



**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 Unidad Educativa “Alexander Gustave Eiffel” de la ciudad de Quito, durante el periodo 2010-2011”**

Tesis de grado

**AUTORA:**

Condoy Viñamagua, Emilia Rosario

**DIRECTOR:**

Rodríguez Jiménez, Mónica Grimanesa, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO:**

Quito – Carcelén

2012

## CERTIFICACIÓN

Mgs.

Mónica Rodríguez

**DIRECTORA DE TESIS DE GRADO**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo, denominado “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA “ALEXANDER GUSTAVE EIFFEL” DE LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL PERIODO 2010-2011” realizado por la profesional en formación: Condoy Viñamagua Emilia Rosario; 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.

Quito, junio de 2012

f) .....

Mgs. Mónica Rodríguez

**DIRECTORA DE TESIS DE GRADO**

## CESIÓN DE DERECHO DE TESIS

Yo, Condoy Viñamagua Emilia Rosario, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f .....

Condoy Viñamagua Emilia Rosario

C.I.171406335-9

## AUTORÍA

Yo, Emilia Rosario Condoy Viñamagua, como autora del presente trabajo de investigación “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIDAD EDUCATIVA “ALEXANDER GUSTAVE EIFFEL” DE LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL PERIODO 2011-2012”, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Condoy Viñamagua Emilia Rosario

C.I. 171406335-9

## DEDICATORIA

*Dedico el presente trabajo a mis padres por haberme inculcado la disciplina, la dedicación y la responsabilidad; por el amor que me han brindado y el apoyo incondicional.*

*Dedico a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con la realización y culminación de esta investigación.*

Emilia Condoy V.

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios en primer lugar, por permitirme cumplir con mi objetivo, y en forma especial a mis padres por darme la vida, por confiar en mí, brindarme todo su apoyo y ser el pilar más importante durante la lucha para cumplir con mis metas.*

*Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirme terminar mi carrera en el Área Educativa, a mi Directora de Tesis la Mgs. Mónica Rodríguez, quién supo guiarme con sus conocimientos. A todos mis queridos maestros que me ayudaron en mi formación profesional.*

*Al Lic. Walter Cárdenas que me brindo su colaboración en la institución educativa. Y a todas las personas que de una u otra forma me ayudaron para poder llegar a un feliz término esta investigación.*

Emilia Condoy V.

# CERTIFICADO INSTITUCIONAL

## INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	III
AUTORÍA.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización).....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS, APENDICES.....	XI
RESUMEN (abstract).....	XII
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEORICO.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 La gestión educativa.....</b>	<b>4</b>
2.1.1 Concepto.....	4
2.1.2 Gestores.....	5
2.1.3 Gestionar.....	6
2.1.4 Importancia.....	6
2.1.5 Tipos de gestión.....	8
<b>2.2 Liderazgo Educativo.....</b>	<b>12</b>
2.2.1 Concepto.....	12
2.2.2 Liderazgo y toma de decisiones .....	14
2.2.3 Importancia del liderazgo en la educación.....	15
2.2.4 Tipos.....	18
2.2.5 Características.....	18
<b>2.3 Diferencias entre directivo y líder.....</b>	<b>28</b>
2.3.1 Directivo.....	28
2.3.2 Líder.....	28
2.3.3 Diferencias entre directivo y líder.....	29



<b>2.4 Los valores y la educación</b> .....	32
2.4.1 Los valores.....	32
2.4.2 La educación .....	32
2.4.3 Valores para educar.....	33
2.4.4 Estrategia de educación en valores.....	34
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	40
<b>3.1 Participantes</b> .....	41
<b>3.2 Materiales e Instrumentos</b> .....	47
<b>3.3 Método y procedimiento</b> .....	50
<b>4. RESULTADOS</b> .....	52
<b>4.1 DIAGNÓSTICO</b> .....	52
<b>4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores</b> .....	52
4.1.1.1 El manual de organización. ....	53
4.1.1.2 El código de Ética. ....	53
4.1.1.3 El plan estratégico. ....	53
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA).....	54
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).....	54
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones. ....	55
<b>4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.</b> ....	56
4.1.2.1 Misión y visión. ....	56
4.1.2.2 El Organigrama. ....	58
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos. ....	60
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores. ....	64
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores. ....	64
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores. ....	65
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores. ....	65
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores. ....	65
<b>4.1.3 Análisis FODA</b> .....	65
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades.....	66
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas.....	67
4.1.3.3 Matriz FODA.....	68

<b>4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b> .....	70
<b>4.2.1</b> De los directivos.....	70
<b>4.2.2</b> De los Profesores.....	79
<b>4.2.3</b> De los estudiantes.....	82
<b>4.2.4</b> De Los Padres de Familia.....	84
<b>4.2.5</b> De la entrevista a directivos.....	88
<b>4.2.6</b> Matriz de problemáticas.....	89
<b>5. DISCUSIÓN</b> .....	91
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b> .....	101
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	103
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	109
<b>9. APÉNDICES</b> .....	112

## ÍNDICE DE CUADROS Y APÉNDICES

	Página
<b>ANEXO 1:</b> Entrevista al director.....	112
<b>ANEXO 2:</b> Guía de observación .....	113
<b>ANEXO 3:</b> Encuesta a directivos.....	115
<b>ANEXO 4:</b> Encuesta a docentes.....	119
<b>ANEXO 5:</b> Encuesta a estudiantes.....	121
<b>ANEXO 6:</b> Encuesta a padres de familia.....	123

## **RESUMEN (abstract)**

La presente tesis trata sobre la gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa “Alexander Gustave Eiffel”, ubicada en la ciudad de Quito, para conocer la importancia de mejorar su gestión institucional tanto administrativa como pedagógica y obtener mejores resultados durante el proceso educativo, mediante el liderazgo, motivación y la capacitación a docentes, preocupándose del adecuado clima escolar y laboral, sin olvidar los valores que constituyan un eje transversal para la institución.

En esta investigación se realizó entrevistas y encuestas a la comunidad educativa sobre su gestión, liderazgo y participación en el proceso educativo, para realizar análisis e interpretación de datos. Se concluye que la población participante manifiesta la necesidad de mejorar la comunicación entre la comunidad educativa; los docentes no manejan técnicas de motivación apropiadas con los estudiantes, existe desconocimiento y falta de socialización de documentos sobre gestión de la Dirección Institucional. Al obtener estos resultados se propone mejorar los procesos administrativos mediante el desarrollo adecuado de manuales de organización y fortalecer el liderazgo y valores para mejorar la calidad educativa de la institución donde se efectuó la investigación.

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación, está fundamentada en que una institución educativa efectiva y con calidad es consecuencia de una buena gestión directiva con liderazgo y apoyada en valores, en la Unidad Educativa “Alexander G. Eiffel”, se permite el desarrollo integral de los niños y adolescentes mediante el respeto, solidaridad y honradez, basándose en la gestión y el liderazgo educativo, para lo cual las autoridades cumplen con funciones como planificar, dirigir y controlar, para la toma de decisiones, solución de problemas y lograr la misión, la visión y objetivos relacionados con mantener y mejorar la calidad del proceso educativo con valores que brinda esta institución educativa.

Es necesario destacar que en el sector que se encuentra ubicada la unidad educativa, no ha existido una investigación relacionada a la gestión, liderazgo y valores puesto que se ha limitado en cumplir con el objetivo de educar a los estudiantes solamente con contenidos científicos, tampoco dentro de la institución se han preocupado de realizar algún tipo de proyecto relacionado con el tema a pesar de que las autoridades procuran dar una educación basada en valores tomando en cuenta el nivel cultural y económico de los estudiantes y padres de familia que conforman la institución.

El presente estudio nos muestra el liderazgo y valores de la comunidad educativa de gran importancia para el desarrollo institucional y aportar con datos útiles, para la toma de decisiones en relación al manejo adecuado por parte de las autoridades e implementar estrategias necesarias para el buen desarrollo y calidad de la educación. Además la investigación da a conocer la realidad institucional y aplicar la propuesta con los miembros que integran esta institución, además ayudará a mejorar su labor educativa permitiendo tener un liderazgo participativo y distributivo, en los procesos de toma de decisiones y acciones, haciéndola más eficiente y capaz en beneficio del sector que se encuentra ubicada, sin olvidar que, la educación permite reforzar los valores en los estudiantes, permitiéndoles integrarse como individuos útiles a la sociedad, de esta manera beneficiándose tanto autoridades, estudiantes y padres de familia es decir en conjunto la institución educativa.

Para desarrollar el presente trabajo, las autoridades en vista de la importancia de un estudio de la gestión, liderazgo y valores dentro de la unidad educativa, brindaron el

apoyo necesario para la realización de la investigación con información, acceso a la documentación, permisos para recolectar datos dentro de la institución a directivos, docentes, estudiante y padres de familia de esta manera fue posible a la realización del presente estudio, con la finalidad de permitir el desarrollo adecuado del proceso enseñanza-aprendizaje dentro de la institución educativa.

El objetivo de este trabajo fue investigar el funcionamiento de la institución y contribuir con el mejoramiento de la calidad de la educación, mediante un modelo de gestión y liderazgo educativo adecuado de los miembros que conforman la Unidad educativa Alexander G. Eiffel, sin olvidar el inculcar valores esenciales en los estudiantes y demás integrantes de la comunidad educativa en beneficio de la sociedad. Además realizar el análisis de la gestión institucional, con la finalidad de identificar fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades de la Unidad Educativa, conocer y comprender las herramientas de planificación estratégica institucional e involucrar a toda la comunidad educativa en un adecuado clima organizacional.

Luego del análisis de la institución es necesario motivar a la elaboración de manuales de organización para implementar estrategias de gestión de los directivos con liderazgo y fomentar la importancia de los valores en el proceso de enseñanza/aprendizaje en la comunidad educativa, diseñar, elaborar y difundir manuales de organización que permitan la interacción entre estudiantes y/o profesores, elaborar documentos útiles, oportunos y de óptima calidad para el trabajo docente y administrativo, empleando información recopilada en la investigación, precisar las funciones encomendadas a cada una de las áreas para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones para mejorar la calidad de servicio y ayudar a los directivos a organizar, delegar, supervisar, controlar y motivar al personal a su cargo en la institución.

Al culminar esta investigación y conocer la realidad de la institución educativa se puede concluir que es necesario fomentar y aplicar estrategias para un liderazgo en lo referente a la gestión pedagógica, institucional administrativa ya que existe un desconocimiento de los documentos de gestión por parte de la Dirección y el resto de la comunidad educativa, no existe un liderazgo total de parte de la dirección con la comunidad educativa. Además fomentar el liderazgo y valores en los estudiantes para

que puedan aplicar tanto en lo personal, familiar y académico permitiendo de esta forma una enseñanza integral y de calidad, de esta manera formar niños y jóvenes que contribuyan para el desarrollo no solo institucional sino de la sociedad.

Finalmente estimados lectores les invito a conocer los resultados logrados en esta investigación, los cuales les llenarán de conocimientos, como también tener influencias positivas para el docente y la organización educativa y permitirá reflexionar sobre la importancia de la educación ya que en ella se basa el progreso de un país y la sociedad, es el futuro y ese futuro está en nuestras manos; por eso, colegas docentes, debemos hacer todo lo que esté a nuestro alcance para formar seres humanos de bien y útiles para la sociedad ecuatoriana.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 La gestión:

#### 2.1.1 Concepto

1. Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto.
2. Dirección, administración de una empresa, negocio, etc. lleva la gestión de una farmacia. (Diccionario de la Real Academia Española, 2005).

“Gestión Del latín *gestio* (acción de llevar a cabo).Realización de las acciones oportunas para conseguir el logro de un asunto o de un deseo Organización y dirección de algo, de una empresa o de una institución. Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.” (Diaz, 2008, párr 1).

“El termino gestión se refiere a un proceso de intervencion en un centro educativo que conlleva a cuatro requisitos: primero, la gestión supone la realizacion de un conjunto de operaciones que lleva a cabo los organos colegiados de direccion o las personas y comisiones en quienes hayan quedado delegada cada tarea en particular; segundo, la actividad de gestionar pretende lamovilizacion de los recursos con la que cuenta el centro o la obtención de nuevos medios; tercero, toda actividad de gestión pone en juego ciertos medios para lograr la consecución de objetivos fijados de antemano; y en cuarto lugar, las tareas de gestión debe contar con un plazo tambien prefijado por la consecución de los objetivos que persiguen.” (Puing, Martin, Escardibul, & Novella, 1999, págs. 56,57)

El concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar una organización. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Es decir gestión es la participación de todos los miembros de la organización en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de los procesos para lograr los objetivos propuestos.



### 2.1.2 Gestores

Son las personas que tienen a su cargo el proceso de gestión, asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización. Según Gustavo Rebolledo Saavedra (2008, párr. 3) el gestor presenta las siguientes características:

1. Proporciona una dirección clara. Un gestor eficaz ha de establecer objetivos explícitos y normas precisas para su personal. Los gestores han de dar a conocer los objetivos grupales, sin limitarse a fijar las metas individuales. Los gestores han de ser claros y minuciosos al delegar responsabilidades.
2. Estimula la comunicación abierta. Los gestores han de ser sinceros al tratar con su personal. Han de mostrarse honestos y directos.
3. Prepara y apoya a su personal. Esto significa servir de ayuda para los demás, trabajar constructivamente para corregir los problemas que surjan en su rendimiento, y dar la cara por sus subordinados ante los superiores.
4. Proporciona reconocimiento objetivo. Los gestores han de estar más prestos a otorgar reconocimientos por el buen desempeño de sus empleados que a formular críticas por los problemas que ocasionan.
5. Establece controles sobre la marcha. Esto implica hacer un seguimiento de los asuntos y acciones importantes y proporcionar retroalimentación a los subordinados.
6. Selecciona al personal más adecuado para incorporarlo a la organización. Atrae y selecciona a los mejores en términos de capacidades y aptitudes para cumplir la misión y los objetivos de la empresa.
7. Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones. Esta cualidad se considera importante incluso para los gestores funcionales, como los que están a cargo del personal/recursos humanos y de la investigación y desarrollo, que no tienen responsabilidades directas respecto al margen de beneficio.
8. Estimula la innovación y las nuevas ideas. Los empleados califican esta cualidad como importante incluso en las organizaciones más tradicionales o conservadoras.
9. Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias.

10. Mantiene un alto nivel de integridad. El estudio muestra que la mayoría de los empleados desean trabajar con un jefe que merezca su respeto.

### 2.1.3 Gestionar

Es el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. Es una habilidad entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada. La capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.

“Gestionar la educación es gestionar personas, padres de familia que necesitan orientación clara de cómo educar a sus hijos, profesores que necesitan proyectos y liderazgo para formar equipos, poder ofrecer lo mejor a sus estudiantes” (Aguilera, 2008, pág. 7). Mientras tanto para Juan Ansión y Ana María Villacorta (2004, pág. 65) *Gestionar* es aprender cómo organizar, avanzar en términos de entrelazar todas las dimensiones de la escuela con vista de lograr los aprendizajes de calidad que tanto la sociedad de hoy como la del futuro requieren.

En conclusión la **Gestión**, es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de recursos disponibles e implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. Además es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la institución, para gestionar, los directivos utilizan ciertos recursos como la planificación que les sirven de guía en este proceso, según los objetivos institucionales, necesidad de cambios, y la forma como se realizarán estas acciones utilizando una estrategia adecuada para el logro de metas.

### 2.1.4 Importancia

La gestión es una tarea necesaria e indispensable para el logro de los objetivos de cualquier institución, tomada como referente la ejecución de procesos ejecutivos que tendrán como consecuencia resultados positivos y de calidad. Es por eso que se

puede decir, que la gestión en cualquier ambiente que se desarrolle debe propiciar un ambiente de participación de manera que todos los miembros del proceso se sientan comprometidos con el logro de los fines y propósitos de la institución.

La gestión escolar adquirió importancia con la aparición de nuevos enfoques y teorías ocurridas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc. En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación por medio del control, entendidos como medidores o indicadores para el crecimiento institucional y la calidad en el servicio.

“El trabajo de una institución está centrado en tres campos: la gestión pedagógica, la gestión directiva y gestión administrativa y gestión financiera. La primera habla del conocimiento, en la medida que abordamos lo que es necesario enseñar y lo que esperamos que los estudiantes efectivamente aprendan...El campo de gestión directiva está enfocada al tema de liderazgo, que es en esencia humano, y en el cual lo que se gestiona son unas condiciones favorables para que el proyecto institucional tenga sentido, tenga lugar y en efecto se realice. Y el último campo la gestión administrativa y financiera, es en el que hablamos de recursos físicos y financieros que también se requieren que se integren al modelo que tiene la institución.” (Piñeiros, 2004, págs. 202,203)

La Gestión es de gran importancia en la administración de los centros educativos ya que es el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que este lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos, además tienen la misma base que la empresa, sobre todo si nos enfocamos dentro de una institución educativa privada, pues en esta parte de tener como fin el ofrecer una educación de calidad tiene que encontrar el método y tener bien sentadas las bases de una empresa, y por supuesto llevar una buena administración para lograr los objetivos siguiendo procesos específicos que solo un administrador podría realizar de una manera profesional y no empírica.

### 2.1.5 Tipos.

Según Johana Tovar (2008, párr. 4) existen distintos tipos de gestión que son:

**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. La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.

**Gestión de proyectos**, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**Gestión del conocimiento** (proveniente del inglés *knowledge management*). 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, puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.

**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 que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**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 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.

**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.

**Gestión de Calidad**, es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal (Docentes y Personal de Administración y Servicios), también puede tomar decisiones. Los principios de la Gestión de Calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

Los principios básicos que definen la Gestión de Calidad son:

1. Esforzarse en conocer y cumplir con las necesidades, tanto internas como externas, de nuestro cliente.
2. Analizar procesos para obtener una mejora continua.
3. Establecer equipos de mejora formados por el personal, los cuales conocen el proceso a analizar, y también a sus clientes, que son los que se benefician de sus servicios y productos.
4. Consolidar organizaciones que ofrecen un ambiente libre de temores y culpas hacia los demás, reconociendo los valores de su personal.

**Gestión de riesgos**, el proceso de ponderación de las distintas opciones normativas a la luz de los resultados de la evaluación de riesgos y, si fuera necesario, de la selección y aplicación de las posibles medidas de control apropiadas, incluidas las medidas reglamentarias.

**Gestión educativa**, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los estudiantes, de los padres de familia, de los docentes y de la comunidad toda.

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. La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas.

Desde el punto pedagógico la gestión educativa, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, mediante la creación de una comunidad de aprendizaje en donde los establecimientos educativos sean un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad de mejorar permanente el aprendizaje de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad.

**Gestión escolar**, conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica con y para la comunidad educativa. Según Nasly Maritza Cely (2010, párr.2) en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión:

1. Área de gestión directiva
2. Área de gestión pedagógica y académica
3. Área de gestión de la comunidad
4. Área de gestión administrativa y financiera.

“La gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución Educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones” (Cely, 2010, párr.2). En la Gestión Escolar las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos, la gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el

responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la institución educativa que es el de formar a estudiantes.

**Gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

**Gestión Directiva**, con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y sus referentes concretos tales como la gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.

**Gestión pedagógica y académica**, como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal. Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula, la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje, así como por el adecuado funcionamiento del sistema de evaluación.

**Gestión de la comunidad**, incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas,

independientemente de su procedencia, género, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

## 2.2 Liderazgo Educativo

### 2.2.1 Concepto

#### *Liderazgo*

Para entender el sentido del liderazgo es necesario conocer los siguientes términos: “*Líder*, que es la persona capaz de ejercer una influencia en otras para dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales; *Liderato*, es el status o posición del líder dentro de un grupo y el *Liderazgo* que es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros de un grupo hacia el éxito o consecución de una meta y objetivos organizacionales.” (Agüera, 2004, págs. 23,24). Por lo tanto el liderazgo es el proceso por el cual una persona despliega su capacidad de dirigir y guiar a otras personas para cumplir objetivos y metas en una organización.

El liderazgo, es un elemento presente en toda organización, y en una institución educativa es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas. El Liderazgo es un proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros de la institución educativa para resolver dificultades y el logro de los objetivos institucionales.

“Liderazgo en forma general se caracteriza por; las habilidades y las capacidades que desarrolla el hombre en un proceso de forma individual y social, tanto, en el grupo como en la organización, para estimular a los otros. Éste, participa en las organizaciones a partir de lograr los objetivos y metas. Asimismo, se puede aplicar en los diversos niveles jerárquicos ya que el liderazgo siempre impacta en el individuo, en el grupo y en la dinámica organizacional.” (Alvarado, 2008, parr. 5)



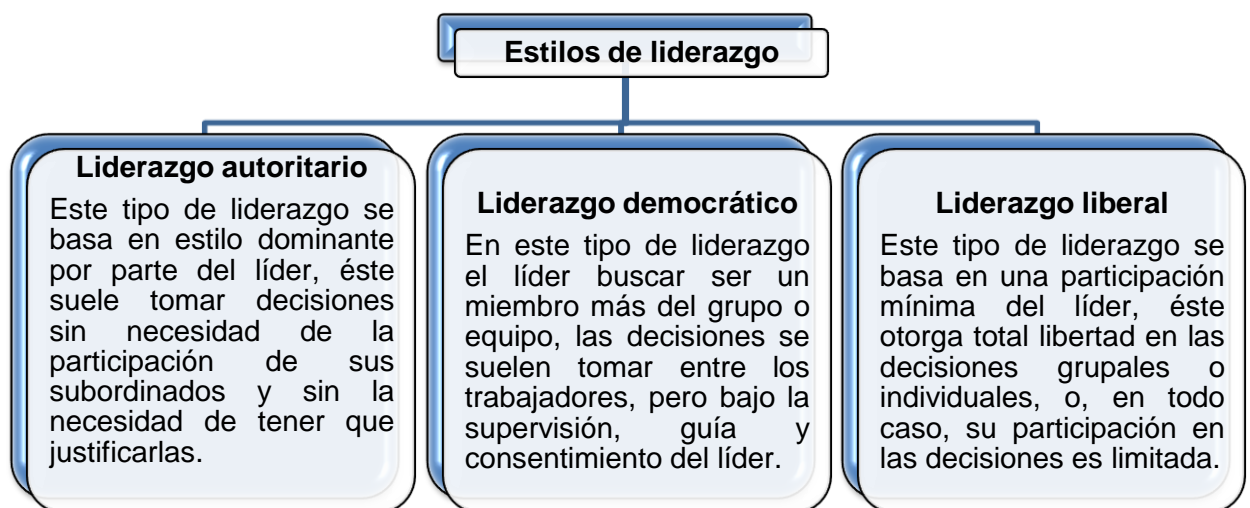
## Habilidades del liderazgo

Habilidades del liderazgo			
<p><b>Habilidad Técnica:</b> Este tipo de habilidad se refiere, fundamentalmente al conocimiento y competencia de una persona en el manejo de cualquier tipo de proceso o técnica.</p>	<p><b>Habilidad Humana:</b> Consiste en la capacidad que tiene una persona para realizar una actividad, de manera eficaz, con otras personas en equipo.</p>	<p><b>Habilidad de conceptualización:</b> Esta habilidad se refiere a la capacidad de abstracción, es decir, pensar analíticamente, en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones complejas.</p>	<p><b>Habilidad para anticipar escenarios futuros:</b> Se refiere a la agudeza que poseen algunas personas para hacer lecturas oportunas y profundas de los procesos que se suceden en el entorno de la organización y con base en esto generar una visión de futuro para el grupo.</p>

**Fuente:** Agüera Roberto.( 2004), *Liderazgo y compromiso social*, págs. 54,55

**Elaborado por:** Emilia Condoy V.

Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes, la habilidad de liderazgo, ha sido identificada como una de las características centrales determinantes del éxito personal. En este sentido, el mundo moderno exige a los educadores que sean líderes, ya que constituyen la clave para el éxito y mejora del sistema educativo además para esto existen diferentes estilos de liderazgo:



**Fuente:** <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>

**Elaborado por:** Emilia Condoy V.

### 2.2.2 Liderazgo y Toma de decisiones

La conducta de alta dirección y bajo soporte, del líder, se define como "Dirigiendo" porque este estilo se caracteriza por una comunicación de una sola vía (líder-subordinado). El líder define los roles de los seguidores y les dice: qué, cómo, cuándo y dónde realizar las diferentes tareas. La resolución de problemas y la toma de decisiones son iniciadas solamente por el gerente. Las soluciones y las decisiones son anunciadas a los subordinados y la implementación de las mismas es estrechamente supervisada por el líder.

La conducta de alta dirección y de alto soporte es descrita como "Consultando" porque el gerente al utilizar este estilo todavía está aportando un alto grado de dirección y toma la mayor parte de decisiones; pero al aumentar el grado de comunicación a una de dos vías (líder-subordinado; subordinado-líder), trata de conocer los sentimientos del seguidor respecto a las decisiones tomadas; así como también las ideas y sugerencias que pueda tener respecto a las mismas. Aunque el soporte por parte del líder se ha incrementado, el control sobre la toma de decisiones permanece con el líder.

La conducta de alto soporte y baja dirección, por parte del líder, es descrita como "Participando" porque el foco sobre el control de resolución de problemas y toma de decisiones cambia significativamente y constantemente. Este es un procedimiento apropiado puesto que el seguidor tiene la habilidad y el conocimiento suficiente para realizar la tarea que se ha asignado.

La conducta de bajo soporte y baja dirección, por parte del líder, es descrita como "Delegando" porque el gerente discute el problema con el subordinado hasta que logran un acuerdo sobre la definición del mismo y seguidamente el proceso de la correspondiente toma de decisión es totalmente delegado al subordinado. Además existe "una gestión participativa que implica a todo el personal en las decisiones, por regla general aumenta los niveles de motivación del personal y hace que las organizaciones sean más receptivas y responsables" (Marqués, pág. 23).

No obstante es importante no confundir la falta de liderazgo con la participación de los profesores en la toma de decisiones, una institución educativa necesita de un liderazgo educativo eficaz con capacidad de dirección para involucrar al personal docente para el desarrollo de la institución y que cumpla con los objetivos trazados en la organización educativa.

### **2.2.3 Importancia del liderazgo en la educación**

**Razones de tipo sociológico**, ningún grupo humano funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, pero este factor no es admitido, entre otras, por las siguientes razones:

- En las estructuras profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder y en la educación, con más motivo. Todos los profesores poseen título universitario que los capacita para un liderazgo.
- Este liderazgo de hecho limita o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo.
- En la enseñanza que depende de una “cultura administrativa”, cada funcionario sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista procedimental y normativo; a lo sumo aceptan que se los supervise, le recuerden la normativa y los represente – el director – frente a la administración y a los padres.

**Razones de tipo psicológico**, cuando un grupo se ve obligado a trabajar en una mínima dinámica de colaboración, impuesta por las leyes o por la cultura social, se generan tensiones entre los objetivos de la institución y los intereses corporativos o personales de los miembros del grupo. Es necesario que el líder armonice los objetivos institucionales y personales, esta tarea le corresponde al líder.

**Razones de tipo profesional**, existen dos aspectos en la gestión de un grupo. Estos aspectos son:

- La consecución de resultados de calidad, en función de la satisfacción del cliente.
- Las relaciones humanas.

El liderazgo supone un rol o modo peculiar de actuar que puede aprenderse, creación de actitudes de tolerancia, respeto y apoyo a los demás, entre otras cosas. Conocimiento de psicología y dinámica de grupos, proceso de educación de los mismos; entrenamiento en técnicas de trabajo colaborativo con individuos y grupos. “Por la necesidad de instauración de liderazgo educativo en los centros como elemento básico para su mejora y calidad”. (Gago, 2006, pág. 12). Es por ello que la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo.

### **El liderazgo educativo del docente**

El docente se va haciendo profesional competente mediante la actualización permanente (capacitación), la integración en un equipo de trabajo que le permita intercambiar experiencias y aprender de los más experimentados y finalmente con la colaboración de la dirección de la institución a la que debe considerar más un apoyo, que una amenaza. Sólo así llegará a ejercer la autoridad de prestigio que le confiere el liderazgo educativo y transformacional propio de su perfil docente. En la actualidad se exige al docente que sea una persona culta, inteligente, capaz de mantener una conversación de cierto nivel intelectual. Por ello, el docente debe tener dos tipos de competencias:

**Competencias como docente**, debe conocer al estudiante como sujeto de aprendizaje, su evolución psicológica y sus capacidades. También debe dominar la didáctica y la tecnología que le permita obtener resultados de calidad. Debe transmitir de manera eficaz todos aquellos conocimientos que faciliten a los estudiantes, su inserción en la vida laboral.

**Competencias como líder**, no solo hay que saber, se le exige saber enseñar e influir en los estudiantes para que se interesen por el estudio, aprendan y se comporten como ciudadanos educados.

### ***El liderazgo del docente es fundamental para:***

- Tratar a los estudiantes con equidad y justicia
- Controlar las dinámicas, a veces violentas, del aula.

- Incentivar los estados de ánimo de los estudiantes.
- Conseguir mayor calidad en los resultados obtenidos por los estudiantes.
- Crear una imagen pública de prestigio de la institución escolar.
- Implicar a todos los estudiantes en el proceso educativo. Ningún estudiante se atreva a cuestionar su autoridad, por respeto.
- Servir de ejemplo en la definición de valores y principios que los estudiantes respeten e intenten imitar por la honestidad de la persona que la vivencia en su comportamiento diario.

### **El liderazgo educativo del profesor con relación a los estudiantes**

El liderazgo educativo es la capacidad que tienen o van adquiriendo algunos docentes para influir sobre sus estudiantes e implicarlo en el proceso de aprendizaje. Los rasgos más característicos del perfil profesional de estos docentes son:

- a. Cierta Carisma expresado en su personalidad.
- b. Atención personal del estudiante, lo que caracteriza al liderazgo educativo y transformacional es que, quien posee este perfil adquirido por la experiencia o por sus características personales, llega a tratar personalmente con el estudiante.
- c. Estimulación Intelectual, el verdadero líder transformacional es aquel que tiene la capacidad de hacer crecer humana e intelectualmente a sus estudiantes, cada uno desde sus capacidades y desde sus posibilidades.
- d. Estimulación emocional y motivación por logro, es capaz de estimular el mundo de las emociones para que los estudiantes consigan sus propios objetivos en el proceso de aprendizaje y el resultado de éxito, lo que se ha dado en llamar el logro en términos de motivación intrínseca.
- e. Tolerancia ante el conflicto e intermediación, la profesión docente se desarrolla en un clima de conflicto grupal o individual. Desde esta posición es capaz de prever y reconvertir el conflicto cuando surge, facilitando su mediación.

### **Liderazgo, grupos y educación**

Las funciones observables de liderazgo han permitido a la dinámica de grupos clasificar distintos grupos (permisivo, autocrático, paternalista, democrático, participativo). Si todos tienen la posibilidad (y de algún modo el deber) de desempeñar funciones de liderazgo, es lógico que han de tener un entrenamiento concreto en esas funciones, y el mejor camino es el desempeño en los grupos. Y la encargada de realizar ese entrenamiento es la educación. En la labor educativa, los docentes tienen la oportunidad de compartir e interactuar con diferentes grupos: estudiantes, padres, colegas en el centro educativo, comunidad u otro ámbito. Evidenciándose así la expresión más palpable que el ser humano vive y se desarrolla en grupos.

#### **2.2.4 Tipos y características**

##### **Liderazgo instruccional o educacional**

Centrado en apoyar a los profesores en el aula, supervisarlos y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza, no tiene porqué ser un generalista, ni un especialista en cada una de las materias que se imparten, pero sí tiene la obligación, si quiere ser un verdadero profesional, de saber cómo se enseña y cómo aprende el ser humano. Hay cuatro ámbitos a los cuales este tipo de líderes dedica la mayor parte de su energía profesional:

**1. *Ámbito de proyecto***, el punto de partida del liderazgo instruccional es el de la dirección de proyecto y las actividades son:

- Intervenir en la elaboración, desarrollo y seguimiento de cada uno de los proyectos.
- Reunirse con los miembros de la comunidad escolar para armonizar la misión.
- Dedicar tiempo a estudiar distintos informes, programas y planes y analizar su coherencia.
- Reunirse con los responsables de cada proyecto, para revisar su funcionamiento.

**2. *Ámbito de las relaciones humanas***, la gente trabaja a gusto y se siente satisfecha cuando sabe que el líder observa y valora su trabajo y las actividades son:

- Diagnosticar patologías organizativas.
- Hablar con la gente más conflictiva.
- Conocer desde el mismo espacio del aula, la actividad educativa de los profesores.
- Buscar, pedir, solicitar, etc., todo tipo de recursos necesarios para los profesores.
- Hablar con los profesores que tienen problemas, para ayudar a solucionarlos.

**3. *Ámbito propio de la enseñanza-aprendizaje***, los equipos de gestión más valorados por los profesores son aquellos que saben mucho sobre enseñanza y tienen experiencia sobre cómo solucionar los problemas. Sus actividades son en este caso:

- Reunirse con los profesores.
- Estudiar y profundizar acerca de la dinámica del aprendizaje.
- Buscar documentación y materiales que puedan servir a los profesores.

**4. *Ámbito de la supervisión***, consiste en recoger datos de forma regular y sistemática sobre el desarrollo de la organización, desde el punto de vista de los procesos críticos de aprendizaje. Sus actividades son:

- Elaborar informes periódicos sobre progresos de los objetivos a padres y profesores.
- Establecer indicadores de progreso y calidad.
- Reunirse periódicamente con profesores.
- Elaborar informes y memorias de evaluación final.

### **Liderazgo transformacional**

Es el líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder. Son más carismáticos, suscitan lealtad a la institución educativa, inspiran respecto y son capaces de saber qué es lo más importante, lo que normalmente se traduce en una misión. Dan oportunidades que favorece y desarrolla el crecimiento del personal. Discierne, comprende, conceptualiza y enuncia ante todos los actores del claustro, las posibilidades y amenazas con que se enfrenta la organización, así como los puntos fuertes y débiles y las ventajas competitivas de la misma.

Líderes de las organizaciones que aprenden, que cambian y que se adaptan, haciendo frente a los retos de las nuevas tecnologías y a las necesidades y expectativas de los destinatarios activos del servicio, mediante la mejora continua de sus procesos. Se manifiesta a nivel técnico entre el líder y sus colaboradores. Líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la misma.

### **El liderazgo transformacional en relación con los estudiantes**

Respecto a los estudiantes el liderazgo transformacional tiene conciencia de que son el núcleo y el objeto fundamental de su trabajo. Identifica sus intereses con el interés de la educación de los niños; este líder sabe que los buenos resultados de los estudiantes significan el éxito de su proyecto, lo que significa:

- Dedicar tiempo a la relación con los estudiantes de forma personal. Debe ser una presencia visible y asequible.
- Poseer conocimientos básicos de la evolución psicológica y de los procesos de socialización de los niños y adolescentes.
- Intervenir en las situaciones de conflicto entre profesores y estudiantes de forma objetiva.
- Velar por la participación efectiva de los estudiantes tanto en sus propias estructuras como en las estructuras compartidas.
- Asumir como propio y velar porque los principios educativos y valores definidos en el Proyecto Educativo tomen cuerpo en la vida cotidiana tanto dentro como fuera de las aulas.

### **El liderazgo transformacional en relación con los profesores**

El liderazgo transformacional sabe que los docentes son el instrumento clave de la educación de los estudiantes. De ellos depende el éxito o fracaso en su proyecto de gestión. El modelo de dirección que se postula parte de dos principios. El liderazgo



transformacional entiende el trabajo con los profesores desde el presupuesto de que, solamente desarrollando sus capacidades profesionales y personales puede alcanzar ciertos niveles de calidad educativa. Para ello dedicará su tiempo a:

- Integrar a la mayor parte de los profesores alrededor de un proyecto elaborado en forma colaborativa.
- Crear condiciones organizativas que faciliten el crecimiento y el desarrollo de las habilidades específicas del educador.
- Facilitar información periódica y continua a los profesores sobre su propio trabajo.
- Fomentar la participación en actividades de formación continua tanto personal como en equipo.

### **Características del Liderazgo Transformacional:**

1. Carisma
2. Visión
3. Consideración individual
4. Estimulación intelectual
5. Capacidad de motivar
6. Tolerancia psicológica
7. Construye liderazgo compartido
8. Trabajo en equipo
9. Tiempo y recursos a la formación continua
10. Papel simbólico

### **Liderazgo institucional**

Líder institucional, como aquella persona que posee capacidad de convencimiento para conseguir que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores. Unido a la estructura formal de las organizaciones y que es ejercido por quienes han sido elegidos y/o designados para representar a la organización y dirigir formalmente a sus miembros.

Existen cinco dimensiones que mejor definen este tipo de liderazgo:

1. **Dimensión del proyecto de dirección**, que define y comunica la visión que tiene de la enseñanza, orientada hacia el aprendizaje.
2. **Dimensión de la instrucción**, que comprende el tiempo que debe dedicar a la coordinación y a la articulación del currículum.
3. **Dimensión de la formación**, para asesorar, orientar y apoyar al profesorado desde el punto de vista del desarrollo de los programas educativos.
4. **Dimensión de la interacción y de las relaciones humanas**, importante para promover un clima positivo y ordenado de aprendizaje.
5. **Dimensión de la evaluación**, espacio propio del seguimiento y supervisión de todos los procesos educativos.

### **Liderazgo escolar**

El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo. En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas así como a los padres y madres de familia ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores y directoras de escuela.

### **Liderazgo profesional**

Es otorgado por los miembros de la institución a quien demuestra los suficientes conocimientos, experiencia y capacidad profesional para dirigir los procesos de la organización.

## **Liderazgo educativo**

La educación institucional atraviesa por momentos de revisión de sus componentes considerados como decisivos y definitivos para alcanzar los objetivos de calidad. **Cultura educativa**, poderoso concepto dentro de la administración y dirección escolar. Un líder escolar es aquel que custodia una cultura académica. El líder es transaccional en la mayoría de los casos, simplemente cambia la seguridad y un ambiente de trabajo agradable, por la dirección de la institución educativa y esto satisface en gran medida a los maestros y estudiantes.

## **Liderazgo Participativo**

Participar, supone colaborar con los demás para conseguir un objetivo común, compartiendo métodos de trabajo y decisiones en equipo, Participar es comprometerse crítica y constructivamente con una tarea colectiva. Un elemento indispensable para que exista la participación, es el grupo, convertido en equipo. Lo más destacado es que establece mecanismos que le permiten implicar a todos los miembros de la comunidad educativa.

## **Liderazgo pedagógico**

La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral por ende, podemos afirmar que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus estudiantes, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente del grado sobre grupo de estudiantes.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de líder pedagógico de un determinado profesor dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Si los estudiantes del grupo vinieran obligados, de alguna forma a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder pedagógico. La

esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. El liderazgo pedagógico tiene que ver también con el sentido que cada docente le confiere a su trabajo pedagógico.

### **Requerimientos metodológicos para ejercer el liderazgo pedagógico**

- Necesidad de cambios.
- Actuación incondicional.
- Diagnóstico pedagógico.

### **Conflictos del liderazgo pedagógico**

- Masividad y calidad.
- Necesidades y posibilidades de financiamiento
- Autonomía e intervención estatal.

### **Cualidades del líder pedagógico**

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevee las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.

- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

### **Requisitos del líder pedagógico**

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.
- Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder pedagógico resume y transmite historia.

### **Conocimientos del líder pedagógico:**

- Conocimientos de los estudiantes.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección del aprendizaje.
- Conocimientos de modelos pedagógicos y métodos de investigación

### **Habilidades del líder pedagógico:**

- Habilidad para aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran.

- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en los estudiantes, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

### **Valores del líder pedagógico**

En los líderes pedagógicos deben desarrollarse 10 valores:

1. Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo de estudiantes.
2. Empatía: para comprender lo que los estudiantes quieren.
3. Curación: saber poner remedio a los daños que sufren los estudiantes.
4. Conciencia esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
5. Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.
6. Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
7. Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.
8. Administración: asumir el compromiso de administrar bien el currículo para servir a las necesidades de los estudiantes.
9. Crecimiento: el líder pedagógico confía en el valor de los estudiantes y se compromete a desarrollarlo.
10. Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad pedagógica en la institución educativa.

### **Atributos del líder pedagógico**

Los líderes pedagógicos se destacan por poseer 7 atributos esenciales:

1. *Competencia científico - pedagógica*: capacidad para el dominio de una rama específica y sus métodos de enseñanza e investigación.
2. *Habilidades Conceptuales*: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.

3. *Dejar Huellas*: legar a los demás docentes una trayectoria de resultados.
4. *Habilidades Sociales o Interpersonales*: Habilidades para la comunicación para delegar y motivar a los estudiantes.
5. *Sensibilidad*: Habilidad para identificar y cultivar el talento.
6. *Juicio*: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
7. *Carácter*: cualidades personales que definen quienes somos.

### **Líder Socio-emocional.**

Posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

### **Líder de Opiniones**

Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

### **Liderazgo Autoritario**

Se caracteriza porque:

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

### **Liderazgo Democrático**

Decide las cosas consultando a su equipo, pero mantiene el control. Esto es visto por su grupo como una valoración por el individuo, pero a veces el Líder Democrático es percibido como una persona insegura. Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.

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

## 2.3 Diferencias entre directivo y líder

### 2.3.1 Directivo

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

**La dirección por contingencia**, que supone la clarificación por parte del líder del trabajo a realizar por los subordinados y las recompensas que recibirían si cumplieren lo pactado.

**La dirección por excepción**, basada en la intervención del director únicamente cuando el funcionamiento no sea el adecuado. Esta filosofía se corresponde con la figura del director controlador.

### 2.3.2 Líder

“Líder es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos. El líder es el modelo para todo el grupo. No debe ser de ningún modo un caudillo, un cabecilla, el líder no adopta algunos valores negativos de estos, es mucho más. El líder es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia, etc.” (Rios, 2008, párr. 1). Además “Un líder es una persona que inspira confianza y respeto y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento.” (Münch, 2011, pág. 148), por lo tanto un



líder es una persona que desempeña un rol y que ejerce en forma especial influencia en otras personas.

**Cualidades del líder:**

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

**Habilidades del líder:**

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

### 2.3.3 La diferencia entre Directivo y Líder

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Esto lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder.

Los directivos tratan con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido. Dictan las normas en lugar de estar sometidos a ellas.

Se es un directivo en los casos siguientes:

1. Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo.
2. Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados.
3. Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza.
4. Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior.
5. Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso.

Se es un líder:

1. Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede "marcar la diferencia".
2. Cuando se crea algo de valor que antes no existía.
3. Cuando se hace gala de energía positiva.
4. Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad.
5. Cuando se acepta el cambio.

### Diferencias entre director y líder

DIRECTOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se sustenta en la legalidad estatutaria y el procedimiento formal de designación.</li> <li>▪ Confía en la disciplina y solidez de la organización.</li> <li>▪ Responde a plazos estrictos.</li> <li>▪ Basta con SER.</li> <li>▪ Siempre aspira a ser líder.</li> <li>▪ El carisma es institucional y se traspasa.</li> <li>▪ Manda.</li> <li>▪ Es un oficio.</li> <li>▪ Confía más en la omisión (gradualismo).</li> <li>▪ Quiere que se respeten los principios.</li> <li>▪ Se inclina por la capacidad y la efectividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se sustenta en la legitimidad del mandato que asume.</li> <li>▪ Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores.</li> <li>▪ No está sometido a términos o fechas.</li> <li>▪ Debe SER y PARECER.</li> <li>▪ Suele transformarse en dirigente, aunque no lo sea.</li> <li>▪ El carisma es personalísimo e intransferible.</li> <li>▪ Convence.</li> <li>▪ Es un arte.</li> <li>▪ Cree en la acción (transformación súbita).</li> <li>▪ Quiere que los principios se disfruten.</li> <li>▪ Capacidad, efectividad e ideología.</li> </ul>
<p><b>Fuente:</b> <a href="http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm">http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm</a></p>	
<p><b>Elaborado por:</b> Emilia Condoy V.</p>	

### Diferencias entre Directores de Equipo y Líderes

Directores de Equipo	Líderes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El interés es cumplir con los objetivos le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo.</li> </ul>

límites.	Permite que la gente actúe.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resistente o desconfiado de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Fomentar y facilitar esta conducta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</li> </ul>
<p><b>Fuente:</b> <a href="http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/diferencias-entre-directores-de-equipo-y-lideres.html">http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/diferencias-entre-directores-de-equipo-y-lideres.html</a></p>	
<p><b>Elaborado por:</b> Emilia Condoy V.</p>	

## 2.4 Los valores y la educación

### 2.4.1 Los Valores

“Los valores son principios que guían la conducta del ser humano”. (Münch, 2011, pág. 45)

“El valor es un modelo ideal de realización personal que intentamos, a lo largo de nuestra vida, plasmar en nuestra conducta, sin llegar a agotar nunca la realización del valor. El valor es como una creencia básica a través de la cual interpretamos el mundo, damos significado a nuestros acontecimientos y a nuestra propia existencia” (Ruiz, 2001). Los valores son aquellas cualidades que hacen que una persona sea aceptada.

### 2.4.2 La Educación

1. “f. Proceso de socialización y aprendizaje encaminado al desarrollo intelectual y ético de una persona.

2. Instrucción por medio de la acción docente: educación primaria.
3. Cortesía, urbanidad: saltarse el turno en una cola es de mala educación.
4. Educación especial la destinada a personas discapacitadas física o psíquicamente.
5. Educación física, conjunto de disciplinas y ejercicios encaminados a lograr el desarrollo y perfección corporales.” (Diccionario de la Real Academia Española, 2005)

### **2.4.3 Valores para educar**

Si educar es dirigir, formar el carácter o la personalidad, llevar al individuo en una determinada dirección, la educación no puede ser neutra. Las finalidades educativas son valores en la medida en que son opciones, preferencias, elecciones. Los valores que se enseña, serán aquellos planteados por la reforma curricular, tales como el Valor de la Honradez que lleva consigo rectitud de ánimo, integridad en el obrar y búsqueda incesante de la verdad, de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Además de la honradez hay otros Valores sin los cuales no se puede desarrollar ningún Proyecto Educativo:

- Amor y cariño hacia los estudiantes como actitud fundamental. Que lo capten y se contagien para practicarlo en su vida.
- Actitudes solidarias con los demás, que excluyendo envidias y rivalidades, se traduzcan en comportamientos de comprensión, diálogo, perdón y servicio.
- Serenidad, esperanza, alegría e ilusión y realismo ante la vida.
- La importancia del esfuerzo noble para conseguir los objetivos.
- Responsabilidad ante el trabajo que evite la rutina y nos lleve a hacer también cosas por otros motivos distintos al dinero.
- Orientar al estudiante hacia el respeto a todo ser humano y hacia la actitud de servicio al bien común
- Formar a los jóvenes en una acción social de lucha por la paz y la justicia. Trabajar por erradicar toda discriminación que es la causa del hambre y la violencia.

- Entre otros como amabilidad, bondad, tolerancia, etc.

Educar en valores significa favorecer el desarrollo del pensamiento, del análisis, del razonamiento y la afectividad, educar no solo con la razón sino con el corazón.

Algo esencial y difícil para el maestro es transmitir los valores a través de las vivencias, y para esto es menester que cada maestro y animador socio cultural, pueda ayudar a que cada niño los descubra mediante experiencias significativas, de allí la responsabilidad que tienen en los valores que transmiten y proponen, ya que es delicada la tarea de hacer que cada niño pueda captar y/o elegir los valores que se ajusten a sus sueños. Si esto se hace con inteligencia, amor y transparencia, se garantiza que el ciudadano del futuro sea un ser humano juicioso, diligente, dinámico y seguro de sí mismo para integrarse a la sociedad. Clave esencial para el éxito, ya que en la medida los estudiantes se sienta seguro de sí mismo, se evitarán los resentimientos que a la larga le impedirán ser auténticos.

El tema de los valores, sobre todo de la educación en **valores morales**, ha sido una inquietud permanente de la humanidad; una preocupación del pasado, una demanda exigente del presente y un reto constante del futuro para que los proyectos y aspiraciones de desarrollo personal social y las decisiones que se tomen para ello, no pierdan su sentido primero, que es la realización del hombre y su comunidad.

La institución educativa cumple un rol fundamental en los países, pero no es la única responsable de la formación del hombre y de la nueva sociedad. Asume su responsabilidad de manera compartida con los otros órganos vivos de la sociedad encaminando su accionar a la creación de una ciudad educadora. El desarrollo y cultivo de los valores son una necesidad, un derecho, una obligación, una responsabilidad de las instituciones que se dedican a la formación: escuela, familia, medios de comunicación, sociedad, gobierno, estado.

Plantear una educación en valores es señalar la preocupación de la educación por reencontrar la razón primera y última de su misión: hacer crecer a la persona hacia su desarrollo pleno.

#### 2.4.4 Estrategia de educación en valores

El término valor está relacionado con la propia existencia de la persona, ya que afecta su conducta, configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos; por consiguiente, los valores son el fundamento del orden y del equilibrio personal y social. Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano: en esta triple posibilidad, reside su importancia pedagógica.

Los **valores universales** de verdad, justicia, libertad, responsabilidad, igualdad, fraternidad, solidaridad, equidad, paz, bondad y honradez, completan la formación de la persona en la comunidad educativa.



**Fuente:** <http://www.guiainfantil.com/1211/como-educar-en-valores.html>

**Elaborado por:** Emilia Condoy V.

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones. El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es,

entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe.

Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles:

Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin. Por ejemplo, si voy a comprar un coche para poder ir al trabajo (utilidad) busco un coche de buena marca, de buen precio, que me sirva para mi fin, ir al trabajo. Un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el hecho de existir como seres humanos, tienen dignidad y no pueden ser usadas por los demás.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos. Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

## **Clases**

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

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre



actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona. Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:

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

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

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

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

### **Características**

Cuando hemos referido líneas arriba cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

Se dice también, que la finalidad del hombre en el mundo es alcanzar la felicidad. Para ello una de las cosas que debe hacer la persona, es la valoración de su vida y

establecer jerarquías de importancia. Así se dará cuenta que algunos valores serán sacrificados por otros de mayor grado. Entonces se convertirá en la carta de presentación "moral" del individuo.

Por otro lado, se refiere también a las necesidades (satisfacción de las mismas) o aspiraciones humanas y su clasificación se da de la siguiente forma:

**Necesidades primarias.-** Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo: el alimento, el vestido, la vivienda, la educación, etc.

**Valores económicos.-** El hombre siempre busca su comodidad, a través de una estabilidad laboral por ejemplo, precisamente para cubrir sus necesidades básicas.

**Necesidades de seguridad.-** Se refiere al temor de pasar desapercibido, relegado por los demás, todos nosotros en el fondo buscamos aceptación del grupo social.

**Necesidades sociales.-** Es cuando un núcleo familiar no es suficiente para el desarrollo de la persona, por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia (proceso de socialización a través del colegio, de la universidad, instituto, trabajo, etc.)

**Necesidades de autorrealización.-** Se refiere de encontrar un sentido a la vida, luchar por ideal. Estas pueden satisfacerse por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión.

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

**Independientes e inmutables.-** Son lo que son (originales) y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.

**Absolutos.-** Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.

**Inagotables.-** No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor, la sinceridad.

**Objetivos.-** Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.

**Subjetivos.-** Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses.

### **Educación en valores**

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Una vez que los estudiantes interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al estudiante en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

### 3. METODOLOGÍA

Para realizar el proceso de investigación se procedió a coleccionar, analizar e interpretar un conjunto de datos asociados con la Unidad Educativa Alexander Gustave Eiffel. La institución educativa se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Quito barrio el Consejo Provincial y lleva este nombre en honor al ilustre ingeniero francés Alexandre Gustave Eiffel famoso constructor de la Torre Eiffel, ubicado en Francia, en agradecimiento por la importante donación recibida por parte de una fundación francesa a la institución .

La institución fue creada en 1996 por el Director Lic. Walter Cárdenas como escuela, empezó con una pequeña instalación, pocos profesores y estudiantes, en septiembre del año 2004 se implementó el colegio en la jornada vespertina con un número de 12 estudiantes, a partir de ahí se caracteriza por ser una institución educativa particular creada para atender a la niñez y juventud de clase media baja de los sectores de la Roldós, Pisullí, La Planada, Colinas del Norte, Catzuquí de Velasco y Moncayo.

Cuenta con un personal calificado de 29 docentes y un total de estudiantes de 350 en la jornada matutina y 134 en la jornada vespertina. Brinda servicio a la comunidad con la sección Pre-Básica, Básica y Bachillerato Técnico en las especialidades de: Electromecánica Automotriz, Administración de Sistemas y Gestión y Comercialización Turística, en el año lectivo 2009-2010 se cerró la especialidad Gestión y Comercialización Turística por falta de estudiantes, sin embargo la institución ha ido implementado y mejorando tanto su infraestructura, como su nivel académico convirtiéndose en una de las mejores instituciones educativas del sector estudiantes útiles a la sociedad.

Los datos que se recolectaron son relacionados a la gestión y liderazgo presentes en la institución, como también los valores que se practican. Antes de realizar el análisis de la institución educativa es necesario conocer los datos informativos:

#### ***Datos de la institución educativa***

**Nombre de la institución:** Unidad Educativa “Alexander G. Eiffel”

**Provincia:** Pichincha

**Cantón:** Quito

**Parroquia:** Cotocollao

**Dirección:** El Consejo Provincial de Pichincha calle A casa N° 21    **Teléfono:** 3383729

**UTE:** 1

**Régimen:** Sierra

**Sostenimiento:** Particular Laico

**Tipo:** Mixto

**Modalidad:** Presencial

**Jornada:** Matutina

- Pre-Básica
- 1ero a 7mo de Básica

**Jornada:** Vespertina

- 8vo a 10mo de básica
- 1ro de Bachillerato (informática y mecánica)
- 2do de Bachillerato (informática y mecánica)
- 3ero de Bachillerato (informática y mecánica)

**Autoridad máxima:**

**Rector:** Lic. Walter Cárdenas

### 3.1 Participantes

**Población:**

- **Docentes:** 29

**Jornada Matutina**

1. Profesores de planta: 12
2. Áreas Idioma extranjero: 4
3. Área de música: 1
4. Área Computación: 2
5. Área Cultura Física: 1

**Total: 20**

**Jornada Vespertina:**

1. Área matemática: 2
2. Área Sociales: 1
3. Área Informática: 3
4. Área Mecánica: 2
5. Área Ciencias Naturales: 1

- 6. Área de lenguaje: 2
- 7. Área Cultura Física: 1
- 8. Áreas Idioma extranjero: 2
- Total: 14**

Es importante señalar que el total de docentes es de 29 debido a que 5 profesores trabajan en las dos jornadas de la institución.

- **Directivos: 6**
  - Jornada Matutina:**
    - 1. Director
    - 2. Subdirectora
    - 3. Inspección
  - Jornada Vespertina:**
    - 4. Rector
    - 5. Coordinadora Académica
    - 6. Inspección jornada vespertina
- **Personal de apoyo a tareas educativas: 6**
- **Personal administrativo: 2**
- **Número total de estudiantes: 484**
  - 1. Jornada Matutina: 350
  - 2. Jornada Vespertina: 134

***Muestra seleccionada***

<b><i>Participantes</i></b>	<b><i>Muestra</i></b>
• Directivos	6
• Docentes	20
• Estudiantes	20
• Padres de familia	15
<b>Total muestra</b>	<b>61</b>

La muestra seleccionada de la institución estuvo conformada por la comunidad educativa que forma parte de esta, siendo representativa para realizar el estudio en un

total de 61 personas la cual servirá para aportar decisiones como se describe a continuación:

- Directivos, para toma de decisiones y verificar el estado actual de la institución educativa.
- Personal docente, verificar situación actual para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Personal administrativo y servicio, conocer la situación actual de la institución y aportar para el desarrollo de la misma.
- Estudiantes, conocer la situación del proceso de enseñanza y aprendizaje y como mejorar esta situación.

### **Personal directivo**

1. Director / Rector
2. Coordinadora Académica
3. Inspección jornada vespertina
4. Orientadora
5. Jefe de Área Informática
6. Jefe de Área Mecánica

### **Personal docente**

Se seleccionó a 20 docentes de diferentes áreas de un total de 29 para realizar la investigación tales como:

1. Profesores de planta
2. Idioma extranjero
3. Área de música
4. Área Computación
5. Área Cultura Física
6. Área matemática
7. Área Sociales
8. Área Informática

9. Área Mecánica

10. Área Ciencias Naturales

### **Edad de docentes**

Para mayor comprensión y mejor tabulación los años se han colocado por rangos de la siguiente manera:

**Tabla N° 1**

#### **EDAD DE LOS DOCENTES**

<b>Edad</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
25-30 años	14	70
31-35 años	4	20
36-40 años	2	10
41-45 años	0	0
46-50 años	0	0
51-55 años	0	0
56-60 años	0	0
61 y más años	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
<b>Fuente:</b> Encuesta a docentes		
<b>Elaborado por:</b> Emilia Condoy V.		

La tabla N° 1 indica que existe un 70% de directivos que tienen entre 25 y 30 años, un porcentaje de 20 entre 31 y 35 años y apenas un 10% 36 y 40 años mientras que en el resto de rangos no tiene ningún maestro, esto significa que hay un personal docente joven entre 25 y 40 años.

### **Género de Docentes**

**Tabla N° 2**

#### **GÉNERO DE LOS DOCENTES**

<b>Género</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	6	30
Femenino	14	70



<b>Total</b>	20	100
<i>Fuente: Encuesta a docentes</i>		
<i>Elaborado por: Emilia Condoy V.</i>		

La tabla N° 2 indica que existe un 30% de docentes de género masculino y un 70% del género femenino, es decir existe predominio del género femenino en los docentes de la institución.

**Tabla N° 3**

### **TÍTULO ACADÉMICO**

<b>Título</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Licenciatura	14	70
Ingeniería	2	10
Maestría	4	20
Otros	0	0
<b>Total</b>	20	100
<i>Fuente: Encuesta a docentes</i>		
<i>Elaborado por: Emilia Condoy V.</i>		

En la tabla N° 3 se tiene los siguientes datos con un 70% de docentes con un título en licenciatura, un 10% tienen título de ingeniería, mientras que el 20% tienen maestría lo que nos indica que los docentes son profesionales, cuentan con un rango de experiencia con gran capacidad y dominio de las asignaturas que son responsables de acuerdo a su especialidad, situación observada en la entrevista realizada a cada docente en la institución.

### **Población Estudiantil**

- Estudiantes de Primero de Bachillerato

Se realizó un análisis de la población estudiantil y seleccionar la opción más optima; se llego a la conclusión de que el curso que ofrecía las características por número de estudiante fue el Primero de Bachillerato seleccionando a la población ya que este curso cuenta con 28 estudiantes.

## Género de Estudiantes

**Tabla N° 4**

### GÉNERO DE ESTUDIANTES

Género	f	%
Masculino	15	30
Femenino	5	70
<b>Total</b>	20	100
<i>Fuente: Encuesta a estudiantes</i>		
<i>Elaborado por: Emilia Condoy V.</i>		

La tabla N° 4 indica que existe un 75% de estudiantes de género masculino y un 25% del género femenino, es decir existe predominio del género masculino en los estudiantes del Primero de Bachillerato ya que en este curso al realizar la observación se pudo verificar que existe solo cinco estudiantes matriculadas de género femenino.

### Especialidad de los estudiantes

En la institución educativa tienen permisos para tres especialidades pero solamente dos están a disponibilidad que son:

- Informática
- Mecánica

**Tabla N° 5**

### ESPECIALIDAD DE LOS ESTUDIANTES

Especialidad	f	%
Informática	8	40
Mecánica	12	60
<b>Total</b>	20	100
<i>Fuente: Encuesta a estudiantes</i>		
<i>Elaborado por: Emilia Condoy V.</i>		

La tabla N° 5 nos indica que existe un 60% de estudiantes en la especialidad de Mecánica, un 40% en la especialidad de Informática lo que demuestra que hay predominio de estudiantes de Primero de Bachillerato en la especialidad Electromecánica Automotriz.

### **Padres de familia**

Se seleccionó una población de 15 padres de familia con diferente edad e instrucción, género y estado civil para realizar un análisis adecuado de esta muestra.

### **3.2 Materiales e Instrumentos**

Para la recolección de información se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

#### ***La entrevista***

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación, con la que se adquiere información acerca de lo que se investiga; los resultados a lograr en la entrevista dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma, la entrevista, ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado.

En este estudio se utilizó la entrevista al Rector de la Unidad Educativa Alexander Eiffel, Lic. Walter Cárdenas, previa cita, lugar de la entrevista fue su oficina, con el objetivo de recolectar información, debido a que era la persona adecuada por su cargo y además de ser dueño y fundador de la Institución. Los datos que brindó el Rector fueron reseña histórica, datos de organización institucional, valores que se practican en la unidad educativa, liderazgo y otros tipos de información útiles para la investigación. *En el anexo 1 se puede apreciar la Entrevista realizada al Rector.*

También se realizó la entrevista al resto de autoridades como Coordinadora Académica e Inspectoras las cuales dieron a conocer el manejo pedagógico y disciplinario de la institución, al igual que la Psicóloga (DOBE), que permitió conocer los problemas que tienen los estudiantes y profesores con la ética correspondiente, a la secretaria también

se realizó entrevistas relacionada a datos de estudiantes, profesores, padres de familia y de la institución.

**La observación directa**, sobre la información necesaria en relación a los instrumentos de gestión educativa, estructura de la organización y clima escolar y convivencia con valores y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación. Para la observación, se utilizó una guía de observación y la codificación necesaria para analizar los datos y lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en el presente trabajo.

La guía de observación es un instrumento para centrar la atención en lo que interesa observar y es un referente para las diversas visitas, pero no significa que deben observar siempre lo mismo; por lo tanto, la información obtenida puede ser distinta. En las visitas realizadas se tomó atención al comportamiento de niños o adolescentes, el trabajo de los profesores, el personal administrativo y los servicios, la organización, infraestructura, entre otros aspectos; información necesaria para realizar la investigación y análisis. *En anexo 2 se puede apreciar la guía de observación realizada en la institución.*

### **La encuesta**

La encuesta, es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un tema. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

La encuesta, se utilizó para la obtención de datos útiles para la investigación, que permitió medir las variables por medio de preguntas cerradas, se aplicó a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia con el objetivo de analizar el liderazgo existente en la institución y valores que practican.

La encuesta aplicada a los *directivos* consta de una parte de instrucciones, otra de datos informativos del encuestado, información del establecimiento y la última del cuestionario en la cual debe seleccionar con una X la respuesta entre varios ítems, cuyas opciones son: Si o No, siempre, a veces y nunca. *En anexo 3 se puede observar la encuesta a directivos.* El objetivo de la encuesta a directivos es estudiar la organización y liderazgo que tienen en la Unidad Educativa para dar a conocer posibles soluciones en caso de que haya problemas y se la aplicó en cada una de sus oficinas con previa cita.

La encuesta aplicada a los *docentes* consta de una parte de instrucciones, otra de datos de información del establecimiento, identificación del encuestado y la última del cuestionario en la cual debe marcar la opción con una x cuyas posibles respuestas son siempre, a veces y nunca. *En anexo 4 se puede observar la encuesta a docentes.* Al aplicar la encuesta en una reunión de profesores, se buscó que la información permita conocer la administración, liderazgo y valores que en la institución se practican tanto a nivel de docentes como directivos con sus estudiantes y padres de familia.

La encuesta aplicada a los *estudiantes* consta de una parte de instrucciones, otra de datos de identificación del establecimiento, información del encuestado y la última del cuestionario en la cual debe marcar la opción con una x cuyas posibles respuestas son siempre, a veces y nunca. (*Ver anexo 5*). Al igual que las anteriores encuestas sirvió para analizar el liderazgo y valores que se aplican en la institución tanto por los directivos como por los docentes, esta se aplicó en su aula con actitud positiva por parte de los estudiantes.

La encuesta aplicada a los *padres de familia* consta de una parte de instrucciones, otra parte de datos de información del establecimiento, identificación del encuestado y la última del cuestionario en la cual debe marcar la opción con una x cuyas posibles respuestas son siempre, a veces y nunca (*Ver anexo 6*). Esta encuesta fue diseñada por la autora de esta tesis y se aplicó en una reunión de padres de familia para entrega de aportes y tuvo como objetivo investigar como ellos miran el nivel de liderazgo de los directivos y docentes con sus hijos y también los valores que practican en la institución en el cual ellos confían.

### 3.3 Método y procedimiento

#### ***Método cuantitativo***

El Método Estadístico Cuantitativo, mide matemáticamente resultados, para analizar de forma numérica la información obtenida de las diferentes técnicas aplicadas en la investigación realizada en la Unidad Educativa Alexander Eiffel a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

#### ***Métodos cualitativos***

- Trata de conocer los hechos, procesos estructura y personas en su totalidad.
- Tiene un enfoque humanista, comprensivo del sujeto
- Parte del mundo conocido (no de teorías)
- Uso de procedimientos que no intenta generalizar sino describir
- La intención de dicho método es colocar el estado de la cuestión de un problema.

Mediante este método se pretende comprender y conocer la problemática de los miembros que integran la institución educativa que fue materia de investigación.

***Método Descriptivo***, el objeto de la investigación descriptiva consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En esta investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí, describir acontecimientos observados en el presente trabajo en cuanto a gestión, liderazgo y valores.

***Método Histórico***, estudia los eventos, procesos e instituciones de las civilizaciones, con el propósito de encontrar los orígenes o antecedentes de la vida social contemporánea y de esta manera comprender su naturaleza y funcionamiento. Pasos esenciales en la realización de una investigación histórica:

1. Revisión de los datos,
2. Evaluación (o crítica) de los datos,
3. Preparación de un informe escrito en el cual se presenten los hechos más notables en cuanto a gestión, liderazgo y valores.

### ***Proceso metodológico***

1. En primer lugar se realizó el estudio documental, de carácter exploratorio, dado que fue necesario precisar la información disponible en la institución, la misma que fue brindada por las autoridades en las instalaciones de la unidad educativa, a partir de esto se realizó el estudio descriptivo y analítico sobre el tema investigado.
2. Elaboración de instrumentos de investigación:
  - Documento de formulación de preguntas para realizar la entrevista al Rector
  - Elaboración de la guía de observación
  - Copias de encuestas a directivos, docentes, estudiantes material proporcionado por la UTP
  - Elaboración de encuestas para aplicar a padres de familia
3. Una vez aplicados, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica, este proceso se apoyó en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa mediante tablas estadísticas de cada uno de los datos obtenidos.
4. Análisis de la información obtenida con fundamento teórico.
5. Realizar discusión de resultados obtenidos
6. Formular conclusiones y posibles recomendaciones de los resultados
7. Desarrollar propuesta en beneficio de la institución

## 4. RESULTADOS

### 4.1 DIAGNÓSTICO

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

##### 4.1.1.1 El manual de organización.

El manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Los manuales de organización contienen, fundamentalmente, una descripción de los puestos, las funciones y de los cargos, las responsabilidades y la autoridad de los mismos. Asimismo, describen las actividades específicas que se enumeran y que son un conjunto de tareas y labores lo cual es lo más importante. Además, señalan los fines de una empresa, de cada una de los miembros de la estructura organizativa, contienen también la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la empresa o de la unidad administrativa y un organigrama de esta organización.

En la unidad educativa no existe un manual de organización, las funciones, deberes y tareas no se encuentra especificadas de manera escrita de cada uno de los cargos, se rigen por medio de los derechos y deberes de Ley de Educación. Por los siguientes aspectos se recomienda analizar por parte de las autoridades la realización de este manual:

- Contribuye al análisis de la unidad educativa, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.
- La descripción de los puestos y unidades de la institución educativa contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la institución.
- Los manuales de organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.



- Constituye un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados.
- Pero no se puede olvidar que este manual es dinámico y cambiante necesita actualización.

#### **4.1.1.2 El código de Ética.**

Un **código de ética**, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

En la Unidad Educativa Alexander Eiffel no existe el código de ética, se maneja las instrucciones de forma verbal mediante reuniones al personal en el cual se le indica los lineamientos que deben seguir durante los periodos lectivos.

Debido a que el principal objetivo de este código es mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los integrantes de la institución. Al incluir instrucciones por escrito, no resulta necesario que un directivo en este caso el rector, explique a cada momento cuáles son las obligaciones que tiene un empleado; por lo tanto es muy importante la realización de este manual.

#### **4.1.1.3 El plan estratégico.**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. El plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual.

En la institución no existe un plan estratégico sin embargo tiene su misión, visión, valores y propósitos en forma separada, sin planificar, sin formular estrategias, sin un plan de acción para vincular y afianzar los objetivos que tiene el centro educativo. Se debe realizar un plan estratégico en el cual la institución educativa debe tratar de llevar a cabo estrategias dirigidas a maximizar los beneficios de las

fortalezas internas de la institución, así como las oportunidades externas, a objeto de contrarrestar sus debilidades y amenazas que existen. La planificación estratégica se convierte en la herramienta de los directivos en este campo competitivo en el cual puede intervenir toda la comunidad educativa para la realización y toma de decisiones, el mejoramiento de la calidad de servicio que presta la institución.

#### **4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)**

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

Si existe un plan operativo anual en el cual tiene datos informativos, la misión, la visión, los objetivos y las comisiones de trabajo para el año lectivo con sus respectivas actividades en las cuales se observa que se vincula con los valores que la institución se plantea como realizar actividades que logren la integración de los miembros de la unidad educativa, mejorar el nivel académico a través de actividades pedagógicas, renovadoras y creativas, permitiéndoles utilizar los recursos existentes en la institución para el cumplimiento de metas trazadas

#### **4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)**

El Proyecto educativo Institucional (PEI), es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución educativa.

El PEI resulta de un proceso creativo, participativo de los miembros de la comunidad educativa.

En la unidad educativa tienen PEI el componente curricular, objetivos generales y específicos como integrar a los padres de familia a la institución con la finalidad de conseguir colaboración en las actividades previstas en la institución, mejorar la calidad de educación, desarrollar en el estudiante capacidades, destrezas, habilidades, valores y actitudes.

Además se pudo observar y analizar que los estudiantes tienen participación activa en la construcción de sus propios aprendizajes, y el docente es el responsable de generar las situaciones más favorables para propiciar esos aprendizajes y que existe gestión y liderazgo, por parte de las autoridades para la realización del documento.

#### **4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.**

Establece los objetivos y líneas de acción que van a concretar en la Institución. Esto facilitará que las reglas, normas y procedimientos que la Unidad Educativa elabore sean el reflejo de las necesidades y particularidades de la Institución. En su elaboración se deben contemplar las unidades de la estructura organizativa, los recursos, las normas que regulan la convivencia y los procedimientos previstos para resolver situaciones imprevistas. Debe brindar un marco de referencia común para el funcionamiento de la institución, agilizar el funcionamiento de la diferentes áreas, departamento y ámbitos de la Institución, facilitar la toma de decisiones, delegar responsabilidades entre otra.

Se puede observar que existe un manual de convivencia en la institución, el cual consta de la parte legal para fundamentar los reglamentos, datos informativos de la institución, organizado por títulos y capítulos por ejemplo en el artículo 8 se encuentran:

#### **Art. 8. Nuestros valores**

Son valores humanos que se deben rescatar y poner en práctica en todos los ámbitos educativos:

- a. **Puntualidad:** en cada una de las actividades encomendadas a todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

- b. **Respeto mutuo:** implica una actitud de estima hacia uno mismo, que se demuestre en todos los momentos educativos entre pares, docentes padres de familia y medio ambiente y escolar.
- c. **Solidaridad:** ayudar a quien lo necesite sin esperar recibir nada a cambio, y sin importar si es o no nuestro amigo o compañero de clase.
- d. **Libertad:** para que cada uno de nuestros estudiantes de su punto de vista sobre las acciones y procederes de nuestra institución.
- e. **Responsabilidad:** nuestros estudiantes son autosuficientes y conscientes de sus deberes y obligaciones por lo tanto no requieren de amenazas y vigilancias continuas para el cumplimiento de sus obligaciones.
- f. **Identidad:** que se quiera como es, sin importar la condición física, étnica, social, religiosa o cultural que tenga.

*Fuente: Tomado de documentación de la Unidad Educativa Alexander Eiffel*

También encontramos derechos y obligaciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Al analizar el manual de convivencia se observa que el sistema educativo de la institución se enmarca en impartir valores en la institución con liderazgo por parte de las autoridades y personal docente.

#### **4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.**

##### **4.1.2.1 Misión y visión.**

###### **Misión**

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la institución. Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad

¿Qué buscamos? = Propósitos

¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones

¿Para quienes trabajamos? = Clientes

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos si no información

### **Misión de la Unidad Educativa Alexander G. Eiffel**

La Unidad Educativa ALEXANDER EIFFEL, fue creado con el afán de atender a jóvenes de situación socio – económica media – baja, brindando una educación técnica de calidad, con el material y tecnologías adecuadas y acordes a los cambios científicos y tecnológicos del mundo cambiantes con responsabilidad humana y social.

**Fuente:** Tomado de documentación de la Unidad Educativa Alexander Eiffel

Al analizar la misión de la institución se puede ver que cuenta con las características establecidas para la misión y permite que el proceso de enseñanza y aprendizaje se encamine en valores para beneficio propio y de la sociedad

### **Visión**

Es realizar el proceso de formular el futuro. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la unidad educativa frente a sus estudiantes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son; Lo que la institución aspira a ser y no lo que tiene que hacer, ¿Qué tipo de institución quiere ser? Para confeccionar la Visión de la empresa, deben tenerse en cuenta los siguientes elementos:

La visión es la *situación que desea alcanzar* la empresa, a partir de su condición actual, cualquiera sea ésta.

## **Visión de la Unidad Educativa Alexander G. Eiffel**

Formar Bachilleres Técnicos con alto rendimiento académico, conductual y volitivo, capaces de enfrentarse a la vida laboral y universitaria con eficacia además demostrando la calidad humana que posee.

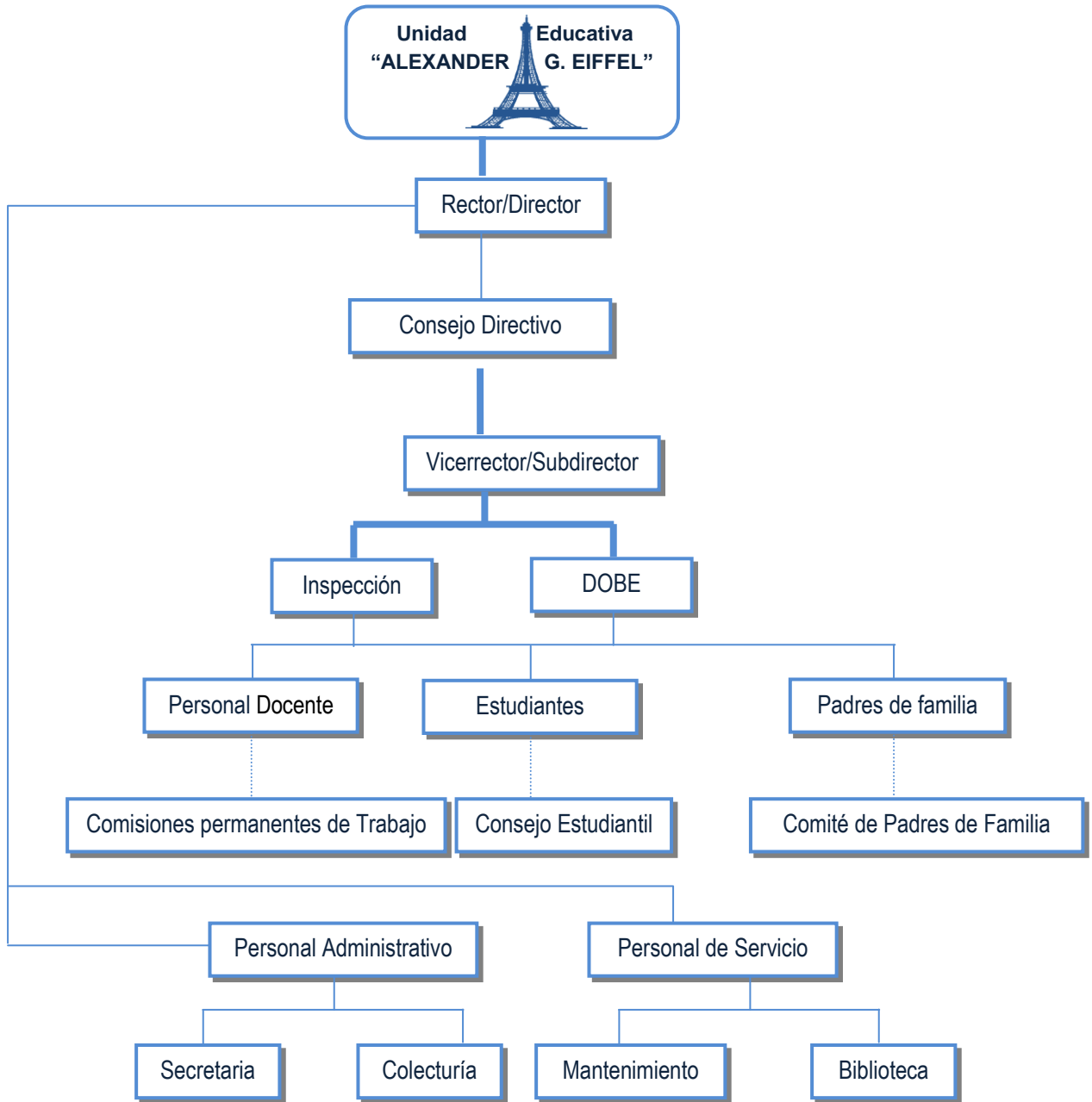
***Fuente:*** Tomado de documentación de la Unidad Educativa Alexander Eiffel

La visión de la institución se encuentra dentro de los requerimientos para la construcción de la visión en la unidad educativa se proyecta con sus estudiantes para capacitarles no solo dentro de institución sino para su futuro profesional.

### **4.1.2.2 El Organigrama.**

Un organigrama es un esquema de la organización de una institución, entidad o de una actividad. Un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

El organigrama que presenta la unidad educativa se puede observar la existencia de niveles jerárquicos constituidos en el nivel superior por la máxima autoridad el Director en el caso de la escuela y Rector en el caso del colegio, el siguiente nivel lo constituye el consejo técnico, las siguiente autoridad en el siguiente nivel lo conforma el vicerrector en el caso del colegio y la Subdirectora en la escuela, también tiene departamentos DOBE con una sicóloga educativa para cada sección e inspección en las dos secciones y la estructura de estudiante, docentes, padres de familia y personal de servicio que es igual para las dos secciones.



**Fuente:** Unidad Educativa Alexander G. Eiffel

**Elaborado:** Emilia Condoy V.

#### **4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.**

Mediante el estudio jerárquico de la estructura organizacional cada área y departamento que lo conforma cumple con determinada función:

##### ***Director / rector***

- a.** Fomentar la práctica de valores humanos entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- b.** Orientar, promover y supervisar el desarrollo óptimo de las actividades académicas y culturales.
- c.** Participar en todas las actividades académicas, sociales y culturales que se realicen en la institución.
- d.** Propiciar el trato cordial entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- e.** Promover la integración de los padres de familia y asesorar su asociación en colaboración con el vicerrector del colegio.
- f.** Tratar por igual a todos los miembros de la comunidad educativa
- g.** Controlar el buen manejo de los recursos económicos de la institución
- h.** Autorizar a colecturía el pago puntual de los sueldos al personal docente, administrativo y de servicios de nuestra institución.
- i.** Incrementar proyectos de mejoramiento académico

##### ***Subdirectora / Vicerrector***

- a.** Oficiará de delegado del rector en todos los campos de formación de la institución.
- b.** Ser responsable de toda la actividad académica de la institución. Ser soporte del rector en esta tarea, así como en el mejoramiento continuo de la calidad en la enseñanza.
- c.** Velar por la articulación coherente de todas las actividades del colegio.
- d.** Cumplir con la jornada completa de trabajo.
- e.** Mantener revisiones constantes y periódicas del plan anual de trabajo, PCI, PUD y planes de clase.
- f.** Capacitar constantemente al personal docente a su cargo.



- g.** Mantener un trato cordial y asertivo con todos los miembros de la comunidad educativa.
- h.** Escuchar las dos partes de un problema estudiantil antes de tomar decisiones finales
- i.** Entregar con anticipación comunicados y solicitudes al personal docente, administrativo y padres de familia.
- j.** Coordinar y controlar el buen uso del material didáctico, textos y cuadernos utilizados por los estudiantes.
- k.** Visitar constantemente las aulas de clases y constatar el avance o retraso de las actividades académicas planificadas.
- l.** Trabajar en coordinación con todos los miembros de la comunidad educativa
- m.** Integrar el Comité Central de Padres de Familia
- n.** Revisar el perfil de los nuevos docentes

### ***Inspección***

- a.** Fomentar el buen trato entre los estudiantes
- b.** Controlar que se respete los deberes y derechos establecidos en el Reglamento Interno y en el presente Manual de convivencia.
- c.** Respetar las diferencias individuales de los y las estudiantes de nuestra institución
- d.** Controlar que el personal docente, administrativo y de servicios respete a cada uno de los estudiantes de nuestra institución.
- e.** Verificar que el personal docente estimule y cumpla con las actividades académicas de acuerdo con el horario establecido.
- f.** Elaborar y entregar a tiempo el informe de faltas y atrasos del personal docente a contabilidad para que se emitan y se hagan efectivo los roles de pago a tiempo.
- g.** Controlar el buen uso de los bienes, muebles y material didáctico de la institución

### ***DOBE***

- a.** Mantener la confidencialidad de las conversaciones mantenidas con los estudiantes en pro de su mejoramiento personal.

- b.** Informar oportunamente a las autoridades competentes sobre casos especiales que se estén dando con los estudiantes de nuestra institución.
- c.** Realizar charlas encaminadas al mejoramiento personal y social de los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa
- d.** Visitar a las familias de los estudiantes de la institución para establecer una relación entre su comportamiento y su forma de vida familiar
- e.** Realizar un seguimiento continuo de casos espaciales que se llegaran a dar en la institución.

### ***Docentes***

- a.** Apoyar al rector en su gestión, siendo un facilitador/a y administrando eficientemente los recursos de la institución.
- b.** Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de las autoridades así como también del reglamento interno establecido y del presente manual de convivencia
- c.** Ser justo al momento de calificar y avaluar a los estudiantes
- d.** Entregar deberes y trabajos que envía a los estudiantes, correctamente calificados para que los estudiantes tengan conocimiento de sus calificaciones.
- e.** Entregar calificaciones en la fecha indicada según en cronograma establecido para cada trimestre.
- f.** Fomentar el respeto entre los miembros de la comunidad educativa.
- g.** Crear un ambiente de respeto, cordialidad y creatividad con todos los miembros de la comunidad educativa.
- h.** Respetar a todos los miembros de la comunidad educativa
- i.** Conocer la filosofía de la Institución.
- j.** Actualizarse permanentemente en temas relacionados con Educación y sobre todo aquellos relacionados con la cátedra que imparte.
- k.** Ser puntuales en el horario establecido tanto en actividades curriculares y extracurriculares.
- l.** Velar por la integridad física y moral de los estudiantes.
- m.** Brindar información oportuna y veraz tanto del rendimiento académico como del comportamiento de los estudiantes, de acuerdo a un horario establecido para el efecto.

- n. Entregar oportunamente a los estudiantes los resultados de deberes, trabajos y evaluaciones.
- o. Hacer un seguimiento personal de los estudiantes, en cuanto a asistencia, rendimiento y comportamiento.
- p. Remitir oportunamente al DOBE de la Institución, los casos especiales que se presenten con los estudiantes para dar un tratamiento adecuado.
- q. Participar en todas las actividades de la institución tanto curricular como extracurricular.
- r. Preparar con responsabilidad sus clases.
- s. Fomentar el diálogo para descubrir en los jóvenes potencialidades y limitaciones.
- t. Atender los reclamos y sugerencias de los estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa.
- u. Enviar reemplazo en caso de ausencia justificada de acuerdo con los reglamentos pertinentes.
- v. Ser creativos para formar ciudadanos críticos y generadores de cambio.
- w. Estar abierto a los cambios y comprometerse en la búsqueda del progreso social.
- x. Preocuparse de la presentación personal y la de sus estudiantes.
- y. Estar siempre dispuestos a trabajar en equipo.
- z. Fomentar en los estudiantes los valores cívicos, éticos y morales ante la sociedad.

### ***Personal Administrativo***

- a. Atender a los padres de familia y estudiantes con respeto y cordialidad
- b. Entregar a tiempo comunicaciones a padres de familia
- c. Tener debidamente organizada la documentación legal de toda la institución
- d. Entregar informes semanales de las actividades realizadas
- e. Demostrar lealtad a la institución en todas las actividades que realiza.

### ***Personal de servicio***

- a. Mantener los ambientes de la institución limpios y ordenados.

- b. Tener respeto hacia todos los miembros de la comunidad educativa
- c. Comunicar con anticipación a las autoridades competentes sobre los daños o deterioro de los bienes inmuebles de la institución.
- d. Reportar a Rectorado las novedades sobre el deterioro o destrucción de la institución.
- e. Tener ordenada la bodega en donde se guarda el material de aseo.
- f. Dar buen uso a los útiles de aseo y demás material a su cargo.

### ***Estudiantes***

- a. Exigir el cumplimiento de los programas académicos que lo preparen para la vida y los estudios posteriores.
- b. Conocer oportunamente los resultados de sus evaluaciones.
- c. Cumplir con sus obligaciones académicas, de acuerdo con las disposiciones institucionales.
- d. Aprender y practicar los valores básicos de la convivencia: amor, comprensión, diálogo, libertad, solidaridad, cooperación, verdad, honradez, justicia, lealtad, etc.

***Fuente:*** Tomado de documentación de la Unidad Educativa Alexander Eiffel

Al analizar las funciones que cada miembro que conforma la institución educativa se observa que se encuentra estructurado y cada uno con su respectiva función dando como resultado una institución con organizada con liderazgo por parte de las autoridades y con valores por parte del personal de esta forma propiciando valores a sus estudiantes.

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

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

En la institución educativa se puede analizar qué:

Docentes con dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos enfocados en la enseñanza y práctica de valores.

Docentes con capacidad crítica.

Docentes propiciadores de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del estudiante.

Docentes estimuladores de la confianza y motivadores de esfuerzos y logros.  
Ambiente propicio para la práctica de los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad.

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

La institución educativa y docentes asumen profesionalmente la misión que les ha sido encomendada se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y resultados, siempre encuentran oportunidades de mejora, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad, dan seguimiento a casos especiales. Se reúnen y evalúan con periodicidad en las áreas, modifican aquello que no contribuye con lo esperado.

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

La parte administrativa realiza acciones dirigidas a la coordinación de recursos humanos, materiales y financieros. Además de garantizar acciones de seguridad y control de la información relativa a todos los miembros de la comunidad educativa, cumplimiento del reglamento interno.

#### **4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.**

La participación de los miembros de la comunidad educativa contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados en la educación, aplicando aplicar estrategias específicas en caso de existir problemas en el proceso de enseñanza y aprendizaje para su atención oportuna.

### **4.1.3 Análisis FODA**

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es un ejercicio que se recomienda lleven a cabo todas las organizaciones ya que nos ayuda a saber en qué estado se encuentra y que factores externos la afectan.

#### 4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Las **Fortalezas** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. La institución educativa presenta las siguientes fortalezas:

- Liderazgo de la Institución en la zona.
- Prestigio en su calidad educativa
- Cuenta con suficiente personal para la atención de las necesidades educativas y de gestión administrativa.
- Personal docente idóneo y titulado.
- Personal dispuesto a la aplicación permanente de innovaciones pedagógicas.
- Evaluación sistemática del aprendizaje, sostenida y permanente.
- Espacios recreativos y deportivos suficientes.
- Atención psicológica.
- Personal de servicio diligente.
- Infraestructura moderna
- Brindar buen servicio educativo
- Presencia de autoridades tituladas y capacitadas
- Buena disciplina de los estudiantes
- Dirección estratégica de actividades en equipo
- Se convoca a toda la comunidad educativa para formar parte de las actividades de la unidad educativa.

Las **Debilidades** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. La institución educativa presenta las siguientes debilidades:

- Insuficiente infraestructura sanitaria.
- Problemas de lectura y escritura.
- Falta de Laboratorio de computación para especialidad.
- Falta de recursos didácticos.
- Equipos de amplificación en mal estado.
- Falta de presupuesto para implementar edificación.

- Estudiantes con bajo rendimiento académico
- Falta control de los padres de familia
- Baja asistencia a actividades organizadas por la institución por parte de los padres de familia por falta de tiempo
- Falta de capacitación permanente a los docentes
- Dificultades en la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa
- Desconocimiento de manual de convivencia, reglamento interno y otros manuales organizacionales por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.

#### **4.1.3.2 Oportunidades y amenazas**

Las **Oportunidades** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. La institución educativa presenta las siguientes oportunidades:

- Posibilidad de ofrecer un servicio de calidad.
- Contingente de Instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- Asesoramiento pedagógico del Equipo de Capacitación Municipal y otras instituciones públicas y privadas.
- Apoyo decidido de los Padres de Familia y otra autoridades del sector
- Aceptación de la institución educativa por parte de la Comunidad.
- Estrategias de comunicación, integración y participación de la comunidad educativa en las actividades y procesos de la institución

Las **Amenazas** son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. La institución educativa presenta las siguientes amenazas:

- Reducido apoyo de los Padres de Familia.
- Crisis económica, social y valorativa
- Bajo nivel educativo de los padres para el apoyo del proceso de tareas a sus hijos

- Falta de presupuesto para pago puntual de los docentes.
- Desmotivación y falta de compromiso con la institución de algunos docentes
- Presencia de pandilleros en el sector
- Consumo de licor y drogas en los sectores aledaños a la institución
- Diferentes alternativas educativas que pueda presentar la competencia
- Probable instalación de otras instituciones con una mayor y mejor infraestructura

#### 4.1.3.3 Matriz FODA

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### MEDIO INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo de la Institución en la zona.</li> <li>▪ Prestigio en su calidad educativa</li> <li>▪ Cuenta con suficiente personal para la atención de las necesidades educativas y de gestión administrativa.</li> <li>▪ Personal docente idóneo y titulado.</li> <li>▪ Personal dispuesto a la aplicación permanente de innovaciones pedagógicas.</li> <li>▪ Evaluación sistemática del aprendizaje, sostenida y permanente.</li> <li>▪ Espacios recreativos y deportivos suficientes.</li> <li>▪ Atención psicológica.</li> <li>▪ Personal de servicio diligente.</li> <li>▪ Infraestructura moderna en relación a las aulas.</li> <li>▪ Brindar buen servicio educativo</li> <li>▪ Presencia de autoridades tituladas y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiente infraestructura sanitaria.</li> <li>▪ Problemas de lectura y escritura.</li> <li>▪ Falta de Laboratorio de computación para especialidad.</li> <li>▪ Falta de recursos didácticos.</li> <li>▪ Equipos de amplificación en mal estado.</li> <li>▪ Falta de presupuesto para implementar laboratorios y talleres.</li> <li>▪ Estudiantes con bajo rendimiento académico</li> <li>▪ Falta control de los padres de familia</li> <li>▪ Baja asistencia a actividades organizadas por la institución por parte de los padres de familia por falta de tiempo</li> <li>▪ Falta de capacitación permanente a los docentes</li> <li>▪ Dificultades en la comunicación entre</li> </ul>



<p>capacidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buena disciplina de los estudiantes</li> <li>▪ Dirección estratégica de actividades en equipo</li> <li>▪ Se convoca a toda la comunidad educativa para formar parte de las actividades de la unidad educativa</li> </ul>	<p>los miembros de la comunidad educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desconocimiento de manual de convivencia, reglamento interno y otros manuales organizacionales por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.</li> </ul>
--	---

### MEDIO EXTERNO: OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posibilidad de ofrecer un servicio de calidad.</li> <li>▪ Contingente de Instituciones gubernamentales y no gubernamentales.</li> <li>▪ Asesoramiento pedagógico del Equipo de Capacitación Municipal y otras instituciones públicas y privadas.</li> <li>▪ Apoyo decidido de los Padres de Familia y otra autoridades del sector</li> <li>▪ Aceptación de la institución educativa por parte de la Comunidad.</li> <li>▪ Estrategias de comunicación, integración y participación de la comunidad educativa en las actividades y procesos de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducido apoyo de los Padres de Familia.</li> <li>▪ Crisis económica, social y valorativa</li> <li>▪ Bajo nivel educativo de los padres para el apoyo del proceso de tareas a sus hijos</li> <li>▪ Falta de presupuesto para pago puntual de los docentes.</li> <li>▪ Desmotivación y falta de compromiso con la institución de algunos docentes</li> <li>▪ Presencia de pandilleros en el sector</li> <li>▪ Consumo de licor y drogas en los sectores aledaños a la institución</li> <li>▪ Diferentes alternativas educativas que pueda presentar la competencia</li> <li>▪ Probable instalación de otras instituciones con una mayor y mejor infraestructura</li> </ul>
<p><b>Fuente:</b> Análisis de los documentos de gestión educativa de la institución educativa</p>	
<p><b>Elaborado:</b> Emilia Condoy V.</p>	

La matriz FODA nos permitió darnos cuenta de la situación real de la institución en cuanto a las debilidades y amenazas para convertirlas en fortalezas y oportunidades para poder brindar la adecuada asesoría, implementar y desarrollar condiciones necesarias que permitan mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje con liderazgo y valores tanto por parte de las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia del establecimiento educativo.

## 4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1 De los directivos

Tabla N° 6

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	5	83
b. Coordinadores de área.	1	17
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
<i>Fuente: Encuesta directa a directivos</i>		
<i>Elaborador por: Emilia Condoy V.</i>		

Más de la mitad de directivos (83%) manifiestan que la forma de organizarse en la institución educativa lo realizan en una reunión trimestral, mientras que un 17% considera que la forma de organizar los grupos de trabajo es por medio de coordinadores de área, lo que indica que en la Unidad Educativa Alexander G. Eiffel, el trabajo lo realizan de forma organizada y no individualmente por el bienestar de la institución educativa.

Tabla Nº 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	67
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
<i>Fuente: Encuesta directa a directivos</i>		
<i>Elaborador por: Emilia Condoy V.</i>		

El 33% de los directivos considera que el aspecto que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización es el número de miembros mientras que la mayoría (67%) manifiesta que es por los resultados obtenidos en la institución, esto indica que los directivos se preocupan por cumplir con los objetivos que tiene la Unidad Educativa.

Tabla Nº 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	83
b. No	1	17
<b>Total</b>	6	100
<i>Fuente: Encuesta directa a directivos</i>		
<i>Elaborador por: Emilia Condoy V.</i>		

La mayoría (83%) de los encuestados manifiestan que si existe un manual de normas, reglas y procedimientos para las tareas de los miembros de la institución y el 17% considera que no existe dicho manual, que puede ser por desconocimiento de la existencia de este ya que si existe la documentación en la institución no de la manera correcta pero existe.

Tabla N° 9

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	0
b. Rector	6	100
c. Consejo Directivo	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>
<i>Fuente: Encuesta directa a directivos</i>		
<i>Elaborador por: Emilia Condoy V.</i>		

La totalidad de los encuestados respondió que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector de Unidad Educativa siendo la máxima autoridad, lo cual es bueno para el adecuado manejo de la institución y conocer el grado de liderazgo por parte de este.

Tabla N° 10

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	67
b. No	2	33
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>
<i>Fuente: Encuesta directa a directivos</i>		
<i>Elaborador por: Emilia Condoy V.</i>		

El 61% de los encuestados manifestó que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, mientras que el 33% indicó que no lo hace, que toma las decisiones personalmente, esto hace notar que son personas capacitadas para ocupar el cargo y que tienen el liderazgo suficiente para enfrentar los problemas de la institución, plantear alternativas y delegar a personas con la misma capacidad si es necesario hacerlo.

Tabla N° 11

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>A</b>	Excelencia académica	6	100	0	0	0	0
<b>B</b>	Desarrollo profesional de los docentes	4	67	2	33	0	0
<b>C</b>	La capacitación continua de los docentes	2	33	4	67	0	0
<b>D</b>	Trabajo en equipo	5	83	1	17	0	0
<b>E</b>	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83	1	17	0	0
<b>F</b>	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	67	2	33	0	0
<b>G</b>	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	67	2	33	0	0

**Fuente:** Encuesta directa a directivos

**Elaborador por:** Emilia Condoy V.

La totalidad de los encuestados manifestaron que su administración y liderazgo promueve siempre la excelencia académica lo que indica que las autoridades se preocupan de brindar una buena calidad educativa; mientras que la mayoría (67%) indicó que siempre se promueve el desarrollo profesional de los docentes, la participación de los padres de familia en las actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión y un 33% a veces lo que da a conocer que los directivos tratan que la comunidad comunicativa participe en el proceso de enseñanza-aprendizaje de forma activa y adecuada.

En cuanto a la capacitación continua de los docentes se promueve solo un 33% siempre y un 67% a veces lo que indica que no existe la suficiente gestión y planificación correcta para realizar esto en la institución educativa generando un ambiente inadecuado con los docente para el desarrollo profesional y personal es decir no existe la motivación adecuada; en cambio la mayoría (83%) respondió que siempre se promueve el trabajo en equipo y a veces el 17% lo que quiere decir que existe liderazgo al organizar equipos de trabajo en la institución tomando en cuenta la importancia de estos para realizar diferentes actividades en beneficio de la Unidad Educativa.

Tabla N° 12

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>A</b>	Son innatas	4	67	1	16.5	1	16.5
<b>B</b>	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	67	2	33	0	0
<b>C</b>	Se adquieren a partir de la experiencia	4	67	2	33	0	0
<b>D</b>	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33	4	67	0	0
<b>E</b>	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	17	5	83	0	0
<b>Fuente:</b> Encuesta directa a directivos							
<b>Elaborador por:</b> Emilia Condoy V.							

El 67% de los encuestados manifestaron que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución siempre son innatas; el 67% opina que las habilidades siempre se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y el 33% indicó que a veces; el 67% de directivos manifestaron que estas habilidades de liderazgo siempre se adquieren a partir de la experiencia y 33% opinó que a veces; el 33% de los directivos respondieron que siempre la habilidades se desarrollan con estudios en gerencia y el 67% a veces; mientras que 17% opinó que siempre las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución se capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión y el 83% manifestó que a veces, estos resultados nos indican que las habilidades de liderazgo de los directivos se han adquirido de diferentes fuentes.

Tabla N° 13

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les	5	83	1	17	0	0

	falta mejorar.						
<b>B</b>	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	17	2	33	3	50
<b>C</b>	La mejora de los mecanismos de control.	6	100	0	0	0	0
<b>D</b>	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100	0	0	0	0
<b>Fuente:</b> Encuesta directa a directivos							
<b>Elaborador por:</b> Emilia Condoy V.							

El 83% de los encuestados manifestaron promover siempre El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar ; el 17% indicó que para mejorar el desempeño y progreso de la institución promueve siempre la disminución del número de estudiantes por aula, el 33% a veces y el 50% nunca; el 100% de directivos promueve siempre de la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo. Esto demuestra que los directivos tienen un elevado grado de liderazgo en la institución educativa para mantener un adecuado ambiente escolar y laboral

**Tabla Nº 14**

### **ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	5	83	1	17	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	50	1	17	2	33
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	83	1	17	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83	1	17	0	0
E	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	6	100
<b>Fuente:</b> Encuesta directa a directivos							
<b>Elaborador por:</b> Emilia Condoy V.							

El 83% de los encuestados expresaron que los órganos que se encuentran en la institución siempre el de dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc. y a veces el 17%; De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.) opina el 50% siempre el 17% a veces y un 33% nunca; mientras el 83% de directivos

indicó que los organismo de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.) y Técnica (departamentos, equipo docente, etc.) se encuentran siempre y un 17% a veces. Lo que indica que hay una gestión y liderazgo por parte de los directivos para promover los organismos adecuados en la institución.

**Tabla N° 15**

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83	1	17	0	0
<b>b</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	6	100	0	0	0	0
<b>c</b>	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	83	1	17	0	0
<b>d</b>	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83	1	17	0	0
<b>Fuente:</b> Encuesta directa a directivos							
<b>Elaborador por:</b> Emilia Condoy V.							

El 83% de los encuestados manifestaron que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores es Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos es siempre y el 17% a veces; el 100% opina que siempre se debe establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; el 83% opina que siempre el tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes es una actividad del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores. Lo que da a conocer que las actividades que se realizan en la institución son coordinadas por los directivos con liderazgo.



Tabla Nº 16

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
<b>A</b>	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83	1	17
<b>b</b>	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	67	2	33
<b>C</b>	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83	1	17
<b>d</b>	Mantener actualizada la metodología.	6	100	0	0
<b>E</b>	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83	1	17
<b>f</b>	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	6	100	0	0
<b>g</b>	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	67	2	33
<b>h</b>	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83	1	17
<b>I</b>	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	83	1	17
<b>J</b>	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	83	1	17
<b>Fuente:</b> Encuesta directa a directivos					
<b>Elaborador por:</b> Emilia Condoy V.					

El 83% de los encuestados manifestaron sobre los departamentos didácticos que son encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia como también el elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento, formulan propuestas al equipo directivo, elaboran la programación didáctica de las asignaturas, mantienen actualizada la metodología y el 17% opinó que no; el 67% indicó que si son encargados de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución al igual que el elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos mientras que el 33% indicó que no; y el 100% de encuestados opinaron que son

encargados de mantener actualizada la metodología y colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.

**Tabla Nº 17**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ORDEN.  
ACCIONES**

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100	0	0
<b>Fuente:</b> Encuesta directa a directivos					
<b>Elaborador por:</b> Emilia Condoy V.					

Los encuestados manifestaron con el 100% que 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. Lo que indica que existe una adecuada gestión pedagógica en la institución por parte de los directivos.

**Tabla Nº 18**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	2	33	4	67
b	Plan estratégico.	6	100	0	0
c	Plan operativo anual.	6	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	1	17	5	83
<b>Fuente:</b> Encuesta directa a directivos					
<b>Elaborador por:</b> Emilia Condoy V.					

En relación a lo que en la institución se ha realizado los directivos manifestaron que un 33% si se ha hecho Reingeniería de procesos y un 67% no; en cuanto al Plan estratégico y Plan operativo anual indicaron en un 100% que si lo han hecho; mientras

que Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes solo lo han realizado un 17% y 83% indicó que no. Lo que indica que existe liderazgo en la realización de procesos pedagógicos sin embargo no existe gestión en la realización de proyectos de capacitación para directivos y personal docente.

#### 4.2.2 De los Profesores

Tabla Nº 19

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	47	8	35	2	18
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.	10	63	5	31	1	6
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.	9	56	6	38	1	6
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	31	9	56	2	13
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	6	17	10	63	0	0
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	75	4	25	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	12	75	2	12.5	2	12.5
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	12	7	44	7	44
9	Sentirme poco integrado en la escuela y	4	12	2	25	10	63

	entre los compañeros.						
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	13	9	56	5	31
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	12	10	76	1	4
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	56	6	38	1	6
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	9	56	6	38	1	6
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	7	34	9	56	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	40	10	60	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	11	69	4	25	1	6
<b>Fuente:</b> Encuesta directa a docentes							
<b>Elaborador por:</b> Emilia Condoy V.							

- El 47% de la población encuestada consideró que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 35% a veces y el 18% nunca.
- El 63% indicó que siempre 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, el 31% a veces y el 6% que nunca.
- El 56% de los docentes opinaron que siempre 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, el 38% a veces mientras que un 6% nunca.
- En el cuarto ítem sobre si 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 el 31% de docentes manifiesta que siempre, un 56% que a veces y 13% que nunca.

- En el siguiente ítem un 17% de docentes indicaron que siempre existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, y un 63 % a veces.
- Sobre el trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje opinaron que 75% de docente lo realizan siempre y un 25% a veces; y en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante manifestaron que siempre un 75% de docentes mientras que un 12,5% opina que a veces y al igual que nunca.
- Los docentes manifestaron en un 12% que siempre existe resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, y el 44% que a veces existe, como también que nunca un 44%; sobre el sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros opinaron que siempre un 12%, a veces un 25% y nunca el 63% de docentes.
- En el ítem sobre desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo indicaron los docentes encuestados que un 13% existe siempre, el 56% a veces y un 31% nunca.
- En relación a que si admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas dijeron el 12% que siempre, 76% a veces y el 4% nunca.
- El 56% de docentes respondió que siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo mientras que el 38% respondió a veces y el 6% nunca.
- En relación a que si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica indicaron un 56% siempre, el 38% a veces y el 6% indicó que nunca.
- Mientras que si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera opinaron el 34% de docente siempre y el 56% a veces.
- En el ítem relacionado a Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes los docentes opinaron en un 40% siempre y el 60% de encuestados a veces.
- El 69% de docentes encuestados manifiestan que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, un 25% opina que a veces y 6% nunca.

Los resultados indican que el personal docente practica valores como el respeto a los demás miembros de la comunidad educativa, así como también existe un liderazgo en promover actividades relacionadas en el proceso de enseñanza y aprendizaje y adecuada comunicación con los directivos de la institución educativa.

#### 4.2.3 De los estudiantes

Tabla N° 20

#### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	7	35	13	65	0	0
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	6	30	14	70	0	0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	12	60	6	30	2	10
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	3	15	17	85	0	0
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	14	70	5	25	1	5
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	2	10	15	75	3	15
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	40	12	60	0	0
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	7	35	13	65	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20	10	50	6	30
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70	5	25	1	5
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	11	55	9	45	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40	12	60	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades	11	55	9	45	0	0

	educativas.						
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	60	8	40	0	0
<b>Fuente:</b> Encuesta directa a estudiantes							
<b>Elaborador por:</b> Emilia Condoy V.							

De acuerdo a los resultados de la tabla N° 20, se observó lo siguiente:

- Los estudiantes opinaron en un porcentaje altamente significativo de 65% que a veces El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y el 35% que siempre.
- De igual forma con un porcentaje del 70% los estudiantes encuestados manifestaron que a veces Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes y un 30% siempre
- En el ítem relacionado a El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar los estudiantes opinaron que siempre un 60%, a veces un 30% y nunca el 10% de los estudiantes encuestados
- Los estudiantes en un porcentaje alto del 85% indicaron que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases y en un 15% siempre;
- Mientras que en las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo opinan que siempre el 70%, a veces el 25% y nunca el 5% de estudiantes.
- Los encuestados manifestaron que a veces los profesores inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario en un 75%, mientras el 15% respondió que nunca y el 10% siempre. El 60% de los encuestados opinaron que a veces los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, sin embargo el 40% respondió que siempre
- En relación a los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, los estudiantes opinan que a veces un 65% y siempre un 35%.

- Los estudiantes opinaron en un 50% que a veces los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, un 30% nunca y un 20% respondieron que siempre lo hacen.
- El 70% de estudiantes respondió que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión mientras que el 25% respondió a veces y el 5% nunca.
- En relación a que el profesor es quien decide qué se hace en esta clase indicaron un 55% siempre y 45% indicó que a veces.
- Mientras que si se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente opinaron el 40% de estudiantes siempre y el 60% a veces.
- En el ítem relacionado a que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, los estudiantes opinaron en un 55% siempre y el 45% de encuestados a veces.
- El 60% de estudiantes encuestados manifiestan que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y un 40% opina que a veces.

#### 4.2.4 De Los Padres de Familia

Tabla Nº 21

#### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector inspira poca confianza en la institución educativa.	1	7	3	20	11	73
2	El Director/Rector asume con responsabilidad situaciones difíciles y actúa con imparcialidad.	9	60	3	20	3	20
3	El Director/Rector comunica decisiones a través de órdenes.	4	27	11	73	0	0
4	El Director/Rector manifiesta poco respeto a las normas de convivencia de la institución.	2	7	12	80	1	13
5	El Director/Rector pide ayuda para solucionar problemas.	3	20	11	73	1	7
6	El Director/Rector tiene buena comunicación con los padres de familia	2	7	12	80	1	13
7	Los docentes tienen buena comunicación con los padres de familia.	4	27	11	73	0	0



8	El Director/Rector coopera, comparte ideas y acciones para fortalecer el trabajo de los padres de familia.	10	67	4	27	1	6
9	El Director/Rector es tolerante y flexible cuando los padres de familia ejerce su derecho a opinar.	6	40	9	60	0	0
10.	El Director/Rector soluciona adecuadamente conflictos interpersonales dentro de la institución.	9	60	3	20	3	20
11	El Director/Rector toma decisiones acertadas de acuerdo a la realidad institucional.	10	67	4	27	1	6
12	El Director/Rector delega tareas a los padres de familia proponiendo nuevos desafíos.	9	60	4	27	2	13
13	El Director/Rector reconoce y motiva al trabajo del personal y a los padres de familia por contribuir en beneficio de la institución educativa.	4	27	9	60	2	13
14	Los docentes de la institución son cultos y responsables.	11	73	3	20	1	7
15	Los directivos, docentes y administrativos de su institución educativa son ordenados y cumplidos	9	60	5	33	1	7
16	El comportamiento de los directivos, docentes y administrativos de su institución educativa transmite confianza a sus estudiantes	4	27	11	73	0	0
17	Los directivos, docentes y administrativos de su institución educativa son siempre amables con los alumnos y padres de familia.	11	73	4	27	0	0
18	Los directivos, docentes y administrativos tienen conocimientos suficientes para resolver cualquier conflicto.	4	27	11	73	0	0
19	La institución educativa comprende las necesidades específicas de sus alumnos y de sus padres de familia.	4	27	10	67	1	6

**Fuente:** Encuesta directa a padres de familia

**Elaborador por:** Emilia Condo V.

- El 73% de la población encuestada consideró que el rector inspira confianza, un 20% indicaron que a veces y un porcentaje mínimo del 7% manifestó que el rector de la institución educativa no inspira confianza lo que significa que existe un buen nivel de confianza, seguridad por parte de los representantes de los estudiantes hacia la máxima autoridad y por ende a toda la institución.
- El 60% de padres de familia indicaron que siempre el director actúa con imparcialidad y responsabilidad en situaciones difíciles mientras que en un

porcentaje igual del 20% opinaron que a veces y nunca, lo que indica que el Rector de la institución cumple su rol con responsabilidad, honestidad y compromiso.

- En un porcentaje mayor del 73% de los encuestados opinaron que a veces el Rector comunica decisiones a través de órdenes y un 27% opina que siempre lo hace lo que se observa de los resultados que existe liderazgo en la toma de decisiones por parte de las autoridades de la Unidad Educativa.
- En el cuarto ítem sobre el poco respeto a las normas de convivencia, los encuestados en un porcentaje menor del 7% manifestaron que siempre, en un 13% nunca y porcentaje significativo del 80% a veces, lo que indica que los padres de familia manifiestan que no se cumple siempre las normas de convivencia en la institución educativa.
- En el siguiente ítem un 20% de padres de familia indicaron que siempre el Rector pide ayuda para solucionar problemas, un porcentaje menor del 7% opinó que nunca pide ayuda y un 73% manifestó que a veces, lo que indica que existe liderazgo para solucionar problemas y si necesita ayuda las autoridades piden a la comunidad educativa de esta manera gestionar la mejor toma de decisiones.
- Sobre la comunicación opinaron el 80% de encuestados que a veces existe buena comunicación, el 7% siempre y un 13% nunca lo que se observa que existe una relativa comunicación entre las autoridades de la institución y padres de familia que es un aspecto clave para la buena dirección de la unidad educativa.
- Los padres de familia manifestaron en un 73% que a veces existe comunicación con los docentes, y un 27% siempre lo que indica que hay una buena comunicación entre docentes y padres de familia para mantener un control adecuado de sus representados y de esta manera contribuir con una educación de buena calidad.
- En un porcentaje mayoritario del 67% los padres de familia manifiestan que el Rector coopera y comparte con los ellos, un 27% opina que a veces y un 6% que nunca, lo que indica que existe liderazgo por parte de las autoridades en las actividades que se desarrollan con los padres de familia en beneficio de la Unidad Educativa.
- En relación a que si el Rector es tolerante y flexible los padres de familia manifestaron que un 40% siempre y un 60% a veces lo que indica que existe una

buena comunicación entre autoridades y padres de familia cuando ejercen su derecho de opinar en las decisiones de la institución.

- El 60% de encuestados respondió que siempre el Rector soluciona adecuadamente conflictos, mientras que a veces y nunca un 20% respectivamente lo que da como resultado que existe gestión y liderazgo en la toma de decisiones por parte de la máxima autoridad de la institución.
- En relación a que si el director toma decisiones acertadas indicaron un 67% de los encuestados que siempre, el 27% a veces y el 6% indicó que nunca lo que representa que existe una adecuada planificación en la toma de decisiones por parte del Rector de la institución educativa.
- Los encuestados opinaron en un 60% que siempre el Rector delega tareas a los padres de familia, un 27% a veces y un 13% nunca, dando como resultado que existe dirección en actividades relacionadas con los padres de familia; además existe un porcentaje mayoritario del 60% que opina que a veces existe motivación y reconocimiento al trabajo realizado y un 27% opinó que siempre y un 13% que nunca lo que indica que falta motivación por parte de las autoridades al buen desempeño del desarrollo de actividades en beneficio de la institución.
- En el ítem relacionado a la responsabilidad de los docentes se observó un porcentaje elevado del 73% de encuestados que opinan que siempre, un 20% a veces y un mínimo de nunca lo que indica que existe un nivel elevado de responsabilidad por parte de los docentes de la institución. De igual forma con un porcentaje de 60% manifiestan del que siempre son ordenados y cumplidos los directivos, docentes y administrativos, con un 20% a veces y apenas un 7% nunca lo que prevalece en cuanto a la responsabilidad, cumplimiento y respeto en la institución por parte de todo el personal.
- El 73% de encuestados manifiestan que a veces los directivos, docentes y administrativos con su comportamiento transmiten confianza y que pueden resolver conflictos y un 27% opinan que siempre lo que indica que existe gestión y liderazgo en la institución y que los valores predominan en las decisiones tomadas en beneficio de la institución.
- Con un porcentaje alto del 73% los padres de familia respondieron que tanto directivo, docentes y administrativos son siempre amables y un 27% a veces lo

que indica que existe buena comunicación en la institución; además opinan que la institución educativa comprende las necesidades de los estudiantes en un 67% que a veces, un 27% siempre y un porcentaje menor del 6% lo que se observa que la unidad educativa a pesar de ser particular se preocupa de los problemas de sus estudiantes y trata de resolverlos.

#### 4.2.5. De la Entrevista a Directivos

##### Matriz 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva		Respuesta débil	
		f	%	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación en la institución</li> <li>• Comunicación con el educador</li> <li>• Comunicación con el grupo</li> <li>• Comunicación en la educación</li> </ul> ¿En qué se diferencia de la información?	5	83	1	17
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	67	2	33
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	83	1	17
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	67	2	33
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	50	3	50
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	6	100	0	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100	0	0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	4	67	2	33
<b>Fuente:</b> Entrevista a directivos					
<b>Elaborador por:</b> Emilia Condoy V.					

Se observó que los directivos al ser entrevistados existe un nivel conocimiento sobre temas de dirección de la institución, conocen la importancia de la comunicación que debe existir en una organización educativa, manejan adecuadamente los procesos de enseñanza-aprendizaje con la documentación debida, existe planeación de

actividades y sobre todo se observó que la enseñanza se enfatiza con los valores en la comunidad educativa.

#### 4.2.6 Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1:</b> La Unidad Educativa Alexander Eiffel no cuenta con documentación bien definida.	Inadecuada gestión educativa	Malos procesos administrativos
	Desconocimiento de la importancia de tener estos documentos	Genera inconvenientes en la institución
	Se necesita de una inversión económica para el estudio y desarrollo de estos documentos	Produce incertidumbre en la comunidad educativa al no tener los documentos necesarios
	Falta de socialización por autoridades de la existencia de documentos que hay en la institución	Crea problemas de comunicación en la unidad educativa
<b>Problema 2:</b> Falta de motivación a los estudiantes por parte de los docentes al iniciar la hora de clase	Mala distribución del tiempo por para cada hora de clase	Apatía, aburrimiento y monotonía en cada hora de clase
	Desconocimiento de estrategias de motivación en el aula	Limita el objetivo del docente en el proceso enseñanza-aprendizaje.
	Desconocimiento de la influencia e importancia de la motivación en el aula	Falta de interés en los estudiantes para adquirir nuevos conocimientos en determinada asignatura.
<b>Problema 3:</b> Problemas motivación a los estudiantes en su	Problemas familiares como alcoholismo, drogadicción, disfunción familiar, desempleo, violencia domestica, etc.	Repetir años escolares y deserción escolar

entorno familiar y educativo	Falta de interés de los padres de familia en la educación de sus hijos	Poca responsabilidad en sus estudios
	Desmotivación de estudiantes y profesores	Problemas de aprendizaje ya que los estudiantes al ser motivados aprenden más
<b>Problema 4:</b> Problemas de comunicación en los miembros de la comunidad educativa (autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes)	Las autoridades no tienen mucho contacto con los estudiantes, padres de familia y docentes	Problemas entre los miembros de la comunidad educativa que podrían ser solucionados a tiempo
	Poca comunicación entre padres de familia y estudiantes	Problemas emocionales y de aprendizaje
	Mala comunicación entre docentes y estudiantes	Poca confianza al docente produciendo problemas de aprendizaje y conducta
<b>Problema 5:</b> Poco interés en capacitar y motivar a los docentes	Falta de presupuesto económico y de gestión de las autoridades	Mala calidad de enseñanza
	Poco interés de capacitarse en temas relacionados a la educación de los docentes por falta de tiempo	Los docentes no están preparados académicamente
	Falta de motivación al docente	Apatía, poco interés en su labor docente, falta de emprendimiento y un ambiente laboral inadecuado

## 5. DISCUSIÓN

Los resultados aquí presentados permiten destacar aspectos importantes de la gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa Alexander G. Eiffel. La mayoría de directivos (83%), indicaron que en la institución educativa se organizan los equipos de trabajo trimestralmente, sin embargo una persona (17%) consideró que se organizan por coordinadores de área lo cual indica que el trabajo lo realizan de forma organizada y no individualmente por el bienestar de la institución educativa y conocen de la importancia de organizar equipos de trabajo, ya que tener un buen equipo de trabajo es fundamental, y más en una institución educativa. El equipo tiene que ser un grupo de personas con habilidades, complementarias entre sí, que tengan objetivos en común y que busquen alcanzarlo a través de una adecuada planificación, buena comunicación, además requiere liderazgo, trabajo, implicación, motivación, confianza.

Dos de los directivos (33%) considera que el aspecto que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización es el número de miembros mientras que la mayoría (67%) manifiesta por los resultados obtenidos en la institución, esto indica que los directivos para medir el tamaño de la organización se basan en dos aspectos, se preocupan de cumplir con los objetivos que tiene la Unidad Educativa que es un factor que condiciona el crecimiento de la institución y tener los recursos humanos necesarios, además para que una institución pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que contribuyen a su funcionamiento adecuado ya que su objetivo es la calidad educativa, esto se consiguen mediante un liderazgo que impulse planificación y la estrategia del centro educativo.

La mayoría de los encuestados (83%) manifiestan que si existe un manual de normas, reglas y procedimientos para las tareas de los miembros de la institución y una minoría (17%) considera que no existe dicho manual, que en realidad no existe como tal sino documentos separados y fotocopias de Ley de educación entre otra formas por lo que es necesario saber la importancia de un manual de normas, reglas y procedimientos ya que es un instrumento administrativo, apoya el funcionamiento administrativo, de tal manera que puede tenerse una concepción clara, sistematizada y ordenada de las diversas operaciones que se realizan, en la institución educativa, también las normas

jurídicas y la base legal que comprende leyes, reglamentos, decretos, acuerdos ministeriales, las responsabilidades de cada uno de los miembros, evitando la duplicidad de funciones, suelen contener información para el correcto desarrollo de las actividades dentro de la institución educativa.

Los encuestados en su totalidad (100%) manifestaron que el liderazgo de la máxima autoridad de la unidad educativa permite que haya un clima de respeto y la toma de decisiones adecuadas, además para la resolución de conflictos la mayoría de directivos delegan a grupo de colaboradores, sin olvidar que la toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas que necesita tiempo y planificación, es una de las tareas más importantes que tienen los directivos de un Centro Educativo ya que la capacidad y calidad de esto depende la organización, el funcionamiento y la gestión de la institución educativa por lo tanto resulta ser, una tarea difícil, en la que puede constatarse con más claridad la inseguridad y debilidad de los directivos. La toma de decisiones en una organización influye en funciones administrativas como Planeación, Organización, Dirección y Control.

En los resultados obtenidos sobre las actividades que promueve la administración y liderazgo se observa que la mayoría (67%) responde positivamente, en la parte académica se preocupan pero no promueven la capacitación y desarrollo profesional del docente lo cual va influir en cierto grado en la calidad de educación, mientras que los directivos promueven la participación de los padres de familia en las actividades programadas y generar grupos de trabajo. Otro aspecto importante que fue considerado que el liderazgo es innato, adquirido por capacitación y experiencia. Los líderes en las instituciones educativas se enfrentan con muchos retos todos los días. Ellos son los responsables de la contratación, supervisión, capacitación y evaluación de los profesores; el presupuesto; atención a los estudiantes y sus familias; la promoción y captación de estudiantes; la comunicación organizacional.

El 83% de los encuestados expresaron que los órganos que se encuentran en la institución siempre el de dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc. y a veces el 17%; De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.) opina el 50% siempre el 17% a veces y un 33% nunca; mientras el 83% de directivos



indicó que los organismo de coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.) y Técnica (departamentos, equipo docente, etc.) se encuentran siempre y un 17% a veces.

La mayoría (83%) de los encuestados manifestaron que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores es llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes y tratar de forma coordinada los conflictos; de esta forma tener en cuenta la importancia de tener un control y seguimiento del proceso educativo en el alumnado; mientras que la totalidad (100%) de encuestados opinó que siempre se debe establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

La mayoría de los encuestados (83%) manifestaron sobre los departamentos didácticos que son encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia como también el elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento, formulan propuestas al equipo directivo, elaboran la programación didáctica de las asignaturas, mantienen actualizada la metodología; lo cual es de gran importancia dentro del proceso enseñanza- aprendizaje demostrando que existe gestión y liderazgo en la institución; mientras que la totalidad (100%) de encuestados opinaron que son encargados de mantener actualizada la metodología y colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje que indica que la se encuentran preocupados de la calidad de educación.

Los encuestados manifestaron con el 100% que 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; la educación actual exige y demanda de su comunidad, calidad en cuanto a los procesos pedagógicos, es necesario una excelente gestión pedagógica, en donde se deben implementar políticas para definir y precisar aspectos como contenidos, administración de la educación en los diferentes niveles, desarrollando acciones para mejorar la calidad, capacitación de profesores, evaluación permanente de profesores y estudiantes.

En relación a las actividades que en la institución se ha realizado los directivos manifestaron la mayoría (67%) que no se ha hecho reingeniería de procesos y proyectos de capacitación; mientras tanto que el 100% han realizado plan estratégico y Plan operativo anual, hay que tomar en cuenta en la Unidad Educativa Alexander Eiffel que a planificación educativa es un proceso continuo y sistémico de construcción colectiva; en el cual participan y se involucran a los miembros de la Comunidad Educativa (directivos, docentes, estudiantes, administrativos), con el propósito de organizar, diseñar, implementar, direccionar, coordinar, evaluar y sistematizar acciones y actividades que permitan el desarrollo del proceso de aprendizaje garantizando la transformación y la apertura de la comunidad. Previsión y organización de actividades, recursos y tiempo para el logro de los objetivos, de la manera más eficiente posible.

La mayoría (47%) de la población encuestada consideró que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes y también que 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 en un (63%), esto nos indica que los docentes conocen que el liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales y que los docentes tienen la oportunidad de compartir e interactuar con diferentes grupos como estudiantes, padres de familia, colegas en el centro educativo, comunidad u otro ámbito es por ello que debemos erradicar la idea de que el trabajo docente sólo consiste en transmitir únicamente el conocimiento sin motivación y para ello se requiere una buena dirección y que el docente goce de una credibilidad y liderazgo al interior del aula.

La mayoría (56%) de los docentes opinaron que siempre 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 sabiendo que la mayoría de tiempos se pasa en una institución educativa para lo cual es importante promover un ambiente adecuado para el aprendizaje, tanto en lo personal y social, como en los medios técnicos y de infraestructura involucrados, se debe tener en consideración que las características del entorno en que se realiza la clase son un

factor determinante. En el proceso enseñanza- aprendizaje es primordial un ambiente que este abierto al diálogo, a la interacción, para lo cual existe un factor determinante que va de la mano con cualquier técnica o modelo curricular que se utilice para promover un clima adecuado en el aula y es la actitud del profesor. Éste se tiene que mantener abierto a todos los comentarios que surjan en clase, sin desmeritar alguno, deberá también fomentar participaciones, verse interesado, cuestionar las respuestas, hacer pensar al estudiante, conservando siempre el respeto entre estudiante y maestro.

La mayoría (56%) de los docente manifiestan que a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo donde se integran la comunidad con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo pero también indicaron que siempre existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, lo cual no permite el buen desempeño tanto de directivos como de docentes lo que indica que no existe una buena gestión y liderazgo con los padres de familia de la institución educativa.

Sobre el trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje opinaron que 75% de docente lo realizan siempre y un 25% a veces; y en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante manifestaron que siempre un 75% de docentes mientras que un 12,5% opina que a veces y al igual que nunca; lo que da a conocer que los docentes de la institución brindan una educación con liderazgo y basada en valores. También se puede evidenciar que en la institución educativa investigada a veces (44%) en los docentes manifestaron que existe resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, sobre el sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros opinaron en una minoría (25%) lo que indica que no existe un liderazgo total por parte de las autoridades y además que los docentes no se encuentran en su totalidad involucrados en los objetivos que busca la institución sin embargo existe un buen clima laboral.

El 60% de encuestado indicaron que a veces las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes los docentes; lo cual indica que no hay una buena comunicación

entre los miembros de la comunidad educativa que falta un poco de gestión y liderazgo en ese punto por parte de las autoridades.

La mayoría (69%) de docentes encuestados manifiestan que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, que permite conocer que la institución se preocupa de brindar la educación no solamente conocimientos sino también fortalecer los valores que cada estudiante a adquirido en su hogar.

Los estudiantes opinaron en un porcentaje altamente significativo de 65% que a veces El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y el 35% que siempre. De igual forma con un porcentaje del 70% los estudiantes encuestados manifestaron que a veces Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes y un 30% siempre. La comunicación, es un proceso de intercambio de mensajes entre los hombres, mediante el cual se transmiten, a través del lenguaje, pensamientos, experiencias, sentimientos el Escuchar, hablar, leer y escribir son habilidades comunicativas fundamentales para poseer competencia comunicativa y ser comunicadores eficientes; de ahí que su desarrollo constituya una tarea de primer orden en el proceso docente - educativo, que es, a su vez, un proceso comunicativo.

En el ítem relacionado a El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar los estudiantes opinaron que siempre un 60%, a veces un 30% y nunca el 10% de los estudiantes encuestados. Los estudiantes en un porcentaje alto del 85% indicaron que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases y en un 15% siempre; mientras que en las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo opinan que siempre el 70%, a veces el 25% y nunca el 5% de estudiantes.

La mayoría (75%) de los encuestados manifestaron que a veces los profesores inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario y el 60% de los encuestados opinaron que a veces los profesores proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, sin embargo el 40% respondió que siempre, no se debe olvidar que la motivación es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Los estudiantes que están motivados por aprender establecen metas de aprendizaje más que de desempeño y se preocupan por

aprender más que por mostrar un buen resultado. A fin de que el establecimiento de metas sea efectivo en el aula, los estudiantes necesitan retroalimentación precisa acerca de su progreso hacia las metas.

No se trata de motivar a los estudiantes, sino, más bien, de crear un ambiente que les permita motivarse a sí mismos. Tiene mucho más sentido centrar nuestro interés en el entorno o en la situación de aprendizaje, que tratar de provocar un cambio directo sobre los componentes personales de los estudiantes. Se deben seleccionar aquellas actividades o situaciones de aprendizaje que ofrezcan retos y desafíos razonables por su novedad, variedad o diversidad; se debe ayudar a los estudiantes en la toma de decisiones, fomentar su responsabilidad e independencia y desarrollar sus habilidades de autocontrol.

Los estudiantes opinaron en un 50% que a veces los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, un 30% nunca y un 20% respondieron que siempre lo hacen lo que indica que no existe una buena comunicación entre docentes y estudiantes y esto propicia que exista un clima escolar sin confianza, tenso, sin llegar a conocer los problemas que los estudiantes tienen y sabiendo que en cada curso no son muchos estudiante lo cual ayudaría a que el docente tenga familiaridad con ellos. Sin embargo la mayoría (70%) de estudiantes respondió que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión mientras que el 25% respondió a veces y el 5% nunca lo que indica que le docente permite que los estudiantes sean crítico en sus clase.

Mientras que si se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente opinaron el 40% de estudiantes siempre y el 60% a veces. El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta se basa en la coordinación, comunicación, confianza, compromiso y liderazgo que es importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje lo cual no se está llevando a cabo en su totalidad en la institución educativa.

La mayoría (60%) de estudiantes encuestados manifiestan que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y un 40% opina que a veces. Los valores y conductas sociales positivas se comienzan a formar desde muy temprano en la vida de las personas, la familia y la sociedad en su conjunto los forja, fortalece y consolida, pero en las instituciones educativas son quienes, en sus condiciones contemporáneas, tiene el papel más relevante en la responsabilidad de la formación de valores. El docente se convierte en un facilitador, estimula y guía por lo tanto es la persona que tiene una responsabilidad mayor en la educación.

La mayoría (73%) de la población encuestada consideró que el rector inspira confianza, un 20% indicaron que a veces y un porcentaje mínimo del 7% manifestó que el rector de la institución educativa no inspira confianza lo que significa que existe un buen nivel de confianza, seguridad por parte de los representantes de los estudiantes hacia la máxima autoridad y por lo tanto a toda la institución, de esta manera indica que hay gestión y liderazgo. Además el 60% de padres de familia indicaron que siempre el director actúa con imparcialidad y responsabilidad en situaciones difíciles mientras que en un porcentaje igual del 20% opinaron que a veces y nunca, lo que indica que el Rector de la institución cumple su rol con responsabilidad, honestidad y compromiso en la institución.

En un porcentaje mayor del 73% de los encuestados opinaron que a veces el Rector comunica decisiones a través de órdenes y un 27% opina que siempre lo hace lo que se observa de los resultados que existe liderazgo en la toma de decisiones por parte de las autoridades de la Unidad Educativa.

En cuanto a las normas de convivencia, los encuestados en un porcentaje minoritario (7%) manifestaron que siempre, en un 13% nunca y porcentaje significativo del 80% a veces, lo que indica que los padres de familia manifiestan que no se cumple siempre las normas de convivencia en la institución educativa.

En el siguiente ítem un 20% de padres de familia indicaron que siempre el Rector pide ayuda para solucionar problemas, un porcentaje menor del 7% opinó que nunca pide ayuda y un 73% manifestó que a veces, lo que indica que existe liderazgo para

solucionar problemas y si necesita ayuda las autoridades piden a la comunidad educativa de esta manera gestionar la mejor toma de decisiones.

Sobre la comunicación en la institución educativa opinaron la mayoría (80%) de encuestados que a veces existe buena comunicación lo que se observa que existe una relativa comunicación entre las autoridades de la institución y padres de familia que es un aspecto clave para la buena dirección de la unidad educativa. Como también manifestaron en un 73% que a veces existe comunicación con los docentes, y un 27% siempre lo que indica que hay comunicación entre docentes y padres de familia para mantener un control adecuado de sus representados y de esta manera contribuir con una educación de buena calidad. La mayoría de los padres no participan activamente en las actividades que planifica la institución, lo cual tiene que ser mejorado con la ayuda y el compromiso de docentes y su liderazgo, estudiantes y comunidad, para mejorar la calidad educativa.

En un porcentaje mayoritario del 67% los padres de familia manifiestan que el Rector coopera y comparte con los ellos, un 27% opina que a veces y un 6% que nunca, lo que indica que existe liderazgo por parte de las autoridades en las actividades que se desarrollan con los padres de familia en beneficio de la Unidad Educativa y que en relación a que si el Rector es tolerante y flexible los padres de familia manifestaron que un 40% siempre y un 60% a veces lo que indica que existe una buena comunicación entre autoridades y padres de familia cuando ejercen su derecho de opinar en las decisiones de la institución. Es importante lograr que los representantes participen activamente en la planificación y ejecución de las actividades que le permitan solucionar los problemas que confrontan las instituciones con el fin de lograr proporcionarles a sus estudiantes una educación de calidad.

El 60% de encuestados respondió que siempre el Rector soluciona adecuadamente conflictos, mientras que a veces y nunca un 20% respectivamente lo que da como resultado que existe gestión y liderazgo en la toma de decisiones por parte de la máxima autoridad de la institución. En relación a que si el director toma decisiones acertadas indicaron un 67% de los encuestados que siempre, el 27% a veces y el 6% indicó que nunca lo que representa que existe una adecuada planificación en la toma

de decisiones por parte del Rector de la institución educativa sin olvidar que la participación de los padres de familia viene dada, por el nivel de aceptación e incorporación en el proceso educativo de su representado en la toma de decisiones en aquellos aspectos afines a la enseñanza de sus representados.

Sobre la responsabilidad de los docentes se observó un porcentaje elevado del 73% de encuestados que opinan que siempre, un 20% a veces y un mínimo de nunca lo que indica que existe un nivel elevado de responsabilidad por parte de los docentes de la institución. De igual forma con un porcentaje de 60% manifiestan del que siempre son ordenados y cumplidos los directivos, docentes y administrativos, con un 20% a veces y apenas un 7% nunca lo que prevalece en cuanto a la responsabilidad, cumplimiento y respeto en la institución por parte de todo el personal lo que permite conocer que los docentes cumplen con sus funciones no solo en lo académico sino también en la parte de los valores con su ejemplo.

La integración de los padres y representantes influye notablemente en el proceso enseñanza-aprendizaje y esta depende básicamente de la dirección y el equipo docente, e incluso de los mismos padres de familia.

En la entrevista se observó que los directivos existe un nivel de seguridad al contestar las preguntas y además un alto grado conocimiento sobre los temas relacionados a dirección de la institución, conocen la importancia de la comunicación que debe existir en una organización educativa, manejan adecuadamente los procesos de enseñanza-aprendizaje, existe planeación de actividades y sobre todo se observó que la enseñanza se basa en los valores.



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Luego del análisis correspondiente a la realidad de la Unidad Educativa Alexander G. Eiffel se puede concluir y recomendar lo siguiente:

### 6.1 Conclusiones

- Existe varios factores que dificultan el logro de liderazgo en lo referente a la gestión pedagógica, institucional administrativa como: dificultad de comunicación entre miembros de la comunidad educativa, poco apoyo de padres de familia en el proceso de aprendizaje, falta de manuales de organización institucional.
- Existe un desconocimiento de los documentos de gestión (manual de organización, código de ética, plan estratégico, plan operativo anual, plan educativo institucional, reglamento interno y otras regulaciones) por parte de la Dirección de la institución y la comunidad educativa.
- No existe un liderazgo efectivo de parte de la dirección con la comunidad educativa de la institución.
- En la Unidad Educativa Alexander G. Eiffel la máxima autoridad conoce y aplica algunos de los procesos administrativos como Planificación y Dirección.
- La institución no tiene laboratorios ni talleres adecuados que propicien una relación adecuada entre la teoría con la práctica para las especialidades de Electromecánica Automotriz y Administración de Sistemas, Gestión y Comercialización. Sin embargo las aulas en las que se imparte el conocimiento teórico son adecuadas para el proceso educativo
- Los docentes no manejan técnicas de motivación adecuadas con los estudiantes.
- En la institución educativa falta motivación al profesorado.
- No existe la capacitación adecuada y gestionada por parte de las autoridades de la institución sin embargo hay preparación académica personal de los docentes mediante su autogestión.
- La comunidad educativa no tiene una adecuada comunicación entre los miembros que la integran.

## 6.2 Recomendaciones.

- La dirección de la Unidad Educativa Alexander G. Eiffel debe realizar un estudio detallado de los documentos de gestión (manual de organización, código de ética, plan estratégico, plan operativo anual, plan educativo institucional, reglamento interno y otras regulaciones) necesarios para tener un correcto proceso administrativo de la institución.
- Implementar los documentos necesarios para una buena gestión como es el caso del Código de Ética que no existe en la institución, necesario para el proceso administrativo de la Unidad Educativa.
- A las autoridades se recomienda que realicen talleres de socialización de los documentos de gestión a la comunidad educativa.
- Se recomienda a los directivos tener mayor liderazgo en las actividades que realiza dentro de la institución con los miembros de la comunidad educativa.
- Conocer más sobre los procesos administrativos de una institución educativa para un manejo adecuado de la centro educativo con gestión y liderazgo por parte de las autoridades que dirigen dicha organización.
- Implementar laboratorios de Informática y talleres de Mecánica para que las especialidades logren relacionar y desarrollar la teoría con la práctica, esto contribuirá a mejorar el ambiente tanto laboral como educativo.
- Conocer técnicas de motivación adecuadas para los estudiantes tanto los docentes como las autoridades para poder mejorar el clima institucional y el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Desarrollar talleres de motivación dirigidos a los estudiantes.
- Brindar talleres con temas relacionados a valores que se deben fomentar en el núcleo familiar dirigido a los representantes.
- Realizar actividades que permitan tener mayor comunicación e integración entre todos los miembros que integran la Unidad Educativa Alexander Eiffel.
- Propiciar y motivar a los miembros de la comunidad educativa a participar en todas las actividades y procesos que la institución organice.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1 Título de la propuesta.

“Mejorar los procesos administrativos mediante la Elaboración del Código de Ética para fortalecer el liderazgo y valores de Unidad Educativa Alexander G. Eiffel”

### 7.2 Justificación

El desarrollo de la Unidad Educativa Alexander G. Eiffel depende en gran medida de la gestión administrativa, pero ésta a su vez es limitada, dado que la institución no cuenta con un correcto manejo de los documentos que permitan controlar las actividades que la comunidad educativa debe cumplir, enfrentado diversidad de situaciones, es por ello que la institución deben responder a nivel operativo, a las metas, deben dar respuesta a las necesidades que sus estudiantes enfrentan, y sobre todo, mejoren la calidad del servicio en el proceso enseñanza – aprendizaje.

En la Unidad Educativa Alexander G. Eiffel de la ciudad de Quito, se considera conveniente desarrollar métodos administrativos que le permitan optimizar el desempeño de las autoridades ya que es decisivo para generar al interior de la institución, tanto un clima favorable para el aprendizaje así como una gestión efectiva que posibilite la optimización de los recursos, autoformación y la experiencia provoquen líderes competentes y comprometidos con la calidad educativa.

Después de 12 años de existencia, la Unidad Educativa no ha cumplido cabalmente con los objetivos para los que fue creado. Frente a esta realidad se impone la necesidad de elaborar un Proyecto Educativo innovador que cumpla con los fines para los que fue creada la institución, que motive la participación de las autoridades, profesores y estudiantes de la organización. El hecho palpable es que falta un proyecto educativo de mayor envergadura que involucre la participación activa de los tres estamentos para diseñar y ejecutar propuestas pedagógicas y metodológicas innovadoras que contribuyan a elevar la calidad educativa y la formación de la niñez y juventud del sector.

En términos generales es necesario realizar los manuales de organización en especial el desarrollo del código de ética que no existe en la institución, para proporcionar servicio de calidad. Es importante contar con un Código de Ética que ayude a la toma de decisiones de acciones cotidianas y que, a su vez, se constituya en un marco de referencia e identificación para quienes forman parte de esta Institución Educativa que se basa en la formación integral de los miembros de que la forman y contribuir con seres útiles a la sociedad, el logro de otros propósitos, tales como el prestigio y el liderazgo de la institución.

Los derechos y deberes pueden concretarse en valores mínimos o fundamentales y que dan estructura al Código de Ética de la Unidad Educativa cuyos valores son: la justicia, la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la libertad, la igualdad, la solidaridad y la actitud de diálogo; concebidos como criterios orientadores para facilitar la toma de decisiones razonables, y promover una convivencia armónica entre la comunidad educativa, diseñado según la visión, misión y objetivos de la entidad. Es decir su propósito es proveer principios generales, que sirvan como regla de decisión para cubrir la mayoría de las situaciones a las que se enfrentan los estudiantes, padres y representantes, docentes, directivos, personal administrativo, personal de servicio y la comunidad en general. Por todo ello se justifica el planteamiento y elaboración de una propuesta de mejora.

### **7.3 Objetivos de la propuesta.**

#### **Objetivo General**

Elaborar el código de ética para el desarrollo y mejoramientos de la gestión de los directivos con liderazgo y fomentado la importancia de los valores en el proceso de enseñanza y aprendizaje en la comunidad educativa de la Unidad educativa Alexander G. Eiffel.

#### **Objetivos Específicos.**

- Diseñar y elaborar el Código de Ética que permitan la interacción entre estudiantes y/o profesores para mejorar la calidad de educación.

- Difundir las normas contenidas en el Código de ética para guiar de manera adecuada a la Comunidad Educativa en el cumplimiento de estas normas.
- Elaborar el documento útil, oportuno y de óptima calidad para el trabajo docente y administrativo, empleando información recopilada en la investigación para beneficio de los miembros de la comunidad educativa.
- Ayudar a los directivos a organizar, delegar, supervisar, controlar y motivar al personal a su cargo en la institución.

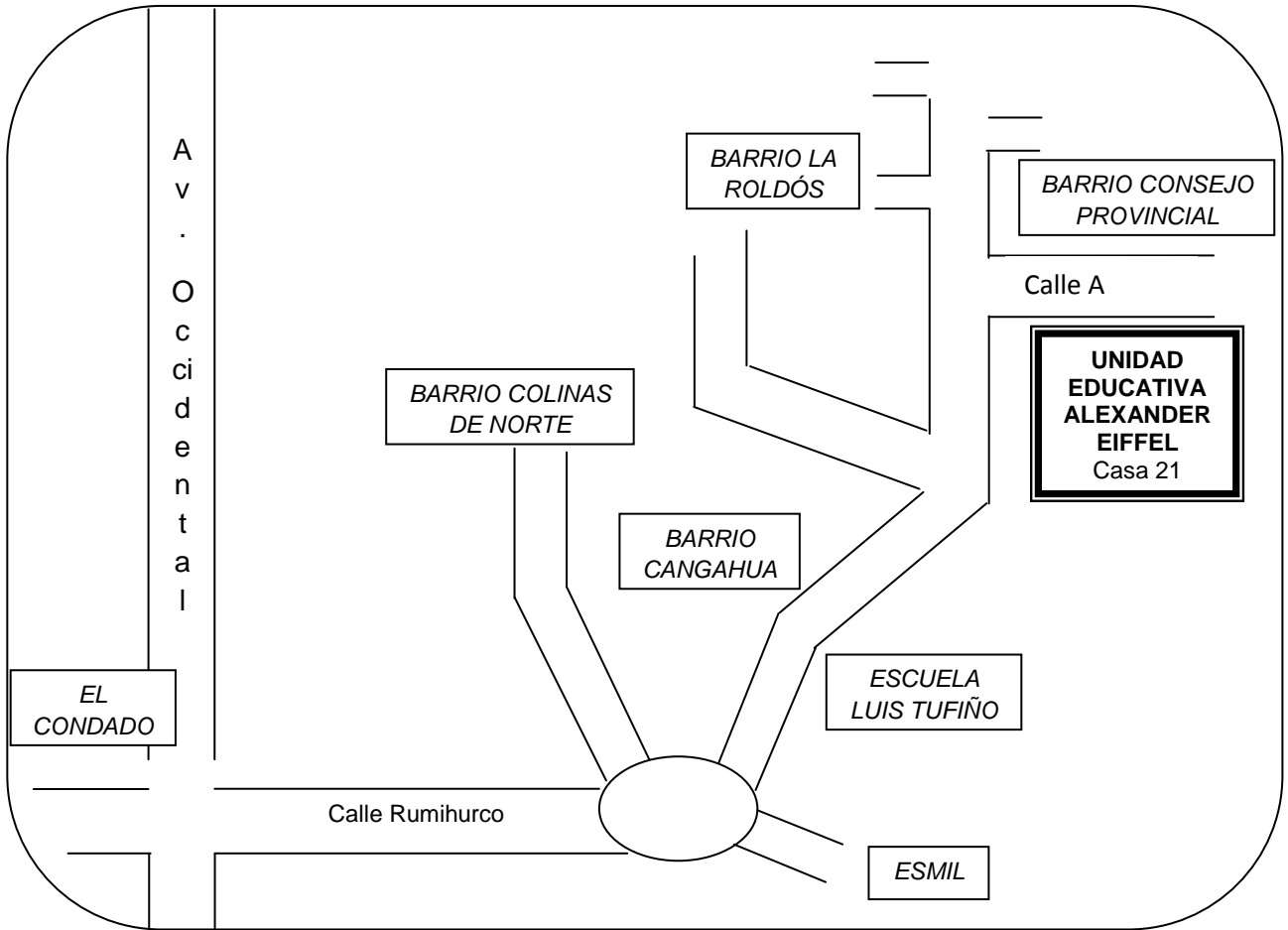
#### **7.4 Actividades**

1. Formación de grupos de trabajo para poder socializar la información recopilada en la investigación realizada en la Unidad Educativa Alexander Eiffel e investigar otros datos necesarios si es el caso esta actividad.
2. Análisis y revisión de información necesaria, para poder realizar el Código de Ética de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa.
3. Desarrollo del Código de Ética por parte del personal contratado para ello
4. Revisión general del Código de Ética por parte de los grupos de trabajo
5. Revisión general del Código de Ética por parte de las autoridades de la institución
6. Sugerencias y rectificación de datos en caso de ser necesario por parte de las autoridades de la institución
7. Presentación de documentos corregidos por los grupos de trabajo
8. Socialización de la documentación a las autoridades
9. Capacitación al personal que hará uso del Código de Ética
10. Socialización a la comunidad educativa

#### **7.5 Localización y cobertura espacial**

La propuesta al ser aceptada se realizará en la Unidad Educativa Alexander G. Eiffel se encuentra ubicada en Ecuador, la provincia Pichincha, al norte del cantón Quito, en la

parroquia de Cotocollao y su dirección es El Consejo Provincial de Pichincha calle A casa N° 21.



<i>Fuente: Mapa de Quito</i>
<i>Elaborado por: Emilia Condoy V.</i>

**7.6 Población Objetivo**

La población beneficiaria de la propuesta son los miembros que integran la comunidad educativa de la Unidad educativa Alexander Eiffel.

**7.7 Sostenibilidad de la Propuesta**

**• Humanos**

La propuesta es sostenible, debido a la necesidad que se tiene en la unidad Educativa Alexander Eiffel de tener un control eficaz de gestión lo cual involucra a toda la

comunidad educativa de la institución y brindar con liderazgo una mejor calidad de educación a los estudiantes inculcando valores.

- **Tecnológicos**

La Institución educativa cuenta con laboratorios de computación con medios audiovisuales a disposición de docentes y estudiantes, con conexión a internet (WIFI) lo que facilita la investigación en cualquier parte de la institución en caso de ser necesario.

- **Materiales**

La institución cuenta con amplias aulas, laboratorios de computación y talleres, con equipo de audiovisuales, en el caso de ser necesario la institución facilita el traslado al lugar que se requiere.

- **Físicos**

La infraestructura que tiene la institución es nueva, varias aulas grandes para realizar capacitaciones además posee equipos de amplificación para facilitar actividades que se requiera con numerosas personas.

- **Económicos**

La Unidad Educativa está dispuesta a asumir los gastos debido a la importancia de llevar organizada la documentación de institución como es el Código de Ética y permitir controlar adecuadamente a todos los miembros del centro educativo.

- **Organizacionales**

Las autoridades de la institución asumen y aceptaría dar la autorización con liderazgo y responsabilidad.

## 7.8 Presupuesto

<b>GASTOS EN RECURSOS HUMANOS</b>	<b>TOTAL S/</b>
Profesionales	1000.00

Secretaría para digitado	200.00
Transporte	70.00
Viáticos	150.00
Imprevistos	60.00
<b>TOTAL</b>	1480.00
<b>GASTOS EN RECURSOS MATERIALES</b>	
Papel bond	10.00
CD	1.00
Suministros de oficina	10.00
Imprevistos	100.00
<b>TOTAL</b>	121.00
<b>TOTAL DE GASTO PREVISTO</b>	1601.00

### 7.9 Cronograma

Actividad	Fecha Tentativa				Responsable
	Junio	Julio	Agosto	Sept.	
Formación de grupos de trabajo	x				Personal capacitado
Análisis y revisión de información necesaria	x				Personal capacitado
Revisión general del Código de Ética por grupos de trabajo		X			Personal capacitado
Revisión general Código de Ética por autoridades		X			Personal capacitado Autoridades
Sugerencias y rectificación de datos			x		Personal capacitado
Presentación de documentos corregidos			x		Personal capacitado
Socialización de la documentación a las autoridades				X	Personal capacitado Autoridades Personal de servicio
Capacitación al personal que hará uso del Código de Ética				X	Personal capacitado Autoridades Personal de servicio
Socialización a la comunidad educativa				X	Personal capacitado Autoridades Personal de servicio Docentes Estudiantes Padres de familia



## 8. BIBLOGRAFÍA

- Andino, Patricio (s/f). *Investigación social Teorías, métodos y técnicas* (1era Edición). Quito, Ecuador.
- Andrade, J. (2005). *Investigación Educativa*. Riobamba, Ecuador : Editorial Pedagógica Freire.
- Piñeiros, Luis. (2004). *Dimensiones del mejoramiento escolar: La escuela alza vuelo* (1era Edición). Bogotá, Colombia : Editorial Nomos.
- Puig Josep, Martin Xus, Escardibul Susagna, Novella Anna. (1999). *Cómo fomentar la participación en la escuela: Propuestas de actividades* (1era Edición). Barcelona, España : Editorial Grao.
- Ansión Juan, Villacorta Ana. (2004). *Para comprender la escuela pública: Desde sus crisis y posibilidades* (1era Edición). Lima, Perú : Editorial Fondo editorial.
- Alonso, José María. *La educación en valores en la institución escolar* (1era edición). México, D. F.: Editorial Plaza y Valdés.
- Egaña Baraona, María Loreto. *Valores, sociedad y educación: una mirada desde los actores*. Chile: Ediciones Lom.
- Agüera, Roberto Enrique. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social* (1era edición). México, D. F.: Fomento Editorial.
- Hernández, R. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hilll.
- Ortega Ruiz, Pedro. (2001). *Los valores en la educación* (1er edición). Barcelona, España: Editorial Ariel S.A.
- Ramírez Terán, Marcelo. *Metodología de la investigación* (1era Edición). Quito, Ecuador: Editorial Definapublicidad.
- Real Academia Española. (2005). *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España: Espasa-Calpe.
- Rojas Quiñones, Juan Manuel. (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento* (1era edición). Bogotá, Colombia: Editorial Magisterio.
- Gago Rodríguez, Francisco Manuel. *La dirección pedagógica en los Institutos de Enseñanza Secundaria: Un estudio sobre el liderazgo educacional* (1era edición). Madrid, España: Editorial Solana e hijos.

- Marqués, Ramiro. *Profesores muy motivados: Un liderazgo positivo promueve el bienestar docente* (1era edición). Madrid, España: Editorial Narcea.
- Rollano Vilaboa, David. *Educación en valores*. Editorial Ideaspropias
- Santos, Miguel. *Evaluación Educativa*. Buenos Aires, Argentina: editorial Magisterio del Río de La Plata
- Münch, Lourdes. (2010). *Administración y planificación de Instituciones Educativas* (1era edición). México: Editorial Trillas.
- Aguilera, Juan Carlos. *La gestión educativa desde una perspectiva humanista.*, Santiago de Chile, Chile: Editorial Ril editores.
- Cely, Nasly Maritza. (2010). *Gestión Escolar*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://www.slideshare.net/lorelio7/gestin-escolar-3467517>
- Bautista Alvarado, Susana. *Tesis doctorales de economía*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://www.eumed.net/tesis/2008/sdba/definicion%20del%20liderazgo.htm>
- Ríos Reyes, Amilcar. *Liderazgo*. Recuperado el 25 de junio del 2011 de [http://www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/liderazgo.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/liderazgo.htm)
- *Liderazgo directivo en escuelas*. Recuperado el 25 de junio del 2011 de <http://rauluribe.bligoo.com/liderazgo-directivo-en-escuelas-con-buenos-resultados>
- Departamento de Investigaciones Educativas. *La Evaluación de los Centros Escolares*. Recuperado el 25 de junio del 2011 de <http://www.oei.es/calidad2/sylvia.htm>
- Vásquez, K. (2004). *Innovando la Gestión de las Instituciones Educativas*. Recuperado el 25 de junio del 2011 de [http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=845&a=articulo\\_completo](http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=845&a=articulo_completo)
- Rosales, Mariela. *¿Calidad sin Liderazgo?*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm>
- *Gestión y liderazgo educativo*. Recuperado el 25 de junio del 2011 de <http://www2.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/evaluacion/Institucional.pdf>
- *Gestión y liderazgo educativo*. (2011). Recuperado el 26 de junio del 2011 de [http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/portal/docto/Manual\\_asignacion\\_2011.pdf](http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/portal/docto/Manual_asignacion_2011.pdf)
- García Malo Núñez, Pedro Alfonso. (2003, Agosto). *La gestión escolar: forma en que se cristalizan las ideas en la escuela (1/4), No 68*. Recuperado el 25 de junio del 2011 de <http://www.observatorio.org/colaboraciones/garcia/garcia2.html>

- *Concepto de gestión*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://definicion.de/gestion/>
- Restrepo González, Guillermo. (2008). *El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica*. Recuperado el 25 de junio del 2011 de [http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html)
- Nestor Cons, N. *Importancia de la administración educativa*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://tecnicasdebibliotecasua.blogspot.com/2008/06/blog-post.html>
- *Definición de gestión*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>
- Panqueva, Javier. *Estrategias y técnicas de investigación cualitativa*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://www.slideshare.net/metodos-y-tecnicas-cualitativa>
- Ortiz Ocaña, Alexander Luis. *Liderazgo*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>
- Briseño, Faustina Chiñas. *Liderazgo Educativo*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/liderafas.htm>
- Aponte, Eustiquio. *Liderazgo educativo*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://www.monografias.com/trabajos69/liderazgo-educativo/liderazgo-educativo2.shtml>
- *Qué es Gestión Educativa...* Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>
- García, Luis Alberto. *Gestión Educativa*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>
- *Gestión y tipos de gestión*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-y-Tipos-De-Gestion/1455919.html>
- *Gestión institucional: conceptos introductorios*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html>
- *Terminología esencial de gestión de riesgos: Definiciones*. . Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://www.fao.org/docrep/W4982S/w4982s06.htm>
- Saavedra, Gustavo Rebolledo. *Gestión, Calidad y Agregación de valor en información*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>
- Tovar, Johana. *Gestión y tecnología*. Recuperado el 26 de junio del 2011 de <http://johanatov.blogspot.es/>

## 9. APÉNDICES

### Anexo 1: ENTREVISTA AL DIRECTOR



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento educativo:**

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo que ocupa en el establecimiento educativo:**

**Años de experiencia:**

**Años de Antigüedad en el establecimiento educativo:**

#### 2. CUESTIONARIO

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

**ANEXO 2: GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**1. Datos de identificación de la institución visitada.**

Nombre.....  
 Fecha de la visita.....

**2. Características del entorno escolar.**

¿Cómo es el lugar donde se encuentra la escuela?

Infraestructura.....  
 Ubicación geográfica.....  
 Ambiente.....  
 Vías de acceso y comunicación.....

**3. Características del edificio escolar.**

¿Cómo son las instalaciones escolares?

Número aulas.....  
 Espacios administrativos.....  
 Patios.....  
 Canchas.....  
 Laboratorios.....  
 Talleres.....  
 Otros.....

**4. El interior de la Unidad Educativa y servicios.**

Actividades que desarrollan los maestros y los estudiantes en:

Las aulas  
 .....

Los laboratorios  
 .....

Los patios  
 .....

Los pasillos  
 .....

La dirección/rectorado  
 .....

La subdirección/coordinación académica  
 .....

¿En qué horarios se desarrollan las actividades?

.....  
.....

¿Cómo se emplea el tiempo escolar?

.....  
.....

¿Cuáles son las funciones de los directivos?

.....  
.....

¿Cómo se organiza a los alumnos para entrar a las aulas y el recreo?

.....  
.....

¿Qué comisiones tienen los profesores y cómo las desarrollan?

.....  
.....

Con qué periodicidad y cómo se organizan las reuniones con padres de familia y profesores /dirigentes?

.....  
.....

¿Quién las convoca y qué asuntos se tratan en las reuniones?

.....  
.....

**5. El interior del aula.**

Características físicas

.....  
.....

Organización del grupo y distribución de los estudiantes en el aula.

.....  
.....

¿Cómo es el ambiente de trabajo?

.....  
.....

¿Quiénes son los maestros: nombres, edades, formación académica, años de servicio, años de experiencia?

.....  
.....

**Anexo 3**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**ENCUESTA A DIRECTIVOS**

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

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

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

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

Nombre del establecimiento educativo:

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano ( )                      Rural ( )

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

**1. Tipo de establecimiento:**

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

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

- a. 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 cuáles).....

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

- a. 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. (\_\_\_\_)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Anexo 4**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**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.**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo:**

**Ubicación del establecimiento educativo:**

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: ( ) Rural ( )

**Tipo de establecimiento:**

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

**Información del encuestado:**

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

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

Años de experiencia: .....

## 2. CUESTIONARIO

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la 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 decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
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.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Anexo 5**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Sr. /Srta. Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del Centro educativo.

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:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo:**

**Ubicación del establecimiento educativo:**

Provincia:

Cantón:

Sector:      Urbano                      ( )      Rural                      ( )

**Tipo de establecimiento:**

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

## 2. 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

**Anexo 6**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**ENCUESTA PARA PADRE DE FAMILIA**

**INSTRUCCIONES:** Estimado padre de familia, la presente encuesta tiene el propósito de recoger información acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del Centro educativo donde estudia su hijo (a). 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.**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo:**

**Ubicación del establecimiento educativo:**

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: ( ) Rural ( )

**Tipo de establecimiento:**

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

**Información del encuestado:**

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: 25 -30 años ( ) 31-35 años ( ) 36-40 años ( )

41-45 años ( ) 46-50 años ( ) 51-55 años ( )

56-60 años ( ) 61 y más ( )

Nivel de formación: Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( )

Estado Civil: Soltero(a) ( ) Casado(a) ( ) Conviviente ( )

Viudo(a) ( ) Separado(a) ( ) Divorciado(a) ( )

## 2. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
1. El Director/Rector inspira poca confianza en la institución educativa.			
2. El Director/Rector asume con responsabilidad situaciones difíciles y actúa con imparcialidad			
3. El Director/Rector comunica decisiones a través de órdenes.			
4. El Director/Rector manifiesta poco respeto a las normas de convivencia de la institución.			
5. El Director/Rector pide ayuda para solucionar problemas			
6. El Director/Rector tiene buena comunicación con los padres de familia			
7. Los docentes tienen buena comunicación con los padres de familia			
8. El Director/Rector coopera, comparte ideas y acciones para fortalecer el trabajo de los padres de familia			
9. El Director/Rector es tolerante y flexible cuando los padres de familia ejerce su derecho a opinar			
10. El Director/Rector soluciona adecuadamente conflictos interpersonales dentro de la institución.			
11. El Director/Rector toma decisiones acertadas de acuerdo a la realidad institucional			
12. El Director/Rector delega tareas a los padres de familia proponiendo nuevos desafíos			
13. El Director/Rector reconoce y motiva al trabajo del personal y a los padres de familia por contribuir en beneficio de la institución educativa.			
14. Los docentes de la institución son cultas y responsables			
15. Los directivos, docentes y administrativos de su institución educativa son ordenados y cumplidos			
16. El comportamiento de los directivos, docentes y administrativos de su institución educativa transmite confianza a sus alumnos			
17. Los directivos, docentes y administrativos de su institución educativa son siempre amables con los alumnos y padres de familia.			
18. Los directivos, docentes y administrativos tienen conocimientos suficientes para resolver cualquier conflicto.			
19. La institución educativa comprende las necesidades específicas de sus estudiantes y de sus padres de familia.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN