producirían antivalores, que serían perjudiciales para la educación integral de los estudiantes

Así también las relaciones interpersonales e integración de los profesores no solo de la Sección Básica sino también con los de la Sección Inicial son armoniosas mediante una relación más abierta entre los directivos y los profesores..

#### 4.4.3 De los estudiantes

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	50%	10	50%		
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	9	45%	7	35%	4	20%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	13	65%	6	30%	1	5%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	50%	10	50%		
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	11	55%	6	30%	3	15%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	13	65%	7	35%		
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	60%	5	25%	3	15%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	12	60%	5	25%	3	15%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	13	65%	7	35%		
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su	7	35%	13	65%		

opinión.						
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	18	90%	2	10%		
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	5	25%	10	50%	5	25%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	55%	5	25%	4	20%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	75%	5	25%		

Fuente: Realizada a 20estudiantes de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson

Elaboración: Paola Maquilón

El análisis sobre las declaraciones presentadas en las encuestas a los estudiantes encontramos:

Los estudiantes consideran que si son escuchados tanto el proyectos que desean realizar o cuando tienen un conflicto que resolver. Por supuesto es normal que los niños y niñas consideren que las autoridades hablan demasiado pero este sentir es normal y real, puesto que se dan charlas y constantes consejos o talleres sobre valores y convivencia.

Parte de la planificación de cada bloque se permite un espacio para que después de un consenso los estudiantes realicen con el profesor una actividad escogida por ellos pero con relación a bloque estudiado, así como hay una constante innovación en la planificación de las clases para que sean creativas, dinámicas y eficaces.

De acuerdo a los porcentajes podemos indicar una falta de apoyo o control en las tareas escolares y de casa que normalmente están en el mismo bloque trabajado para la mejor asimilación del aprendizaje. Esta guía de tareas es de mucha importancia, más aun que la Institución es Bilingüe y no todos los

Padres de Familia manejan el idioma extranjero como lo están aprendiendo sus hijos.

Encontramos otro problema de manejo de clase, al indicar un alto porcentaje en la forma como los docentes consideran que se debe organizar el tiempo y la forma de trabajar de los estudiantes, ya que se contradice con su metodología constructivista, donde se permite crear al estudiante su conocimiento basado en las guías presentadas por el profesor.

Cabe mencionar que la pregunta sobre si ellos (los estudiantes) consideraban que los docentes se sentían comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, se tuvo de retomar la pregunta y explicarla con otros términos, pero así todo el comentario general de los estudiantes es que “no sabían”, demostrando solo un 10% de no respuesta y comentario de los demás indicando que no comprendían.

Estas encuestas fueron realizadas a los estudiantes de 6to y 7mo. EGB, a los que se les pidió contestarlas pero muchos no comprendían ciertos puntos, para lo que se dio una breve explicación de ellas pero son interferir en sus posibles respuestas.

#### 4.4.4. Entrevista a directivos

##### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

#	Pregunta	Respuesta Positiva	F	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? En qué se diferencia de la información?	Para una comunicación real se necesita de un emisor como de un receptor mismo de entrega y da un mensaje . La información tiene solo una vía.	5%		
2	¿El centro educativo	Si, efectivamente se	5%		

	cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	actualiza este manual cada dos años considerando la ley de educación. Está a disposición de todo el personal de la Institución.			
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro u el profesorado?	Primero se investigarían las causas del conflicto permitiendo expresarse los lados afectados. Se revisaría si no hay falta del reglamento o leyes. Se analizan las causas y consecuencias del conflicto para concluir con recomendaciones, sanciones o demás formas de enmendar la falta.  No se toma decisiones sin analizarlas e investigarlas detenidamente.  En casos especiales se convocaría a consejo de Directivos.	5%		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Imparcial, saber escuchar, conciliador, positivo, motivador y persuasivo, ejemplo de valores	5%		

		que le guste trabajar y delegar actividades			
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	En la Unidad se considera el trabajo en equipo, responsable y creativo. Con la finalidad de sembrar en sus estudiantes la necesidad del aprender e investigar, guiándolos en el camino de una educación constructivista.	5%		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Tal como se encuentra en nuestro perfil institucional: valores éticos y actuaciones morales, conciencia ecológica, social y cívica, así como conocimientos actualizados de las ciencias, la tecnología, el arte y la cultura.	5%		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Los valores morales y éticos con la ideología presente en todo momento que: los valores son verbos y no sustantivos. Se enseñan con el ejemplo y no solo con palabras	5%		

8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	No tenemos antivalores, más si están presentes las inquietudes a las cuales los niños y niñas se enfrentan con los cambios de la sociedad.	3%	La necesidad económica que el país está viviendo.
		Las familias disfuncionales	2%	

Fuente: Realizada a 5 Directivos de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson

Elaborada: Lcda. Paola Maquilón

El conocimiento de los Directivos en cuanto a regulaciones, reglamentos, perfil de la institución, misión y visión, están presentes en todo momento, tanto en las decisiones a nivel administrativo como pedagógico.

Es importante destacar las respuestas múltiples pero presentes en todas las encuestas, donde indican la gran lucha que se tiene diariamente entre lo correcto y el ejemplo a seguir con la realidad que los niños y niñas deben de llevar a diario en sus casas y familias.

#### 4.4.5 Matriz de problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
Los antivalores en la educación de las niñas y niños es un obstáculo con el que los maestros deben lidiar diariamente.	Familias disfuncionales y niños que pasan solos en la casa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuido en las tareas.</li> <li>• Falta de buenas costumbres</li> <li>• Falta de técnicas de estudio</li> <li>• Descontrol en actividades de los niños.</li> </ul>
La comunicación entre departamentos	Distancia entre campus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimiento de decisiones</li> </ul>

<p>y secciones demora o es escasa a pesar de las facilidades de comunicación que posee la unidad.</p>		<p>correspondientes a cada área</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo perdido entre toma de decisiones entre los directivos.</li> </ul>
<p>El material educativo y equipamiento es muy costoso y exige una inversión muy alta por parte de la institución o padres de familia.</p>	<p>El material didáctico es de valores muy elevados y difíciles de conseguir</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El profesor emplea mucho tiempo elaborando el material didáctico.</li> <li>• Contra la iniciativa de ciertos profesores que no tienen la habilidad de realizar estos trabajos</li> </ul>
<p>A pesar de que el bilingüismo es el puntal principal de la institución, los padres de familia cuestionan su exigencia, además de aumentar y complicar la carga horaria.</p>	<p>Carga horaria de las asignaturas en español</p> <p>Desconocimiento de los padres de familia en el idioma extranjero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el horario diario de actividades</li> <li>• Mayor presión para el profesorado</li> <li>• Demanda de clases de nivelación en inglés.</li> </ul>
<p>La concientización por parte de los docentes en la actualización y capacitación necesaria para el desarrollo exitoso de su docencia.</p>	<p>No todos los maestros tienen una computadora en casa.</p> <p>Hay una dificultad de comprender la necesidad de innovación en el uso de las TICs, técnicas y metodologías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidente demora con la entrega de documentación solicitada.</li> <li>• Atrasa las actividades de sus compañeros porque busca cooperación para realizar sus obligaciones.</li> <li>• No usa las TICs como recurso de enseñanza.</li> <li>• Existe una desmotivación de los estudiantes frente a</li> </ul>

		nuevos temas.
--	--	---------------

## 5. DISCUSIÓN

.Analizando las tablas se encuentra una relación entre la mayoría de las declaraciones con relación a la gestión y liderazgo. Abarcando desde lo administrativo hasta el clima laboral, involucrando a todos los actores que participan en la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson – sección básica.

La unidad educativa tiene como punto principal de su misión la educación integral de sus estudiantes, por lo que se refuerza que su interés no es solo la calidad de educación académica sino como **el ser como un todo** y consciente de la realidad en la que este **ser** se desenvuelve.

Considerando el aspecto de la **gestión y liderazgo** como control o monitoreo de las actividades y la toma de medidas necesarias para alcanzar los objetivos planteados por la institución. Se encuentra que hay un fuerte compromiso por parte de todo el personal involucrado de la institución, presentes con características de eficacia y eficiencia en las acciones ejecutadas y basándose en los principios y valores indispensables para la buena convivencia.

La gestión está conformada por distintas áreas que abarcan las necesidades de la institución; cada una con sus funciones específicas, funciones que tienen como objetivo el potencializar a sus colaboradores de cada una de sus áreas. Por tal motivo la unidad educativa tiene un programa de capacitación constante para los docentes presentando un clima laboral democrático, integrador, eficaz y con resultados que ayudan a la comunidad.

La organización de los grupos de trabajos y comisiones que tiene la institución tiene como responsabilidad el cumplimiento y logros de objetivos necesarios para alcanzar la excelencia académica en un medio laboral armónico.

Acerca de **la documentación curricular** deben estar en conocimiento de todos los colaboradores, pero la realidad se presenta en forma opuesta.

Como disposición del Ministerio de Educación del Ecuador, la Unidad Educativa funciona de acuerdo a lo solicitado, incluyendo documentos como el Reglamento Interno, Manual de Convivencia, manteniendo actualizado el Plan Operativo Anual, Proyecto Educativo Institucional adecuado a la Reforma y Actualización Curricular, planificaciones meso, macro y micro; por supuesto todos estos documentos deben mantener relación con la misión y visión de la Institución. Se analizan los documentos de los años anteriores más no del actual debido a que se encontraba en proceso de revisión en la Dirección de Estudios del Guayas.

De acuerdo a la entrevista mantenida con la Rectora de la Institución, se indica que el Normativo Escolar es recordado año tras año a los padres de familia y estudiantes al inicio del año lectivo, analizando las obligaciones, funciones y derechos de todos los niños pertenecientes a la Institución así como de los docentes y demás funcionarios y representantes. Esta información es de importancia al ser sociabilizada con los padres de familia y representantes, debido a que permite una mejor organización escolar entre sus involucrados.

Así mismo para una mejor organización de la enseñanza se tiene los instrumentos de planificación debidamente revisados y concientizados por los departamentos y comisiones.

De acuerdo a la Reforma Curricular del 2011, que presentó la imperativa necesidad de implementar en la educación a todos los niveles en el Ecuador la gestión educativa como una búsqueda a la mejora del desempeño docente, se encuentra una actualización en la administración de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson, como un proceso que se está reflejando en el trabajo de sus colaboradores y por ende la toma de decisiones y ejecución de acciones fluye sin temor.

Como parte de la organización escolar, está la **comunicación** con un doble resultado en las tablas, porque debido a la realidad de esta institución

educativa de estar dividida en dos campus, se refleja claramente que la comunicación interna entre los docentes y directivos de la sección básica e inicial consideran que fluye, pero al compararla con la comunicación que debe existir con el otro campus, se presenta de una sola vía. Esto afecta la agilidad de determinadas actividades, así como la imagen que se presenta a los padres de familia, aspecto que los irrita y muchas veces prefieren buscar otra institución. Es una dificultad que se presenta en el diario gestionar, por tal motivo debemos de considerarlo como posible parte del proyecto de innovación. Incluso es considerado como una de las mayores dificultades presentadas por el Rectorado durante la entrevista.

Otra declaración que se encuentra entre las encuestas realizadas es **la capacitación y apoyo a los docentes** de parte de los directivos de la institución. Se considera como propulsora de logros para una excelencia académica. De acuerdo a la encuesta realizada a los docentes encontramos una satisfacción en cuanto al mantenerse actualizados, pero como un problemática real aparece que los docentes de mayor edad están dispuestos a mantenerse innovados de asuntos de pedagogía pero no sobre el uso de las TIC's. El desfase de este punto es de suma importancia para un correcto trabajo de gestión y liderazgo administrativo, por lo que será tomada en consideración para el proyecto de innovación. Este punto afecta la agilidad de la gestión de la docencia presentándose como una problemática.

Sobre la **estructura organizacional de la Institución**, se puede considerar que esta correctamente definida e identificada desde el nivel operativo, pasando por la línea media llegando a la cumbre estratégica con los directivos de cada una de las secciones con características de líderes, reconociendo a la Rectora como máxima autoridad de toda la Unidad Educativa. La Rectora supervisa las actividades de los directores de cada área permitiendo su liderazgo autónomo bajo el perfil de la institución. Cada director tiene la libertad de la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes.

A pesar que las decisiones son tomadas por los directivos de la institución, en las reuniones trimestrales con los docentes, coordinadores y la directora comparten ideas, opiniones, soluciones o comentarios de los sucesos que acontecen en la labor diaria. Este proceder brinda una gran apertura y respeto entre todos los actores de la institución.

La Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson presenta sus múltiples dimensiones condicionadas a las actividades y procesos de enseñanza:

La estructura si explica los roles, responsabilidades y tareas de todos los cargos con el de la Directora y Coordinadores, así como de los departamentos como el de Apoyo Estudiantil, profesorado y todo el personal involucrado.

Su aspecto racional está contemplado con la distribución de la carga horaria y responsabilidades de los distintos departamentos relacionándose entre si.

Sobre los procesos se puede considerar como burocrática, ya que se encuentran todo tipo de planificaciones, pero es de suma importancia para la organización y alcance de las metas que se desean alcanzar de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson.

Y la cultura marca una consciencia de que la institución educativa es de carácter laico, presentando una variedad de creencias religiosas, los valores están presentes en todas las religiones cristianas y eso es algo que la institución mantiene como parte de su formación, como es la interiorización de los valores morales y sociales como es el caso de la solidaridad, la tolerancia, el respeto, la responsabilidad entre otros.

Que el **clima escolar sea positivo** es indispensable para todos los actores de este centro educativo para estar dispuestos a asimilar los conocimientos planificados. Se debe de recordar que si el niño o niña están emocionalmente estable, Este sentir está expuesto en las respuestas positivas de las encuestas por parte de los profesores y estudiantes.

Como ingredientes para crear este ambiente de armonía tenemos el respeto a las decisiones tomadas por los directivos, pero al encomendar la toma de decisiones, cada área tiene funciones y niveles para que los procedimientos fluyan con normalidad entre estudiante - estudiante, profesor – estudiante, profesor – padre de familia, profesor – directivos, padres de familia – directivos, es la correcta de acuerdo a los lineamientos y niveles de conflictos y reincidencia del mismo. La primera instancia la lleva el profesor, al continuar se registra el hecho y se informa al padre de familia, posteriormente dependiendo del tipo de conflicto se pide apoyo ya sea al área pedagógica o psicológica, para superar el inconveniente. Todo este procedimiento es de conocimiento de los docentes al estar asentado en el Reglamento Interno de la Institución que a su vez está ligado con la Ley de Educación, sobre los derechos y obligaciones de todos los involucrados en la educación.

La primera instancia es el profesor que se involucra con el suceso; si el conflicto continua viene la intervención del Dept. de apoyo estudiantil, donde se trabaja con el o los estudiantes para la búsqueda de una solución, y como última instancia esta la intervención de la dirección con los estudiantes y los padres de familia, por supuesto dependiendo del tipo de conflicto o falta que se esté tratando.

Estos procedimientos son conocidos por los padres de familia, lo que da una excelente imagen de solidaridad a los padres de familia y estudiantes.

En cuanto a **los valores en la educación**, se encuentra que la institución considera de total importancia la transversalidad de ellos, tanto para una buena convivencia, como un respeto a la diversidad cultural y de género, respeto por el cuerpo humano y su salud, así como la concientización por el medio ambiente. La realidad que encontramos es que los antivalores y las familias disfuncionales están afectando energicamente el trabajo de enseñanza de valores morales a los estudiantes, ya que estos no se aprenden con el discurso sino con el ejemplo. Debido a esta realidad la institución programa anualmente una serie de capacitaciones para los padres de familia como un refuerzo de este problema.

**Una comunicación inadecuada** se encuentra cuando analizamos los resultados de las encuestas encontramos un descontento por un comentario que está mal utilizado por los maestros y mal receptado por los padres de familia: “ lo que pase en la escuela, se queda en la escuela”. Esta pequeña frase, pero muy poderosa apareció al cierre del año lectivo con ciertos padres de familia donde indicaban que la Institución está incentivando a los niños y niñas a mentir. Este punto tuvo que ser aclarado por los directivos de la Institución, debido a que la realidad del comentario por parte de los profesores es que los problemas que aparecen en la escuela deben ser resueltos en ella, más en ningún momento se ha indicado el hecho de ocultar o mentir sobre determinadas acciones que se suscitan en el diario vivir en la Institución. Esto demuestra una vez más la dificultad de la comunicación correcta.

Consciente o inconscientemente el profesor siempre ha actuado como modelador e imagen a seguir por sus estudiantes, es por esto que el profesor mediante su presencia, postura y límites definirá la conducta del educando fuera de su hogar, muchas veces corrigiendo o cubriendo necesidades que están ausentes en su hogar. Por lo tanto, sin valores, no hay posibilidad de llevar a cabo un proceso educativo, ya que por medio de ellos el ser humano aprende el significado del valor de expresar correctamente, sentirse bien consigo mismo y con su entorno y vivir consciente de las prioridades del medio en el que se desarrolla.

Sobre las **nuevas propuestas metodológicas** encontramos resistencia de los padres de familia, debido que al desconocimiento de los beneficios de la Reforma Curricular.

En este tema debemos de considerar a la investigación electrónica es un recurso rico en resultados, y que se debe de utilizar en forma controlada, en especial con el uso de las TIC's. Pero todos los padres de familia consideran correcto el uso de la tecnología como herramienta de investigación o comunicación, por este motivo no permiten a los estudiantes de corta edad trabajar con este medio debido a las innumerables amenazas que se enfrentan

en la navegación, a pesar de los múltiples filtros que se pueden colocar en las computadoras. Por lo tanto, los padres de familia lo consideran un problema de metodología en lugar de ser un beneficio para el conocimiento pero con la supervisión del caso.

Estos resultados nos indican una contradicción y posibles problemas que debemos tomar en cuenta para contrastar con los resultados de otros apartados a fin de considerarlo como un aspecto de retomar dentro de la propuesta de innovación.

Los aspectos teóricos que antecedieron al presente análisis reiteran la importancia de la comunicación como un vehículo facilitador en la convivencia social, y si está se da en el ámbito de una organización escolar, cobrará mayor importancia su análisis.

## **6. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES GENERALES**

La gestión y liderazgo de la Unidad Educativa Bilingüe Jefferson, se está desarrollando con buen paso, pero se presentan conflictos que se deben considerar para alcanzar una calidad administrativa que vaya de acuerdo a las funciones y objetivos que la institución se propone frente a los cambios que deben hacer conscientes de las exigencias del medio y del Ministerio de Educación; la necesidad de identificar la capacidad y nivel de gestión y liderazgo de todos los actores involucrados con la institución se vuelve imperativa con la finalidad de mejorar los estándares y competitividad y calidad de la unidad.

Esta investigación fue realizada en base al análisis de los instrumentos utilizados y la fundamentación teórica de cada uno de los aspectos investigados, los mismos que se fundamentan en las características que tiene la institución educativa, así como su modelo de gestión y desarrollo de valores y liderazgo.

A pesar que los resultados de gestión y liderazgo de los directivos son bastante alentadores, se debe comprender que como parte de la gestión, el liderazgo positivo debe de ser una característica de todo el personal de institución.

Por lo tanto, considerando que uno de los puntos más álgidos de la realidad de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson de la ciudad de Guayaquil, es que se encuentra organizada en dos campus, en cada campus se presenta una excelente organización interna en cuanto a lo administrativo y relacionamiento. Sin embargo su comunicación entre los dos campus se debe de modificar para agilizar la gestión educativa.

Así también se identifica la capacidad de involucrar los valores como parte del quehacer diario tanto en los directivos como los docentes; mediante la interrelación de los temas académicos con el ejemplo de los valores impartidos, pero la realidad de la institución es que se presenta un gran

problema con la educación en valores que está impartiendo con la realidad en la que sus estudiantes viven.

Como una forma de concientizar a los docentes sobre la importancia de conocer, reconocer y determinar roles y liderazgo, se considera prioritario el análisis de las habilidades y destrezas del personal, para que dependiendo de los resultados se puedan delegar las funciones y responsabilidades, obteniendo así una mejor calidad de participación y un compromiso más real de los involucrados, con la posibilidad de afectar el diseño curricular, con ideas que favorecerían a los estudiantes y por ende a la institución.

Estos valores son los principios que respaldan la confianza que deposita el padre de familia en nuestra manos, con un potencial humano capaz de producir, trabajar en equipo, innovar, actuar responsablemente y lograr su autoregulación y autocontrol, en la búsqueda de la excelencia y de apertura al cambio oportuno.

Este cambio no solo requiere que sus integrantes deseen participar, sino que desde la cumbre estratégica participen todos como un verdadero equipo que va logrando transformaciones en un proceso continuo y de apoyo mutuo.

#### Recomendaciones:

Se considera preponderante la atención a estas recomendaciones con la finalidad de favorecer a esta institución que tiene tantos años de experiencia en el campo de la educación. El mantenerse actualizado con las reformas y demandas de la sociedad y del futuro; manteniendo una calidad de excelencia académica y reconocimiento a nivel nacional e internacional al nivel educativo.

1. Se recomiendan reuniones mensuales entre los directores de las secciones con la rectora de la unidad para que todas las secciones se mantengan informadas de los acontecimientos, mejoras, conflictos, lineamientos y recomendaciones.

2. Trabajar conjuntamente escuela – casa, siendo los estudiantes como un ejemplo a seguir por los demás familiares, además de dar charlas y capacitaciones constantes a los padres de familia. Esto también mejoraría elevar la calidad de la institución.
  
3. Poner en práctica un programa de capacitación sobre la potencialización de esta cualidad que como docentes es parte de su diario trabajar.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

**“DISEÑO DE PROGRAMA SOBRE TÉCNICAS DE LIDERAZGO PARA EL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BILINGÜE JEFFERSON – SEDE GUAYAQUIL”**

### **7.2 JUSTIFICACIÓN**

Esta propuesta pretende solucionar problemas relacionados a la administración de la Unidad Educativa, no en el área pedagógica, sino en cuanto a su gestión, mediante un proceso de desarrollo organizativo que conlleve a una administración estratégica. Así a través de un cambio planificado, se podrá mejorar el clima laboral con mejores relaciones interpersonales y una correcta cultura organizacional, para así favorecer el desempeño de los directivos y docentes.

Este proceso de cambio planificado conduce a la reflexión e innovación, permitiendo a la Unidad Educativa tomar un giro más flexible, dinámico, favoreciendo el desarrollo de la acción educativa de calidad basada en los valores institucionales.

### **7.3. OBJETIVOS**

#### **7.3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un programa que potencialice la gestión, liderazgo y valores entre el personal de la Unidad Educativa.

#### **7.3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- Presentar herramientas factibles de técnicas de liderazgo de acuerdo a las necesidades que presentes los docentes, mediante técnicas y procedimientos comprobados para la búsqueda de calidad.
- Mantener renovada la gestión docente como agentes de cambio, fundamentados en la misión y visión de la Unidad Educativa, mediante el monitoreo de parámetros delimitados de acuerdo al tiempo y

necesidades de la educación para reflejar una constancia sobre la gestión educativa en la institución.

- Determinar los roles de liderazgo de los directivos, coordinadores, comisiones y personal docente, de acuerdo a sus habilidades para el aporte en la elaboración de diseño curricular correlacionándolos con los valores y principios como base para los educandos.
- Apoyar y liderar el cambio planificado a través de un modelo de desarrollo organizativo que vaya de acuerdo a los niveles aspirados por la Unidad Educativa, mediante el desarrollo de un programa de capacitación de sobre liderazgo y toma de decisiones, con el propósito de dar más herramientas a los educadores.

#### 7.4 ACTIVIDADES

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	ESTRATEGÍAS y RECURSOS
Dar a conocer a los directivos la importancia para la institución de potencializar a sus docentes como líderes.	Informar a los directivos sobre la ponderación de la gestión y liderazgo en valores y sus áreas. Presentar propuesta de capacitadores y proyecto. Definir las necesidades y al capacitador	Convocar a reunión sobre técnicas de liderazgo con presentación power point. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• 13 sillas</li> <li>• Mesa refrigerio</li> <li>• Computadora</li> <li>• In focus</li> </ul>
Capacitar a los docentes sobre técnicas de liderazgo en la docencia.	<b>Sesión 1 –</b> Conocimiento de los términos, cargos, falencias, fortalezas y debilidades presentes.  <b>Sesión 2–</b>	Formación de los grupos de trabajo y responsabilidades de sus integrantes <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 sillas</li> <li>• 8 mesas de trabajo</li> <li>• Mesa refrigerio</li> </ul>

	<p>Identificar los aspectos que se deberán profundizar con respecto a los objetivos que se han planteado para este mejoramiento. Plantear el proceso y metodología.</p> <p><b>Sesión 3 –</b> Comparación y orden de documentación relativa al funcionamiento, responsabilidades y derechos de todos los actores relacionados con la Institución. Investigación sobre los fortalecimientos y calidad de servicios que se debe prestar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• In focus</li> <li>• Material de trabajo (copias, papelógrafo, marcadores)</li> </ul>
	<p><b>Sesión 4 –</b> Mesa redonda: documentación, leyes y cambios propuestos.</p>	<p>Plenaria con directivos y docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 60 sillas</li> <li>• Mesa refrigerio</li> <li>• Computadora</li> <li>• In focus</li> </ul>

<p>Revisar técnicas utilizadas para su corrección o continuidad .</p>	<p><b>Sesión 5 –</b>  Retroalimentar sobre el desarrollo organizativo.  Mantener el plan de carrera y desarrollo de liderazgo de acuerdo a lo estipulado en el proyecto.  Plantear nuevos aspectos a mejorar de acuerdo a las áreas.  Presentar sugerencias para cada área trabajada.</p> <p><b>Sesión 6 –</b>  Monitorear las reacciones de las personas involucradas directa e indirectamente con el proyecto.</p> <p><b>Sesión 7 –</b>  Comparar los resultados deseados con la realidad obtenida y sus causales.</p>	<p>Rotar los grupos de trabajo y anteriores e indicar nuevas responsabilidades de sus integrantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 sillas</li> <li>• 8 mesas de trabajo</li> <li>• Mesa refrigerio</li> <li>• Computadora</li> <li>• In focus</li> <li>• Material de trabajo (copias, papelógrafo, marcadores)</li> </ul>
<p>Diagnosticar el éxito del proyecto</p>	<p><b>Sesión 8 –</b>  Presentación del proyecto con su ejecución y resultados.</p>	<p>Sesión de directorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorio</li> <li>• 13 sillas</li> <li>• Mesa refrigerio</li> <li>• Computadora</li> <li>• In focus</li> </ul>

Aspectos a considerar:

- 1) Es necesario contratar a un experto en técnicas de liderazgo y desarrollo organizacional educativo. No es recomendable que esta capacitación sea dictada por personal de la institución, ya que al traer a una persona externa habrá libertad de trabajo y se evitarán comentarios y competencia.
- 2) Se analizará a todo el personal y seleccionar a quienes tengan el perfil más adecuado y una verdadera interiorización con la Institución. Un aspecto importante que recordar al hacer esta selección es ver la disposición al cambio organizacional.
- 3) Se Comprometerá al personal seleccionado para esta capacitación a establecer una responsabilidad frente a horarios, demanda de trabajo. Es recomendable destacar una personalidad muy participativa, positiva al cambio, entusiasta y de mucha reflexión con una actitud dispuesta a los retos y cambios.
- 4) Buscar el tiempo, el lugar y las circunstancias más favorables para llevar a cabo esta capacitación y sus respectivas retroalimentaciones, para evitar todo tipo de elementos distractores que puedan alterar la tranquilidad que se necesita para hacer un análisis correcto y completo.
- 5) Proporcionar material didáctico y de apoyo para hondar más en el tema y poder interactuar con los temas de interés del grupo.
- 6) La duración de este proyecto es aproximadamente de dos años, tiempo en el cual se deberá mantener reuniones periódicas tal como se explico en el procedimiento del proyecto. Y estas reuniones deberán ser una vez al mes durante los primeros 6 meses y luego una vez por trimestre, para poder dar tiempo y analizar el proceso del proyecto.

## **7.5 LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

La Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson - Guayaquil, tiene 35 años en el ámbito de la educación, proporcionando una educación integral a los niños y niñas en todas las áreas de su desarrollo. Los salones de clases tienen una máximo de capacidad de 25 estudiantes, debido a que uno de las características de la educación impartida por la institución es dar una atención personalizada a sus estudiantes.

La Unidad cuenta con dos campus: en el uno de desarrolla la sección inicial atendiendo a niños desde los 2 hasta los 5 años de edad y la sección básica inferior atendiendo los niños desde los 6 hasta los 11 años de edad que corresponden 7mo. EGB. Y el otro campus que se encuentra aproximadamente a un kilómetro de distancia donde se desarrollan las actividades relacionadas con Básica Superior y Bachillerato, osea desde 8vo EGB hasta 3ro. de Bachillerato Unificado Nacional.

Toda sección consta con sus áreas de desarrollo de sus habilidades de acuerdo a sus necesidades como es su propia biblioteca, sala de computación, área de potencialización, laboratorios, departamento médico, entre otras. Estas áreas están correctamente equipadas para un correcto funcionamiento y seguridad de los estudiantes.

Esta forma de distribución tiene su aspecto positivo, en cuanto se cada área se concentra en sus necesidades y objetivos de acuerdo a sus alumnos y alumnas, permitiendo un desarrollo pleno de su personalidad con valores presentes y activos en su diario vivir. Pero a su vez presenta un aspecto negativo que está afectando a la organización institucional, debido al corte de comunicación que se encuentran entre los campus.

Cabe también mencionar que la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson, está presente en otras provincias en el Ecuador, Santa Elena y Manabí, pero sus secciones se desarrollan en el mismo campus desde la

sección inicial hasta el bachillerato. La directiva de cada sede es de carácter autónomo, pero siguiendo el perfil institucional de Guayaquil.

Este proyecto al ser aceptado, se aplicará en primera instancia en la sede de Guayaquil, iniciándose posteriormente a la sede en Manta y a finalmente a la sede en Salinas, en pos de un mejoramiento en la gestión, liderazgo y valores en el área administrativa de cada institución.

## **7.6 POBLACIÓN OBJETIVO**

Toda institución educativa está conformada no solo por estudiantes y profesores sino con distintas áreas que fortalecen el ámbito educativo. El personal relacionado con esta institución se transforma en una cadena de abarca innumerables áreas: desde los distribuidores de los materiales de trabajo, alimentación y mantenimiento de una institución hasta los mismos gobernantes de un país.

Este proyecto piloto se lo trabajará con un grupo seleccionado de la Unidad Educativa, llegando a un máximo de 5 colaboradores de distintas áreas.

Por lo tanto, los beneficiarios tanto directos como indirectos de un proyecto relacionado con una institución educativa son muchos; pero en este caso los principales beneficiarios de este proyecto serán los estudiantes, puesto que podrán desenvolverse en un ambiente más relajado, debido a que el clima laboral y organizacional fluye sin obstáculos, permitiendo a los padres de familia tener mayor tranquilidad con respecto a la organización de la institución donde estudian sus representados, con la única finalidad de alcanzar una educación integral y de calidad, tal como se enuncia en la misión y visión de la institución.

## **7.7 PLANTEAMIENTO DE DESEMPEÑO**

Con el propósito de explicar la organización del desempeño laboral, atenderemos los siguientes pasos:

Paso 1 -Establecimiento de metas – Las metas deben ser claras y asegurar que las personas involucradas las comprendan para que puedan ser efectuadas con calidad y buen desempeño .

Paso 2 -Diagnóstico – Aquí el líder y sus colaboradores evalúan individualmente el desempeño relacionado con el nivel de desarrollo del colaborador para cada una de las metas acordadas. Se deben de evaluar dos áreas como la capacidad y el compromiso.

Paso 3 - Ajuste – En este momento se garantiza que el líder tenga el personal correcto para ejecutar un buen desempeño y fomentar el compromiso con la institución.

Cabe recalcar que el estilo y los niveles de liderazgo irán cambiando según los niveles de desarrollo y capacidad de sus colaboradores. En esta forma se van dando mayor cantidad y complejidad de metas a cada colaborador de acuerdo a su nivel de liderazgo y compromiso.

Paso 4 – El cumplimiento - Además que los colaboradores deben de cumplir con las metas trazadas dando su máximo potencial en capacidad como en compromiso, el líder debe hacer lo mismo en el estilo de liderazgo que indicó que iba a utilizar

Paso 5 – Administración – Una vez concretado el estilo de liderazgo que se necesita, se establece la frecuencia de su monitoreo, así como la calidad y control que se espera observar por parte de los directivos de la institución.

## 7.8 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

- **Recursos humanos-** Se contará con personal externo experto en el tema para capacitar a personal seleccionado para dicho taller.
- **Tecnológico** – Dar mantenimiento a la sala de computación y ampliar el ancho de banda para poder investigar e interactuar mediante un *Dropbox*, realizado ;únicamente para este proyecto de liderazgo.
- **Materiales** – Administrar todo el material necesario en cuanto a copias, encuadernados, refrigerios para mantener a los involucrados inmersos en el proyecto.

- **Físico** – Implementar un área de uso exclusivo para el análisis, investigación, discusión y retroalimentación del proyecto. Este ambiente deberá estar en un lugar exequible para todos los involucrados con las necesidades del caso (instalaciones sanitarias cercanas, ambiente bien ventilado, iluminado y con mobiliario cómodo para el trabajo).
- **Económico** – Debido al desgaste físico e intelectual se este proyecto se presenta un presupuesto que cubrirá las necesidades de los colaboradores referente a su alimentación y transporte. Así también considerar que este personal trabajará horas extras y por lo tanto deberá dejar muchas de sus funciones como docentes.
- **Organizacionales** – Todo el personal docente deberá apoyar a la gestión referente a este proyecto, facilitando las necesidades que se presenten, por supuesto debidamente sustentadas en un presupuesto presentado a los directivos de la institución.

## 7.9 PRESUPUESTO

Contratación del experto	\$3.000,00
Implementación de software	250,00
referentes al curso de capacitación	
*Gastos de luz eléctricos	20,00 x 8
*Gastos de servicios electrónicos	50,00 x 8
*Pago de personal de servicio	12,00 x 8
(1 conserje por cada convocatoria)	
*Materiales de oficina	30,00 x 8
*Refrigerios y transporte	80,00 x 8
(30 personas por convocatoria)	
*Pago a 2 profesores suplentes por convocatoria	70,00 x 8
Margen del 5% imprevistos	
<hr/>	
<b>TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>\$5.613,30</b>

(\*) valores referentes a cada convocatoria multiplicado por la cantidad de reuniones programadas (8).

## 7.10 CRONOGRAMA GENERAL DEL PROYECTO

ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las necesidades y al capacitador</li> </ul>	marzo 2012	Directivos y capacitador
<p><b>Sesión 1 –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conformar los equipos de trabajo y responsabilidades.</li> <li>Conocimiento de los términos, cargos, falencias, fortalezas y debilidades presentes.</li> </ul>	abril 2012	Directivos y capacitador
<p><b>Sesión 2–</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los aspectos que se deberán profundizar con respecto a los objetivos que se han planteado para este mejoramiento.</li> <li>Plantear el proceso y metodología como asesor interno y externo.</li> </ul>	Mayo 2012	Directivos y capacitador
<p><b>Sesión 3 –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comparación y orden de documentación relativa al funcionamiento, responsabilidades y derechos de todos los actores relacionados con la Institución.</li> <li>Investigación sobre los fortalecimientos y calidad de servicios que se debe prestar.</li> </ul>	Junio 2012	Directivos y capacitador

<p><b>Sesión 4 –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa redonda: documentación, leyes y cambios propuestos.</li> </ul>	<p>Agosto 2012</p>	<p>Directivos y capacitador</p>
<p><b>Sesión 5 –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentar sobre el desarrollo organizativo.</li> <li>• Mantener el plan de carrera y desarrollo de liderazgo de acuerdo a lo estipulado en el proyecto.</li> <li>• Plantear nuevos aspectos a mejorar de acuerdo a las áreas.</li> <li>• Presentar sugerencias para cada área trabajada.</li> </ul>	<p>Noviembre 2012</p>	<p>Directivos y capacitador</p>
<p><b>Sesión 6 –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear las reacciones de las personas involucradas directa e indirectamente con el proyecto.</li> </ul>	<p>Febrero 2013</p>	<p>Directivos y capacitador</p>
<p><b>Sesión 7 –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar los resultados deseados con la realidad obtenida y sus causales.</li> </ul>	<p>Marzo 2013</p>	<p>Directivos y capacitador</p>
<p><b>Sesión 8 –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del proyecto con su ejecución y resultados a los propietarios de la Institución para implementarlo en las otras sedes</li> </ul>	<p>Abril 2013</p>	<p>Directivos y capacitador</p>

## 8. BIBLIOGRAFÍA

BOLMAN, Lee O. (1995) "Organización y Liderazgo" Editorial Addison Wesley Iberoamericana S.A. Delaware, Estados Unidos de Norteamérica.

BRIONES, Guillermo. (1998) "Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicada a la educación y a las ciencias sociales" Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación, Curso de Educación a Distancia.

CASTILLO, A. (2005) . "Cuaderno de investigación en la educación. "Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI" (pp.1) Puerto Rico: Recinto del Río Piedras

FULLAN, M. (1993): Change Forces. "Probing the Depths of Educational Reform". (pp.127) Londres: The Falmer Press.

GONZÁLEZ, M.T., NIETO, J.M., PORTELA, A. (2003). Perspectivas Teóricas de la organización escolar. La organización escolar: Dimensiones y características. Organización y Gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos (pp.1-40). Madrid: Pearson – Prentice Hall

INFORME DE PROGRESO EDUCATIVO EN ECUADOR. 2006.

KINICKI, Angelo y Robert KREITNER (2003). "Comportamiento organizacional" Editorial Mc Graw Hill Interamericana; Mexico

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN (2007) Editorial Jurídica del Ecuador.

PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR 2006 - 2015.  
Ministerio de Educación y Cultura, Consejo Nacional de Educación.  
Ecuador.

Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe PREAL; Fundación ECUADOR; Contrato Social por la Educación y Grupo Faro. Guayaquil, Ecuador

MANES, Juan Manuel. (2004) "Gestión estratégica para instituciones educativas". Ediciones Granica, (pp. 16-130). Buenos Aires, Argentina.

RAMOS, Holger, Miryan OCHOA y Juana CARRIZOSA; (2004) "Los Valores: ejes transversales de la integración educativa" (pp. 35-37). Edición del Convenio Andrés Bello. Bogotá, Colombia

UNICEF (2004) "Valores para vivir: un programa educativo. Manual para Educadores" Brama Kumaris World Spiritual University, con el soporte y colaboración de la Conserjería de Educación y Cultura de Madrid.

Von Son, V. Revista Rescatando Valores (ed.8) (2001). "Valores que equilibran el corazón y la razón" (pp.23-24). El Salvador: Agape Asociación

#### **Enlaces en Internet:**

ALCALDÍA MUNICIPAL. Medellín portal educativo (2007) ."Medellín líder en Gestión Educativa". [www.medellin.edu.co](http://www.medellin.edu.co)[consulta 3-01-2012]

BUNES PORTILLO, Micaela (2005) "Educación en Valores": Artículo de opinión. [www.educaweb.com](http://www.educaweb.com) [consulta 18-08-2011]

GONCALVES Alexis. (1997) Dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>[consulta 18-08-2011]

LIDERAZGO SITUACIONAL

<http://www.merk2.com/portada/Notas%20T%C3%A9cnicas/Liderazgo%20Situacional.pdf> [consulta 25-08-2011]

- MINED. Ministerio de Educación del Salvador. Plan Nacional de educación. (2008). "Gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje" <http://pdf.usaid.gov>[consulta 3-01-2012]
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR. 2011. Desempeño Docente. <http://www.educacion.gob.ec/component/content/article/155-estandares/587-desempeno-docente-est.html> [consulta 3-01-2012]
- MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN DE ARGENTINA. 1996. [http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22\\_2\\_08/ems12208.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm)
- MALAVE, Jesús (2011) "Liderazgo Educativo". <http://www.elmundodelexito.com/> [consulta 03-01-2012]
- PITA, S.& PÉRTEGAS, S (2002) "Investigación cuantitativa – cualitativa". [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp) [consulta 26-08-2011]
- TARANTINO, Salvatore(2011). "SIG sistema integrado de gestión" <http://siggestion.blogspot.com/2010/01/tipos-de-gestion-parte-1.html>[consulta 12-02-2011]
- TOVAR Johana. (2008) Definición y tipos de gestión. <http://johanatov.blogspot.es/> [consulta 25-08-2011]
- RUIZ Guillermo. (2007).Educar. <http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html> [consulta 3-01-2012]
- Unesco. Organización de las Naciones Unidas. "Tesoro para la educación". [http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL\\_ID=8255&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL_ID=8255&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)[consulta 26-08-2011]

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL. (2004). ‘

[www.colombiaaprende.edu.co/](http://www.colombiaaprende.edu.co/) [consulta 24-08-2011]

VALDEZ, I. VALZAM. (2011). “Directivo o Líder: ¿Qué es un directivo?

<http://webs.ono.com/nachovaldes/liderazgo.htm>[consulta 3-01-2012]

## 9. APÉNDICES

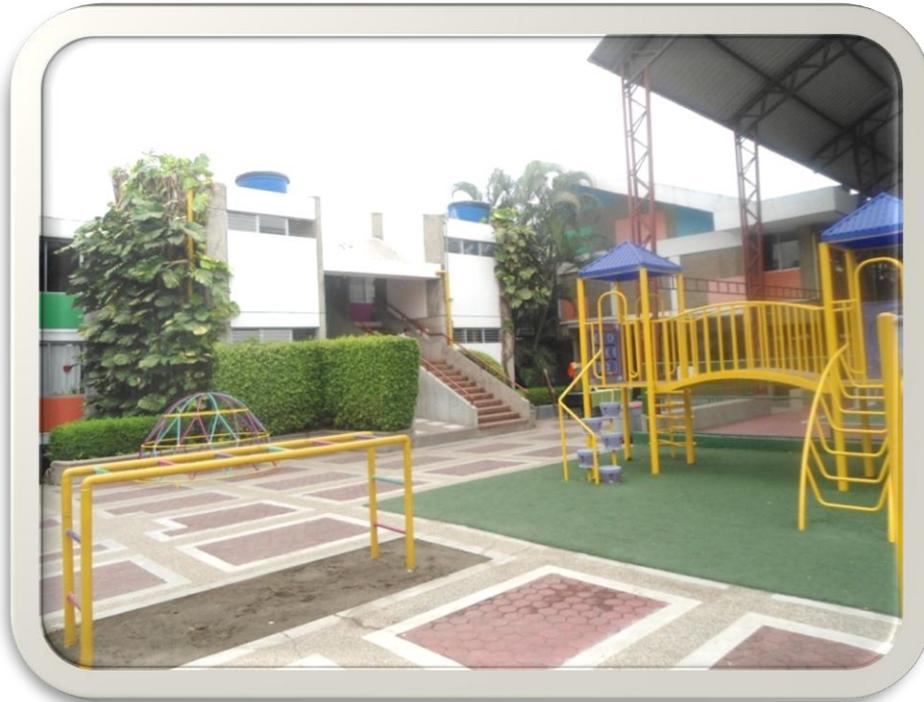


Foto 1 – Área de juegos y edificio de la Sección Básica de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson



Foto 2 – Estudiantes de 7mo.EGB durante la clase de Cultura Física en la cancha múltiple cubierta de la Sección Básica de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson



Foto 3 – Coordinadora Académica reunida con la comisión pedagógica de la Sección Básica de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson



Foto 4 – Reunión general de profesores de la Sección Básica de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson



Foto 5 – Reunión ADA (análisis disciplinario académico)  
Sección Básica de la Unidad Educativa Particular Bilingüe  
Jefferson



Foto 6- Estudiantes de 2do. EGB de la Unidad Educativa  
Particular Bilingüe Jefferson con la profesora tutora



Foto 7 - Estudiantes de 3ro. EGB con la profesora de español de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson



Foto 8- Estudiantes de 4to. EGB con la profesora de inglés de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson



Foto 9 - Estudiantes de 5to. EGB con la profesora de la asignatura de lengua y literatura de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson



Foto 10 - Estudiantes de 6to. EGB con la profesora de la asignatura de matemática de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson



Foto 11 - Estudiantes de 7mo. EGB con la profesora de la asignatura de inglés realizando una actividad individual – Sección Básica de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson.



Foto 12 – Estudiantes de 2do. EGB durante la clase de motivación a la lectura en el área de juegos de la Sección Básica de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson



Foto 13 – Estudiantes de 4to. EGB durante la clase de música de la Sección Básica de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson



Foto 14 – Estudiantes de 5to. EGB durante la clase de computación de la Sección Básica de la Unidad Educativa Particular Bilingüe Jefferson

## ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

Respetuosamente solicito a usted contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para esta investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BILINGÜE JEFFERSON – GUAYAQUIL**

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia: GUAYAS

Cantón: GUAYAQUIL

Sector: Urbano ( X ) Rural ( )

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

Tipo de establecimiento:

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

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: 25 -30 anos ( ) 31-35 años ( ) 36-40 años ( ) 41-45 años ( )  
46-50 años ( ) 51-55 años ( ) 56-60 años ( ) 61 y más ( )

### CUESTIONARIO:

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

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

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

- a. 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	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**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
- d. (\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología
- e. (\_\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- f. (\_\_\_\_) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ( )

No ( )

**14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:**

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

## ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo:

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BILINGÜE JEFFERSON**

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia: GUAYAS

Cantón: GUAYAQUIL

Sector: Urbano: ( X ) Rural ( )

Tipo de establecimiento:

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

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: 25 -30 anos ( ) 31-35 años ( ) 36-40 años ( ) 41-45 años ( )  
46-50 años ( ) 51-55 años ( ) 56-60 años ( ) 61 y más ( )

## CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



## 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 tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo:

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR BILINGÜE JEFFERSON**

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia: GUAYAS

Cantón: GUAYAQUIL

Sector: Urbano ( X ) Rural ( )

Tipo de establecimiento:

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

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**PROYECTO  
EDUCATIVO  
INSTITUCIONAL**

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR  
BILINGÜE JEFFERSON**

**2010-2011  
Guayaquil - Ecuador**

## **MISIÓN**

Proporcionar, en el marco de la educación bilingüe y la coeducación, una formación integral que desarrolle en sus estudiantes competencias para desenvolverse con libertad, actitud crítica y participativa, con sentido de responsabilidad ética y social.

## **VISIÓN**

Mantenerse como una de las instituciones educativas particulares bilingües más importantes del país, por la calidad y excelencia de su acción educativa.

## **PERFIL INSTITUCIONAL**

Brindar a la sociedad individuos capaces de lograr un cambio social, ético y moral respetando la pluriculturalidad dentro de un marco de comunicación trilingüe.



**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR  
BILINGÜE JEFFERSON**

**MANUAL DE CONVIVENCIA**

**2009 - 2010**

El presente Manual de Convivencia forma parte de nuestro Proyecto Educativo Institucional, siendo un conjunto de normas que fundamente las relaciones armónicas de respeto, orden y disciplina de todos los integrantes de la Unidad.

## **TÍTULO PRIMERO PRELIMINARES**

### **CAPÍTULO I DE LA NATURALEZA Y FINES**

**Art. 1.-** La Unidad Educativa Particular Jefferson de la ciudad de Guayaquil en concordancia con los fines de la educación reconocidos por la Ley de Educación vigente e inspirado en la filosofía de vida y obras del gran ciudadano de América, Thomas Jefferson, se propone como metas:

- a. Proporcionar una formación humanista combinada con un desarrollo de conocimientos y destrezas técnicas en el marco de la comunicación bilingüe;
- b. Procurar, a partir de la orientación psicológica y moral, un desarrollo armónico de la personalidad del estudiante desde la etapa de educación inicial hasta la finalización de sus estudios en el nivel medio;
- c. Estimular el espíritu de investigación, la actividad creadora y la responsabilidad en el trabajo, el principio de solidaridad humana y el sentido de cooperación social a fin de hacer del estudiante una persona consciente de sus fines y obligaciones para consigo mismo y con la sociedad.
- d. Generar un espacio armónico permanente de reflexión y construcción.

### **CAPÍTULO II PRINCIPIOS y VALORES**

La U.E.B.J. brinda una educación integral bilingüe, basada en el desarrollo de competencias relacionando el marco educativo con el emocional, resaltando los valores necesarios para ser parte de nuestra sociedad:

Estimular el proceso educativo bajo un marco de humanismo desarrollando seres solidarios con sus pares, con una actitud de