



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**Gestión del liderazgo educativo en la unidad educativa San Luis Rey
de Francia de la ciudad de Guayaquil, durante el período lectivo 2017
– 2018.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Llerena Jordán, Ángela María

DIRECTOR: Blacio Maldonado, Ricardo Patricio, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Ricardo Patricio Blacio Maldonado.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado **Gestión del liderazgo educativo en la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia de la ciudad de Guayaquil, durante el período lectivo 2017 – 2018**, realizado por **Llerena Jordán Ángela María**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2018.

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Llerena Jordán Ángela María** declaro ser autora del presente trabajo de Titulación **Gestión del liderazgo educativo en la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia de la ciudad de Guayaquil, durante el período lectivo 2017 – 2018** de la Titulación de **Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo** siendo **Ricardo Patricio Blacio Maldonado** director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora: Ángela María Llerena Jordán

Cédula: 0920454121

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primero a Dios, que sin su fuerza y luz no hubiese podido culminarla, a mis dos grandes tesoros Camila y Diego que son mi razón de vivir, mi inspiración y lucha, a mi angelito Santiago que es mi guía y guardián, a mi mamá Carlota que me apoyó con mis estudios e hijos, a mi hermana Katherine que ha sido mi consejera y amiga, a mi primo Joffre que siempre está dispuesto a ayudarme en todo lo que esté a su alcance.

Ángela María

AGRADECIMIENTO

Agradezco ante todo a Dios, por la fuerza que me ha dado para culminar mi carrera, a mi familia por el apoyo incondicional en todo este trayecto y poder así cumplir esta meta. En forma especial le agradezco al Mgtr. Ricardo Blacio por sus conocimientos, su ayuda y sobre todo por su paciencia durante el desarrollo de la tesis, a los directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia por su apoyo incondicional para poder realizar la tesis en la institución.

Ángela María

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	6
MARCO TEÓRICO	6
1.1. Gestión del Liderazgo Educativo	7
1.1.1. Gestión educativa.....	7
1.1.2. Liderazgo Educativo.....	8
1.1.3. Definición de líder.....	9
1.1.4. Características del líder del siglo XXI.....	10
1.1.5. Estilos de liderazgo.....	11
1.1.6. Estándares de calidad educativa.....	15
1.1.7. Características de un docente de calidad en el sistema educativo ecuatoriano.	17
1.1.8. Beneficios de los estándares de desempeño docente.....	17
1.1.9. Dominio disciplinar y curricular.....	18
1.1.10. Gestión del aprendizaje.....	19
1.1.11. Desarrollo profesional.....	20
1.1.12. Compromiso ético.....	22
1.1.13. Funciones de los directivos y docentes de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia.....	23
1.1.14. Resultado institucional de la visita áulica a los docentes de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia.....	23
CAPÍTULO II.....	25
METODOLOGÍA.....	25
2.1. Problema de investigación.....	26
2.2. Objetivo general	27
2.3. Objetivos específicos.....	27
2.4. Preguntas de investigación.....	27
2.5. Diseño de investigación.....	27

2.6.	Contexto	28
2.7.	Participantes.....	29
2.8.	Método de investigación	30
2.8.1.	Método descriptivo.....	30
2.8.2.	Método deductivo indirecto	31
2.8.3.	Método hermenéutico	31
2.8.4.	Método estadístico.....	31
2.9.	Técnicas de investigación.....	31
2.9.1.	La entrevista.....	31
2.9.2.	Visita áulica	31
2.9.3.	La encuesta.....	32
2.9.4.	La lectura.....	32
2.10.	Instrumentos de investigación	32
2.11.	Procedimiento.....	33
2.12.	Recursos	33
2.11.1.	Humanos.	34
2.11.2.	Materiales.	34
2.13.	Cronograma.....	34
CAPÍTULO III.....		36
ANÁLISIS, Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		36
3.1.	Análisis	37
3.1.1.	Cuestionario a directivos.....	37
3.1.2.	Cuestionario a docentes	48
3.1.3.	Cuestionario a los estudiantes.....	52
3.1.4.	Cuestionario a padres de familia.....	55
3.1.5.	Entrevista a directivos.....	57
3.2.	Estándares de Calidad Educativa que necesita ser fortalecidos en los docentes de la unidad educativa San Luis Rey de Francia.....	60
3.3.	Discusión.....	61
CAPÍTULO IV.		63
PROPUESTA.....		63
4.1.	Título de la propuesta	64
4.2.	Introducción.....	64
4.3.	Objetivos	65
4.3.1.	Objetivo general	65
4.3.2.	Objetivos específicos.....	65
4.4.	Marco teórico.....	65
4.5.	Estrategias a desarrollar	66

4.6. Localización y cobertura	69
4.7. Población objetivo.....	69
4.8. Recursos	69
4.8.1. Talento humano.....	69
4.8.2. Recursos materiales	69
4.8.3. Recursos físicos	69
4.8.4. Recursos económicos	70
4.9. Cronograma.....	70
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensión A: Dominio disciplinar y curricular.....	18
Tabla 2. Dimensión Gestión del aprendizaje.....	19
Tabla 3. Dimensión Desarrollo profesional.....	21
Tabla 4. Dimensión Compromiso ético.	22
Tabla 5. Población total directivos, docentes.	29
Tabla 6. Población total de estudiantes.	29
Tabla 7. Población de padres de familia.	30
Tabla 8. Población total de participantes.....	30
Tabla 9. Cronograma de investigación.....	34
Tabla 10. Resultado del cuestionario a directivos.	37
Tabla 11. Resultado del cuestionario a directivos.	38
Tabla 12. Resultado del cuestionario a directivos.	38
Tabla 13. Resultado del cuestionario a directivos.	39
Tabla 14. Resultado del cuestionario a directivos.	39
Tabla 15. Resultado del cuestionario a directivos.	40
Tabla 16. Resultado del cuestionario a directivos.	41
Tabla 17. Resultado del cuestionario a directivos.	42
Tabla 18. Resultado del cuestionario a directivos.	43
Tabla 19. Resultado del cuestionario a directivos.	43
Tabla 20. Resultado del cuestionario a directivos.	44
Tabla 21. Resultado del cuestionario a directivos	46
Tabla 22. Resultado del cuestionario a directivos.	47

Tabla 23. Resultado del cuestionario a docentes.....	48
Tabla 24. Resultado del cuestionario a los estudiantes.....	52
Tabla 25. Resultado del cuestionario a los padres de familia.....	55
Tabla 26. Resultado de la entrevista a los directivos	57
Tabla 27. Problemas identificados en la entrevista a directivos	59
Tabla 28. Plan de Capacitación	67
Tabla 29. Cronograma de Capacitación.....	70

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Los 6 estilos de Liderazgo según Goleman (2013)	51
Figura 2. Diseño de investigación.....	64

RESUMEN

El presente trabajo, está basado en la gestión del liderazgo educativo en los docentes de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia, período lectivo 2017-2018, ubicado en ciudad de Guayaquil.

Se realizó un estudio descriptivo con una metodología mixta para analizar si los docentes demuestran liderazgo dentro de su proceso clase, a través de la aplicación de los estándares de calidad propuestos por el MINEDUC, se aplicó el método estadístico, evidenciando por medio del método deductivo indirecto que a pesar de que las autoridades dentro de sus funciones si demuestran este liderazgo, hay en promedio un 40% de docentes que necesitan fortalecer dicha cualidad en su desempeño, si se logra reafirmar las actitudes necesarias para el dominio áulico es posible que disminuyan novedades negativas dentro del salón de clases. Los resultados de los instrumentos dirigido a los 2 directivos, 18 docentes, 64 estudiantes y 20 padres de familia, dejan como testimonio la realidad de la complementación del liderazgo en los docentes, por lo que se requiere de un refuerzo en el dominio áulico para fomentar el liderazgo en clase.

PALABRAS CLAVES: gestión, liderazgo, docentes, capacitaciones y excelencia académica.

ABSTRACT

The present work is based on Educational Leadership Management in teachers at St. Louis King of France located in Guayaquil city, during the school year 2017-2018.

A descriptive study with a mixed methodology was applied to analyze if the teachers show leadership process through the application of the quality standards proposed by the MINEDUC, the Statistical Method was applied, evidencing by means of the indirect deductive method that although the authorities within their functions demonstrate this leadership, there is an average of 40% of teachers who need to strengthen this quality in their work, if succeed to reaffirm the necessary attitudes to the academic domain is possible that will decrease negative developments within the classroom,

The results obtained of the instruments to the 2 directors, 18 teachers, 64 students and 20 parents, leave as a testimony the reality of the leadership complementation in the teachers of the institution. For what is required of a reinforcement in the management and classroom management to promote the leadership.

Keywords: management, leadership, teachers, training and academic excellence.

INTRODUCCIÓN

La educación es un derecho que tiene todo ciudadano por ende debe ser de calidad. Ecuador durante estos últimos años ha tenido un mejoramiento en su sistema educativo, con la creación de los estándares de calidad en el 2011 y el reajuste al currículo a partir del 2017 en el ciclo costa, ayudando a fortalecer la calidad en la educación, esto conlleva a que las instituciones educativas busquen mantener actualizado a su cuerpo docente en diferentes ámbitos para que puedan estar al nivel de las exigencias de la sociedad actual. Entre estas capacitaciones se encuentra el liderazgo educativo, que ayuda a los docentes a desarrollarse de forma eficiente dentro de su proceso enseñanza – aprendizaje.

La investigación corresponde al contexto de gestión de liderazgo en la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia de la ciudad de Guayaquil, en la cual se ha realizado un análisis sobre el nivel de liderazgo y su impacto en el desarrollo y desenvolvimiento docente dentro del aula, se ha podido observar que los docentes tienen ciertas falencias en este ámbito fundamental dentro de sus horas clases, repercutiendo de forma negativa en el proceso enseñanza – aprendizaje. Es necesario plantear una estrategia administrativa competente para fortalecer estas cualidades complementarias en cada uno de los profesores de la institución en post de un mejor servicio educativo.

De acuerdo a las investigaciones realizadas en base al liderazgo en instituciones educativas obtenidas de diversas fuentes, se establece que es importante contar con personas que puedan ejercer liderazgo dentro del salón de clases, logrando mantener una convivencia armónica, trabajo en grupo, excelencia educativa, favoreciendo el desarrollo integral tanto en los educandos como en los educadores, cabe recalcar que los docentes de la Unidad Educativa si tienen conocimiento del saber que enseñan, les hace falta el dominio del liderazgo en el desempeño de sus funciones, cabe resaltar el trabajo encontrado en la página de la UTPL referente a la gestión pedagógica dentro del aula realizado por Bernal Villa Manuel Fernando que demuestra que para un mejor desenvolvimiento docente y discente es necesaria la interacción entre ambas partes y como factor fundamental juega un rol importante el estímulo y la convivencia armónica.

Desde este punto de vista, la investigación tiene una gran importancia para la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia como también para toda la comunidad educativa nacional, fortaleciendo el conocimiento en partes estructurales fundamentales en el

ámbito de la enseñanza – aprendizaje, a la Universidad Técnica Particular de Loja, este trabajo le permitió conocer las habilidades que necesita desarrollar el cuerpo docente de una institución para poder mejorar el servicio de calidad educativo dentro del aula, y así lograr en el futuro valerse de esta herramienta para fortalecer el liderazgo y poder tomar decisiones acertadas en beneficio de la sociedad.

La investigación está conformada por 3 capítulos:

El capítulo uno consta el marco teórico, en donde se recopiló toda la información necesaria para resolver las preguntas de investigación planteadas y dar una solución a la problemática encontrada dentro de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia, nutriendo las bases del conocimiento sobre cómo debe desarrollarse con liderazgo educativo el proceso enseñanza – aprendizaje dentro del aula para poder optimizarlo y así sustentar la investigación con datos de fuentes confiables.

El capítulo dos, está conformado por la metodología mixta; por cuanto, se consideró las características del paradigma cuantitativo como del cualitativo, este último en forma complementaria; además, el tipo de estudio fue descriptivo ya que se describió los datos recolectados en donde se especificó las características y perfiles de los actores educativos, se detallan los objetivos tanto general como específicos, el tipo de instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario, entrevista y la observación, los cuales se aplicaron tanto a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y por último está detallado el cronograma de trabajo.

En el capítulo tres se enfocó en el análisis y discusión de los resultados, se realizó la tabulación de los datos, la lectura de los mismos, se interpretó los resultados a través de un aporte personal y finalmente se concluye la triangulación con el criterio de un autor en base al tema visto, en lo que se refiere a la discusión se realizó un análisis general en base a los resultados con la realidad educativa nacional.

Para resolver las preguntas de investigación se tomó en cuenta todas las falencias encontradas luego del análisis de los instrumentos aplicados en la recolección de datos que mostraron como resultado de acuerdo a la perspectiva de estudiantes, padres de familia y directivos un gran porcentaje de docentes que carecen de liderazgo dentro del salón de clase.

Se utilizaron métodos como descriptivo cuando se realizó la descripción de los funciones y opiniones de los diferentes autores de la investigación como los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, el deductivo indirecto se lo aplicó en el momento de recolectar hechos importantes de la institución, el hermenéutico en el uso y búsqueda de bibliografía y el estadístico al presentar los resultados en tablas de referencias, esto se lo desarrolló a través de la aplicación de la observación, cuestionarios y entrevista que permitieron conocer la habilidad que necesita ser desarrollada en los docentes, mediante la incorporación de capacitaciones en base al liderazgo educativo.

A medida que fue avanzando la investigación se pudo ir verificando el cumplimiento de los objetivos a través de la recopilación, análisis y discusión de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos. Durante el desarrollo de la investigación se presentó algunas limitaciones que retrasaron el trabajo, ya que las autoridades estuvieron fuera de la institución por dos semanas debido a un seminario en el extranjero, por lo que se tuvo que esperar por ese tiempo para que ellos puedan complementar los instrumentos, así como también aprobar el permiso para aplicar los cuestionarios a los estudiantes y padres de familia. Se pudo palpar un gran espíritu colaborativo por parte de todos los integrantes de la comunidad educativa, lo mismo que motivó al buen desenvolvimiento y recopilación de información necesaria para el estudio.

CAPÍTULO I.
MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión del Liderazgo Educativo

1.1.1. Gestión educativa.

Cuando hablamos del término gestión nos estamos refiriendo a la acción y consecuencia de administrar o gestionar algo, Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” que es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia". Por tanto, gestión educativa es un proceso por medio del cual el directivo determina las acciones a desarrollar, a través de una planificación enfocado en las necesidades del entorno, con la finalidad de brindar un servicio de calidad, cumpliendo con los objetivos establecidos como institución (Hart y Azzerboni, 2014).

Mintzberg y Stoner (1995) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales (UNESCO, 2000).

Por otra parte, la gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es una disciplina de reciente desarrollo, por lo que se ha venido presentando cambios en la educación, Ecuador inició su gestión en enero de 2010, planteando la reestructuración del Ministerio de Educación para garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación. Es decir, buscó influir de manera directa sobre el acceso universal y con equidad a una educación de calidad y calidez, lo que implicó ejecutar procesos de desconcentración desde la Planta Central hacia las zonas, distritos y circuitos, para fortalecer los servicios educativos y aproximarlos hacia la ciudadanía, atendiendo las realidades locales y culturales (Educación, 2010).

Finalmente, la gestión comprende tres campos, el primero es la relación con la acción, es decir el hacer de forma eficiente, realizado por uno o más sujetos para lograr un fin en común. El segundo campo es el proceso formal y sistemático para la producción de

los conocimientos en base al campo de acción, en este campo se han generado términos que clasifican las formas de hacer y actuar de las personas. El tercer campo es la innovación y desarrollo, aquí se pone en uso de forma correcta los recursos para poder brindar un servicio de calidad logrando cumplir los objetivos propuestos como organización.

1.1.2. Liderazgo Educativo.

Con los cambios que se han venido dando en nuestra sociedad, se ha logrado crear tres pilares fundamentales, que son:

- ✓ El desarrollo de directivos, como prioridad para el desarrollo institucional.
- ✓ Trabajo en grupo, como generador de la creatividad, calidad, compromiso.
- ✓ El liderazgo, como pilar fundamental para la ejecución de los objetivos propuestos.

El liderazgo es una base fundamental en toda área, en la educación es el arte de conducir seres humanos hacia la construcción de un futuro deseable para la sociedad. Algunos autores definen Liderazgo como "aquella persona que, entre varias características personales, la más importante es tener la capacidad de convencer a quienes le rodean para que le sigan, actúen de acuerdo a sus instrucciones o deseos, le respeten y crean en él por su personalidad" (Gelabert, 2014, p.190).

Asimismo, el concepto de liderazgo está centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo. El liderazgo es "el arte de la conducción de seres humanos" (Rojas y Gaspar, 2006, p.18), en otras palabras es la forma como un individuo puede llegar a otra persona generando cambios en su forma de ser y desempeño de sus funciones.

Igualmente, se puede decir que liderazgo es considerado cuando una persona puede influir en otra en varios aspectos, en su desenvolvimiento dentro de sus labores, en la toma de decisiones, en grupo de personas, manteniendo una buena comunicación con la finalidad de cumplir los objetivos o metas propuestas en una organización (Rojas y Gaspar, 2006).

Uno de los investigadores más conocidos en este campo como Bass (1990, pp. 10-20), define el liderazgo como:

Una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambios, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que estos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo.

En otras palabras, la capacidad de generar cambios en las personas de forma positiva, motivarlos a que desarrollen sus habilidades para que puedan cumplir de forma eficaz y eficiente su desempeño dentro de la institución es lo que se define a una persona con liderazgo. En la actualidad las empresas están buscando a personas que cumplan con este perfil de líderes para que sean gestores de ideas innovadoras y acordes con la necesidad de la sociedad.

Se debe de tener claro que “el liderazgo no implica una caracterología, se lo debería considerar más bien un proceso mediante el cual algunas personas logran que un grupo se movilice en un camino o se dirija hacia una dirección determinada” (Hart y Azzerboni, 2014, p. 167).

En efecto el liderazgo está bastante unido con que una persona se dirija a algo específico, pero también tiene mucho que ver la motivación, para Parra (2011) el liderazgo:

Construye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está en qué influye, sino cómo influye, pues el jefe o gestor de una organización puede influir con su mandato y su gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo. (p. 171)

Por eso es muy importante que las personas desarrollen su liderazgo dentro de una organización con la finalidad de que puedan conducir a otras en total libertad, motivadas por un crecimiento como persona.

1.1.3. Definición de líder.

Al hablar de líder se describe a personas gestoras de cambios, es decir que se encuentran en la capacidad de conducir a los demás. Por lo tanto, se puede señalar lo siguiente: Líder > Conductor y Liderazgo > Condición” (Rojas, 2006, p.18). Toda persona que tiene la rienda a su cargo debe de guiar a su grupo al éxito.

Es considerado líder aquella persona que es capaz de influir en otras, ya sea en diferentes aspectos, está llena de cualidades que favorecen la conducción de otras

personas en libertad de sus derechos y decisiones no imponiendo sino más bien realizando un trabajo colaborativo que busque cumplir los objetivos previstos de cada organización (Alvira, 1999). Un líder debe de siempre mantener una buena comunicación con los demás y así poder conducir el grupo demostrando eficiencia y eficacia en su desempeño.

Por otra parte, el líder es una persona que guía a las demás personas a cumplir una meta que beneficie a todos, creando una convivencia armónica con todos los miembros, haciéndolos partícipes de las decisiones de la organización y respetando su opinión. El líder debe de contar con cualidades que ayuden a conducir a los demás, debe de ser una persona segura de sus decisiones, debe de delegar funciones a los demás, permitiéndoles desarrollarse en sus funciones, debe de mantener un buen diálogo con todas las personas, respetando sus opiniones y criterios, debe de ser organizado y responsable en cumplir y hacer cumplir las actividades, manteniendo una equidad en la organización (Velásquez, 2010).

1.1.4. Características del líder del siglo XXI.

Antes el líder era visto como una persona que ocupaba un cargo de jefe y las ordenes que el daba eran las que se debían cumplir. En la actualidad, la sociedad por la que estamos atravesando exige al líder a ser una persona que genere cambios, a transformar la visión en realidad utilizando el menor tiempo posible, guiando a su equipo de trabajo de una forma participativa a obtener altos niveles de productividad con resultados óptimos.

El líder actual debe de tener la capacidad de establecer y desarrollar habilidades para relaciones con demás personas de la comunidad educativa y de su entorno educacional, con la finalidad de poder crear lazos estratégicos. Mantener siempre un espíritu emprendedor y motivador para así lograr que su equipo realice cosas innovadoras y creativas, creando un clima de confianza.

Hoy en día se debe de mantener líderes dentro de las instituciones, es por ello que Hart y Azzerboni (2014, p.172) afirman que el líder:

- ✓ Reconoce la importancia de la elaboración compartida de una imagen de la escuela posible y deseada.

- ✓ Acepta el desafío que implica tener en cuenta al mismo tiempo la valoración positiva de lo que se pueda estar realizando en la escuela, con la permanente posibilidad de cambios, mejoras e innovaciones.
- ✓ Debe de tener constante incentivo y promoción de la reflexión sobre el propio desempeño áulico e institucional, curricular y relacional, administrativo y organizativo considerando que esta mirada sobre los mismos fundamentos de su accionar constituyen, por si misma, una fuente esencial de la cual pueden surgir propuestas, mejoras e innovaciones.
- ✓ No solo estimula las propuestas positivas e innovadoras, sino que acepta el desafío que implica la posibilidad de que algunas de estas propuestas e innovaciones no de los resultados esperados.

Es muy importante tener en cuenta que el líder del siglo XXI no solo debe de estar preparado en su formación profesional sino más bien debe de estar en capacitaciones continuas que le permitan tener un alto nivel de habilidades técnicas y tecnológicas conforme a su función, sin olvidar los valores éticos y morales que deben de fomentar en la institución ya que de su decisión depende muchas personas de su entorno.

El buen líder siempre está predispuesto a trabajar en conjunto con los demás, creando una convivencia armónica. Así el líder debe de adecuar su estilo de dirección, escuchar las opiniones y sugerencias de los demás, mantener una autoconfianza es decir separar emociones de los criterios, hablar en plural, utilizando siempre el nosotros, ser generoso, humilde, desarrollar personas, motivarlos (Boyatzis, Goleman y Mckee, 2000). Cuando la persona que está al frente de la institución demuestra estas características, va a poder guiar a su grupo a la excelencia.

1.1.5. Estilos de liderazgo.

Dentro del estudio de liderazgo la Universidad Técnica Particular de Loja (2016) considera tres estilos principales que sirven para identificar como se desenvuelve con los demás, a continuación, se detalla cada uno de ellos:

✓ Líder autócrata.

Con este estilo de líder nos referimos cuando la persona asume totalmente las responsabilidades, las acciones y los resultados a futuro, considera que los subalternos no tienen la capacidad para decidir o realizar por si solo las cosas. Las acciones con este estilo van dirigidas solo a emitir órdenes para que sean cumplidas al pie de la letra,

en la parte de educación, los estudiantes estaban acostumbrados a responder solo lo aprendido, limitando la posibilidad de iniciativa y creatividad.

✓ **Líder participativo.**

En este estilo de liderazgo, el docente permite que el estudiante participe dando su punto de vista, desarrollando su creatividad e iniciativa al momento de realizar las actividades con responsabilidad, siendo capaz de tomar decisiones que generen soluciones a problemas que se le presenten en el día a día. El profesor participativo viene a ser un hábil conductor de sus estudiantes logrando que se sientan motivados a trabajar y aprender.

✓ **Líder de rienda suelta.**

El profesor con este estilo, permite que sus estudiantes realicen sus actividades por sí solos, entregan pocas directrices para la elaboración de los trabajos, por lo que no hay control en el proceso de aprendizaje. Dejan que se hagan las cosas de acuerdo a su parecer, ocasionando situaciones caóticas o liderazgos autocráticos.

Sin embargo, hay otros autores que plantean otros tipos de estilos de liderazgos, Abardía (2018) menciona que hay 10 estilos de liderazgos, que son el autocrático o autoritario, democrático o participativo, liberal, burocrático, carismático, natural, orientado a las relaciones personales, orientado a la tarea, transaccional y transformacional. A continuación, se realizará un análisis de cada uno de ellos:

✓ **Liderazgo autocrático o autoritario.**

Este tipo de líder es aquel que hace cumplir lo que él dispone, y esto lo realiza a través de recompensas o llamados de atención, limita la participación de sus colaboradores, y no los integra en la toma de decisiones, es decir él es quien decide los aspectos de la organización.

✓ **Liderazgo democrático o participativo.**

Este tipo de líder es el que permite a sus colaboradores participar en las decisiones que se realicen dentro de la organización, sin embargo, es él quien toma la última decisión, esto ayudará a que el empleado se sienta parte de la empresa y pueda producir más, obteniendo buenos resultados brindando un servicio de calidad, generando un trabajo participativo.

✓ **Liderazgo liberal.**

Este tipo de líder es el que le permite actuar a sus empleados frente a alguna decisión en la organización, les da apertura a sus opiniones haciéndoles participe de los proyectos, compartiendo sus experiencias, este liderazgo es diferente al participativo ya que delega decisiones y este la cumple.

✓ **Liderazgo burocrático.**

Este tipo de liderazgo es el que se encarga de asegurar que todo se cumpla al pie de la letra, cumple y hace cumplir todo de acuerdo a las normativas de la organización y en el caso de presentarse algún inconveniente está listo para solucionarlo.

✓ **Liderazgo carismático.**

Son aquellas personas que inspiran carisma y motivación a su equipo de trabajo, sin embargo, hay ocasiones en la que las personas que están a su cargo necesitan estar seguros que él va a estar siempre a su lado para poder realizar efectivamente las cosas, es decir el líder carismático se compromete a sacar a delante a su grupo.

✓ **Liderazgo natural.**

Este tipo de líder tiende a ser comunicativo con su grupo, generalmente no son reconocidos de manera oficial sino más bien es elegido por el grupo de personas de una organización, buscan satisfacer las necesidades de los miembros de su equipo, es espontáneo, brinda seguridad, es mediador y tiene una gran influencia en el grupo, busca cumplir los objetivos identificando las fortalezas y debilidades de cada miembro.

✓ **Liderazgo orientado a las personas o las relaciones.**

Este tipo de liderazgo está más centrado al desarrollo de sus empleados como persona, tiene en consideración los sentimientos, se preocupa de los problemas personales de los demás y los ayuda a resolver, genera un clima de respeto y confianza. La forma de ser del líder logra que sus empleados produzcan de una forma muy satisfactoria, disminuyendo los inconvenientes dentro de las labores

✓ **Liderazgo orientado a la tarea.**

Es aquella persona que se centra netamente a la realización de las tareas, tiene alguna semejanza con el autocrático, se enfoca en definir los objetivos, metas y roles de cada miembro de la organización para poder planificar, organizar y controlar su cumplimiento de forma efectiva y en el tiempo estimado.

✓ **Liderazgo transaccional.**

Este tipo de líder es el que dirige todas las tareas de la organización y vigila que los empleados la cumplan de la manera solicitada, esto lo logran a través de los incentivos y de no serlo también realiza las respectivas sanciones, sólo interviene en el caso de que fuese necesario, para cumplir de forma eficiente retroalimenta a su equipo en el desarrollo de las actividades.

✓ **Liderazgo transformacional**

Es considerado el auténtico liderazgo ya que aquí se encuentra los líderes por excelencia, brindan a su equipo de trabajo motivación, confianza entusiasmo e inspiración permanente, es un pilar fundamental en la organización ya que pone por encima de su beneficio personal el de su grupo, propone nuevas ideas, pero a su vez escucha la de los demás, son gestores del cambio fomentando un trabajo grupal y manteniendo una buena comunicación.

Sobre el mismo tema, Goleman (2013) profundiza que para poder llegar a la eficacia el líder adapta su estilo según la necesidad que se presente, considerando así que los liderazgos son necesarios al momento de desempeñar una función, y es tarea del líder utilizarlos de acuerdo a la circunstancias en que se encuentren en la organización. Para este Psicólogo profesor, son 6 los liderazgos que el considera importante al momento de liderar, entre ellos está el coercitivo, visionario, afiliativo, democrático, ejemplar y coach, a continuación, podrá observar una imagen en donde explica brevemente como se desempeña cada uno de ellos:

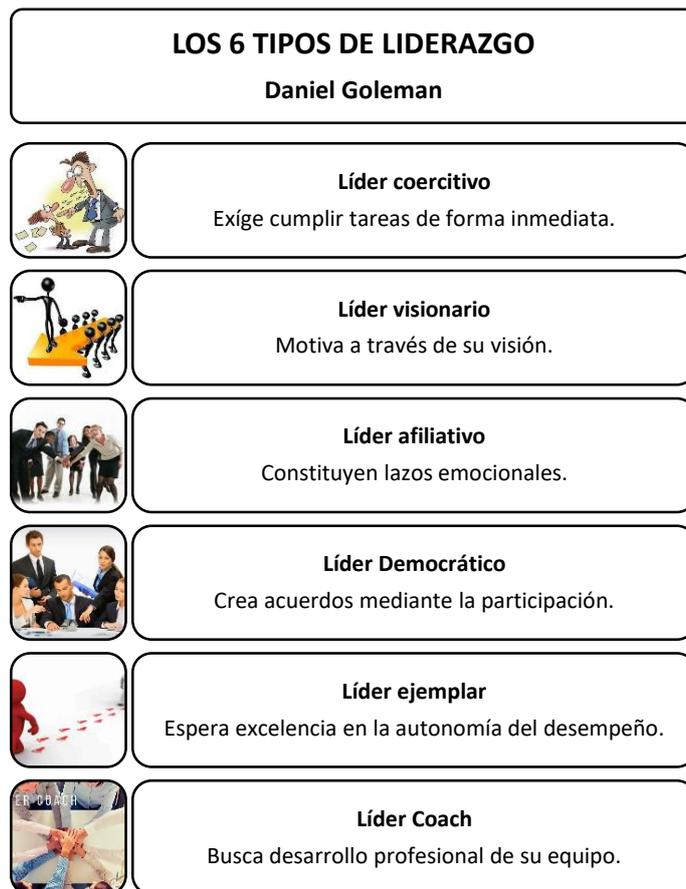


Figura 1. Los 6 estilos de Liderazgo según Goleman (2013)
 Elaborado por: Llerena, A. (2018)

Las conclusiones derivadas de estas tres aportaciones de diferentes autores, da a conocer que para poder liderar un grupo de personas se debe de ser asertivo en las decisiones, direccionado al cumplimiento de las metas de la organización.

1.1.6. Estándares de calidad educativa.

Para poder definir un estándar de calidad educativo, primero se definirá el término estándar, para la Casassus (1997, p. 4) “los estándares son construcciones (constructos teóricos) de referencia que nos son útiles para llevar adelante acciones en algún ámbito determinado”. Es decir que estos constructos deben estar enfocados a las actividades que se desempeñan en una organización, de forma sistematizada, para así poder evaluarlos y constatar si se está cumpliendo o no con los objetivos.

Por otra parte, los estándares pueden ser aplicados en diferentes ámbitos, en lo que corresponde a la educación, a partir de los años 90 al ver cómo ha avanzado las

innovaciones en la sociedad, vieron la necesidad de generar estándares que evalúen los logros de una institución, ya que sólo tenían pocas ideas de lo que ofertaban y cómo lo hacían, con la aplicación de los estándares de calidad educativos se busca mejorar la calidad de enseñanza que se imparte, además permite involucrar a los padres de familia en este proceso debido a que podrán estar al tanto de lo que comprende cada uno de los estándares y así poder exigir a las autoridades de la institución que se brinde un servicio de calidad y puedan cubrir las necesidades de cada estudiante (Casassus, 1997).

Además, el educador Casassus, hace énfasis en que el ámbito de la educación se puede distinguir cuatro dimensiones; la primera se refiere a los estándares en donde se conoce lo que se espera que los estudiantes aprendan, estableciendo claramente las destrezas y competencias que se desea que alcancen los estudiantes. La segunda dimensión es lo deseable, que se refiere a los estándares de excelencia, que es un paso más allá de los establecido en los básicos, no es requerimiento que todos los estudiantes los alcanzan, sino más bien a dónde quisieran llegar con el desarrollo de una destreza. La tercera dimensión es lo observable, que trata de que se pueda observar, medir y evaluar el estándar, por ende, todos los estándares deben de ser medibles. La última dimensión es la factible, que comprende todos los insumos, recursos y materiales que se van a utilizar para poder cumplir el desarrollo de los estándares.

El Ministerio de Educación considera que los estándares son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo, que buscan orientar, apoyar y monitorear las acciones hacia una mejora continua, con el fin de brindar un servicio de calidad.

De acuerdo al literal dd del art. 22 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, la Autoridad Educativa Nacional definirá estándares e indicadores de calidad educativa que serán utilizados para las evaluaciones realizadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL). “Los estándares serán al menos de dos tipos: curriculares, referidos al rendimiento académico estudiantil y alineados con el currículo nacional obligatorio; profesionales, referidos al desempeño de las y los docentes y del personal directivo de los establecimientos educativos” (MINEDUC, 2012, p.1).

El Ministerio de Educación a través del Acuerdo-482-12-1-3 (2012) propone los siguientes tipos de estándares:

- ✓ Estándares de Gestión Escolar.
- ✓ Estándares de Desempeño Profesional Docente.

- ✓ Estándares de Aprendizaje.
- ✓ Estándares de Desempeño Profesional Directivo.
- ✓ Estándares de Infraestructura Escolar.

En esta investigación se analizará los estándares de desempeño docente, ya que se considera que el docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país.

El propósito de los Estándares de Desempeño Docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

Además, los Estándares de Desempeño Profesional Docente establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad.

1.1.7. Características de un docente de calidad en el sistema educativo ecuatoriano.

Al hablar de un docente de calidad el Ministerio de educación hace referencia a que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país. El propósito de los Estándares de Desempeño Docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato. Además, los Estándares de Desempeño Profesional Docente establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad (MINEDUC, 2012).

1.1.8. Beneficios de los estándares de desempeño docente.

Los estándares de desempeño docente ayudan a promover acciones didácticas - pedagógicas fortaleciendo el proceso de enseñanza – aprendizaje en los docentes, mejorando la calidad de servicio brindado en una institución, manejar los estándares como ente preventivo y correctivo incita a las buenas prácticas en el ejercicio profesional

de la docencia, guiados por una referencia que obliga a conseguir los objetivos comunes de forma metódica.

Los criterios contenidos dentro de los estándares de calidad educativa son (MINEDUC, 2012):

- ✓ Están planteados dentro del marco del Buen Vivir;
- ✓ Respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades;
- ✓ Aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas;
- ✓ Contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje;
- ✓ Favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación.

1.1.9. Dominio disciplinar y curricular.

El Ministerio de Educación (MINEDUC, 2012) contempla que las dimensiones están compuestas por tres descripciones generales de desempeño docente que son necesarias para poder planificar y enseñar: (1) dominar el área del saber que enseña, (2) conocer el currículo nacional, y (3) dominar la lengua con que enseña. Para cada una de estas descripciones generales se detallan estándares específicos, tal y como se puede observar en el cuadro a continuación:

Tabla 1. Dimensión A: Dominio disciplinar y curricular.

DESEMPEÑO DOCENTE		
No	ESTÁNDAR GENERAL	ESTÁNDARES ESPECÍFICOS
DIMENSIÓN A: DOMINIO DISCIPLINAR Y CURRICULAR		
1	A1	<p>El docente conoce, comprende y tiene dominio del área del saber que enseña, las teorías e investigaciones educativas y su didáctica</p> <p>A.1.1 Domina el área del saber que enseña</p> <p>A.1.2 Comprende la epistemología del área del saber que enseña y sus transformaciones a lo largo de la historia</p> <p>A.1.3 Conoce la relación del área del saber que enseña con otras disciplinas</p>

			A.1.4 Conoce la didáctica de la disciplina que imparte, y las teorías e investigaciones educativas que la sustentan
2	A2	El docente conoce el currículo nacional	A.2.1 Comprende los componentes de la estructura curricular, cómo se articulan y cómo se aplican en el aula
			A.2.2 Conoce el currículo anterior y posterior al grado/curso que imparte
			A.2.3 Conoce los ejes transversales que propone el currículo nacional
3	A3	El docente domina la lengua con la que enseña	A.3.1 Usa de forma competente la lengua en la que enseña

Fuente: Ministerio de Educación (2012)
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

1.1.10. Gestión del aprendizaje.

El Ministerio de Educación (MINEDUC, 2012) contempla que esta dimensión está compuesta por tres descripciones generales de desempeño docente que son necesarias para la enseñanza: (1) el docente planifica para el proceso, (2) el docente implementa procesos de enseñanza - aprendizaje en un clima que promueve la participación y el debate, (3) el docente evalúa, retroalimenta e informa acerca de los procesos de aprendizaje de sus estudiantes.

Para cada una de estas descripciones generales se detallan estándares específicos, tal y como se puede observar en el cuadro a continuación:

Tabla 2. Dimensión Gestión del aprendizaje.

DIMENSIÓN B: GESTIÓN DEL APRENDIZAJE			
1	B1	El docente planifica para el proceso	B.1.1 Planifica mediante la definición de objetivos acordes al nivel y al grado/curso escolar, al contexto, a los estilos, ritmos, y necesidades educativas de los estudiantes, tomando en cuenta el currículo prescrito y los estándares de aprendizaje
			B.1.2 Incluye en sus planificaciones actividades de aprendizaje y proceso evaluativos, de acuerdo con los objetivos educativos establecidos
			B.1.3 Selecciona y diseña recursos didácticos que sean apropiados para potenciar el aprendizaje de los estudiantes
			B.1.4 Adapta los tiempos planificados a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes

			B.1.5 Planifica sus clases para que los estudiantes apliquen sus conocimientos y relacionen con sus propios procesos de aprendizaje
2	B2	El docente implementa procesos de enseñanza - aprendizaje en un clima que promueve la participación y el debate	B.2.1 Comunica a los estudiantes acerca de los objetivos de aprendizaje al inicio de la clase/ unidad y cuáles son los resultados esperados de su desempeño en el aula
			B.2.2 Crea un ambiente positivo que promueve el diálogo tomando en cuenta intereses, ideas y necesidades educativas especiales de los estudiantes para generar reflexión, indagación, análisis y debate
			B.2.3 Responde a situaciones críticas que se generan en el aula y actúa como mediador de conflictos
			B.2.4 Organiza y emplea el espacio, los materiales y los recursos de aula, de acuerdo con la planificación y desempeños esperados
			B.2.5 Utiliza varias estrategias que ofrecen a los estudiantes caminos de aprendizaje colaborativo e individual
			B.2.6 Promueve que los estudiantes se cuestionen sobre su propio aprendizaje y busquen alternativas de explicación o solución a sus propios cuestionamientos
3	B3	El docente evalúa, retroalimenta e informa acerca de los procesos de aprendizaje de sus estudiantes	B.3.1 Promueve una cultura de evaluación que permita la autoevaluación y la co-evaluación de los estudiantes
			B.3.2 Diagnostica las necesidades educativas de aprendizaje de los estudiantes considerando los objetivos del currículo y la diversidad del estudiantado
			B.3.3 Evalúa los objetivos de aprendizaje planificados durante su ejercicio docente
			B.3.4 Evalúa de forma permanente el progreso individual, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales, con estrategias específicas
			B.3.5 Comunica a sus estudiantes, de forma oportuna y permanente, los logros alcanzados y todo lo que necesitan hacer para fortalecer su proceso de aprendizaje
			B.3.6 Informa a los padres de familia o representantes legales, docentes y directivos, de manera oportuna y periódica, acerca del progreso y los resultados educativos de los estudiantes

Fuente: Ministerio de Educación (2012)
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

1.1.11. Desarrollo profesional.

El Ministerio de Educación (MINEDUC, 2012) contempla que esta dimensión está compuesta por tres descripciones generales de desempeño docente que son necesarias

para su desarrollo profesional: (1) mantenerse actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber, (2) participa, de forma colaborativa, en la construcción de una comunidad de aprendizaje, y (3) reflexionar acerca de su labor, sobre el impacto de la misma en el aprendizaje de sus estudiantes. Para cada una de estas descripciones generales se detallan estándares específicos, tal y como se puede observar en el cuadro a continuación:

Tabla 3. Dimensión Desarrollo profesional.

DIMENSIÓN C: DESARROLLO PROFESIONAL			
1	C1	El Docente se mantiene actualizado respecto a los avances e investigaciones en la enseñanza de su área del saber	C.1.1 Participa en proceso de formación relacionados con su ejercicio profesional, tanto al interior de la institución como fuera de ella
			C.1.2 Investiga y se actualiza permanentemente en temas que tienen directa relación con su ejercicio profesional y con la realidad de su entorno y la del entorno de sus estudiantes
			C.1.3 Aplica experiencias y conocimientos aprendidos en los procesos de formación, relacionados con su ejercicio profesional
2	C2	El docente participa, de forma colaborativa, en la construcción de una comunidad de aprendizaje	C.2.1 Comparte sus experiencias y conocimientos con otros profesionales de la comunidad educativa
			C.2.2 Trabaja con los padres de familia o representantes legales y otros miembros de la comunidad educativa involucrándolos en las actividades del aula y de la institución
			C.2.3 Genera un ambiente participativo para el intercambio de experiencias y búsqueda de mecanismos de apoyo y asistencia a estudiantes con necesidades educativas especiales
3	C3	El docente reflexiona antes, durante y después de su labor sobre el impacto de su gestión en el aprendizaje de sus estudiantes	C.3.1 Examina los efectos de sus prácticas pedagógicas en el aprendizaje del estudiantado y se responsabiliza de ellos, a partir de los resultados académicos, de la observación de sus propios procesos de enseñanza, de la de sus pares y de la retroalimentación que recibe de la comunidad educativa
			C.3.2 Valora su labor como docente y agente de cambio

Fuente: Ministerio de Educación (2012)
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

1.1.12. Compromiso ético.

El Ministerio de Educación (MINEDUC, 2012) contempla que esta dimensión está compuesta por tres descripciones generales de desempeño docente que son necesarias para su desarrollo profesional: (1) tener altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes, (2) promueve valores y garantiza el ejercicio permanente de los derechos humanos en el marco del Buen Vivir, (3) comprometerse con el desarrollo de la comunidad más cercana.

Para cada una de estas descripciones generales se detallan estándares específicos, tal y como se puede observar en el cuadro a continuación:

Tabla 4. Dimensión Compromiso ético.

DIMENSIÓN D: COMPROMISO ÉTICO			
1	D1	El docente tiene altas expectativas respecto al aprendizaje de todos los estudiantes	D.1.1 Fomenta en sus estudiantes el desarrollo de sus potencialidades y capacidades individuales y colectivas en todas sus acciones, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales
			D.1.2 Comunica a sus estudiantes altas expectativas acerca de su aprendizaje, basadas en la información real sobre sus capacidades y potencialidades individuales y grupales
			D.1.3 Estimula el acceso, permanencia y promoción en el proceso educativo de los estudiantes dentro del sistema educativo
2	D2	El docente promueve valores y garantiza el ejercicio permanente de los derechos humanos en el marco del Buen Vivir	D.2.1 Fomenta en sus estudiantes la capacidad de organizar acciones de manera colectiva, respetando la diversidad, las individualidades y las necesidades educativas especiales
			D.2.2 Toma acciones para proteger a estudiantes en situaciones de riesgo que vulneren sus derechos
			D.2.3 Promueve y refuerza prácticas que contribuyan a la construcción del Buen Vivir
			D.2.4 Fomenta las expresiones culturales de los pueblos, las etnias, las nacionalidades y la lengua materna de sus estudiantes
3	D3	El docente se compromete con el desarrollo de la comunidad	D.3.1 Genera y se involucra en la promoción y apoyo de proyectos de desarrollo comunitario
			D.3.2 Promueve acciones que sensibilicen a la comunidad sobre procesos de inclusión educativa y social

Fuente: Ministerio de Educación (2012)
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

Lo que el Ministerio de educación busca con la creación de estos estándares es que la calidad de la educación que se imparte en Ecuador sea de excelencia, por ende, las instituciones deben de aplicar estos estándares en su accionar, demostrando su eficiencia y eficacia en el desarrollo del servicio educativo.

1.1.13. Funciones de los directivos y docentes de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia.

En toda organización debe de constar su manual de funciones, en donde se detalla las actividades que deben de desarrollar cada uno de ellos. Para Zegarra (2008), abarca todas las actividades que debe de realizar el empleado, se relaciona directamente con el funcionamiento y operación del área en que se encuentra.

El Manual de Organización y Función es considerado como un instrumento normativo, sirve para establecer las funciones de cada personal de la empresa, se formula los requisitos y relaciones internas del cargo (Recursos Humanos , 2007). El uso del manual de funciones dentro de las organización ayuda a mantener clara las responsabilidades de cada uno y así poder cumplir con las metas establecidas.

En el San Luis Rey de Francia también cuenta con su manual de perfil y función del cargo en donde especifica el título del cargo, el área al que pertenece, con qué departamento debe de coordinar para poder desarrollar de forma eficiente sus funciones, el objetivo del cargo, el perfil por competencia, la autoridad del cargo y responsabilidades, las funciones específicas a realizar (UESLRF, 2014). En el mismo manual se puede constatar en donde corresponde el casillero de formación que solo a los directivos se les exige que hayan visto liderazgo educativo, en cambio a los docentes solo se contempla que tengan conocimiento en su área del saber. Ver anexo 6.

1.1.14. Resultado institucional de la visita áulica a los docentes de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia.

La Institución realizó durante el primer Quimestre las evaluaciones a docentes, utilizando la técnica de visita áulica, a través de la rúbrica de observación áulica. La finalidad de esta evaluación fue de conocer cómo se encontraba el desempeño docente dentro del salón de clase, obteniendo como resultado que un 40% necesita mejorar su desempeño dentro del aula ya que su puntaje está por debajo de los 1,5 sobre 3. A

través de esta rúbrica se determinó los estándares que necesitan ser fortalecidos por el docente y que están inmersos con el liderazgo. Ver anexo 7.

CAPÍTULO II.
METODOLOGÍA

2.1. Problema de investigación

La educación es un derecho que tiene todo ciudadano por ende debe ser de calidad, Ecuador durante estos últimos años ha tenido un mejoramiento en su sistema educativo, con la creación de los estándares de calidad en el 2011 y el reajuste al currículo a partir del 2017 en el ciclo costa, ha ayudado a fortalecer la calidad en la educación.

En la actualidad se requiere que los docentes tengan la capacidad de liderar dentro del salón de clases, ya que son ellos los que están al frente de los estudiantes y deben de generar confianza y empoderamiento de ellos para poder desarrollar el proceso de enseñanza – aprendizaje. El docente debe de ir acorde a los requerimientos de la sociedad para que el estudiante aprenda para la vida, y sea en su día a día que aplique todo lo aprendido.

La Unidad Educativa San Luis Rey de Francia, es una institución franciscana que cuenta con más de 50 años de experiencia en los tres niveles de enseñanza. Durante estos últimos años ha estado en un continuo trabajo para la certificación de la Norma Internacional ISO 9001: 2008, en donde la institución debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La autoridad principal de la institución busca que todo el personal se encuentre en constantes actualizaciones a través de capacitaciones, talleres, socialización de documentos a implementar, etc., en temas como la aplicación de los Estándares de Calidad del Ministerio de Educación, Reajuste Curricular, PCA, PUD y DCD, entre otros, no obstante, durante este proceso de certificación se ha podido visualizar que no todos ponen en práctica lo aprendido, ocasionando en algunas veces problemática con los estudiantes y padres de familias.

Se ha escogido el tema de liderazgo para ser desarrollado en la institución debido a que se ha determinado que para poder brindar una enseñanza de calidad el docente debe de liderar dentro de su salón de clase, demostrando a sus estudiantes que ellos son capaces de generar soluciones para las diferentes situaciones que se les presente en su día a día. El docente luisiano en la actualidad necesita fortalecer su liderazgo ya que, sí presenta dominio del saber, utiliza técnicas de enseñanzas acordes a la didáctica, pero necesita empoderarse de su desempeño al momento que está al frente de sus estudiantes, demostrando un dominio de grupo, rompiendo los esquemas tradicionales de la enseñanza.

2.2. Objetivo general

Analizar la capacidad de gestión de liderazgo que tiene el personal docente de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia según el acuerdo 482 sobre Estándares de Calidad Educativa en el desempeño docente.

2.3. Objetivos específicos

- ✓ Determinar si los docentes cumplen con las características de un líder educativo según las perspectivas de las autoridades, estudiantes y padres de familia.
- ✓ Identificar los estándares de desempeño docente que necesitan ser fortalecidos en la institución.
- ✓ Realizar una propuesta formativa que integre los requerimientos reales de la institución educativa para que el docente pueda ser un líder educativo.

2.4. Preguntas de investigación

Se pudo determinar dos preguntas de investigación las mismas que fueron contestadas a lo largo de la investigación, a continuación, se detallan:

- ✓ ¿Las características de un líder educativo están acorde a los estándares de calidad educativa?
- ✓ ¿La falta de liderazgo de un docente dentro del salón de clases, afecta en su desempeño profesional?

2.5. Diseño de investigación

Para Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.128), el diseño metodológico es el “plan que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento”; es decir, la investigación, es un proceso sistematizado que se debe aplicar durante el estudio de un problema; por ello, se debe de cumplir la planificación para poder lograr los objetivos de la investigación.

La investigación se basó en una metodología mixta; por cuanto, se consideró las características del paradigma cuantitativo como del cualitativo, este último en forma complementaria; además, el tipo de estudio fue descriptivo ya que se describió los datos recolectados en donde se especificó las características y perfiles de los actores educativos. Dentro de ello, la investigación es de tipo no experimental ya que para Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.152) “son estudios que se realizan sin la

manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. Esto se refiere a que toda la investigación se la realizó a través de la observación, en su contexto natural, a su vez se trabajó de forma transeccional o transversal, que consiste en la recolección de datos en un solo momento, no se realiza diferentes tomas de información. Además, en el diseño transeccional se manejó el descriptivo, ya que se indagó las funciones y opiniones de los diferentes autores de la investigación como los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

A continuación, se muestra una gráfica con el diseño de investigación aplicado:

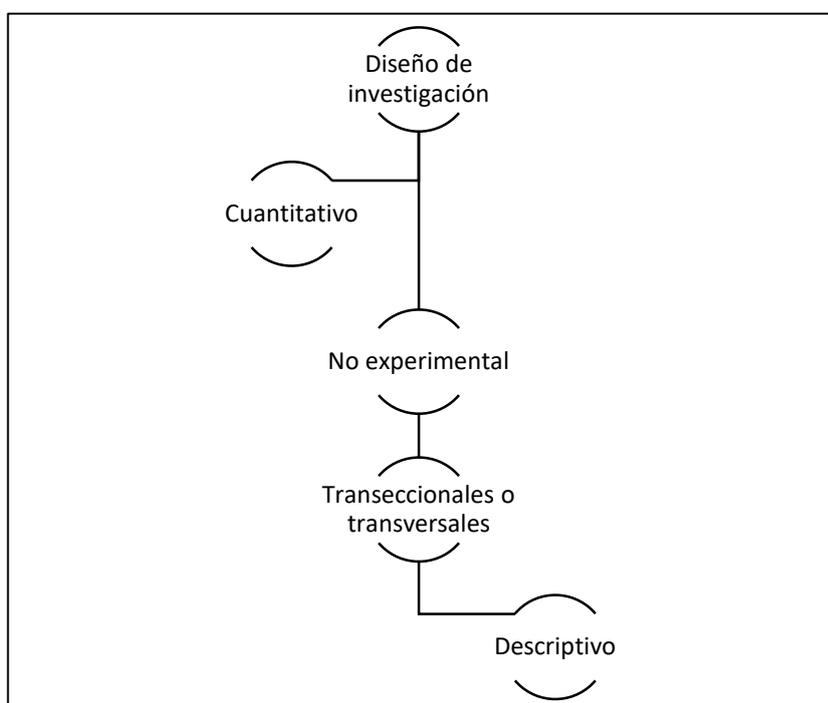


Figura 2. Diseño de investigación
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

2.6. Contexto

La investigación se realizó en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, en el sector Sur Oeste de la ciudad, específicamente en la Unidad Educativa Franciscana San Luis Rey de Francia, ubicada en la parroquia Febres-Cordero, calle Samborondón y Argentina, este establecimiento lleva más de 50 años de funcionamiento, empezó como escuela particular luego fue creando todos los años de educación básica y el bachillerato en Ciencias, quedando como Unidad Educativa y ofertando el bachillerato Técnico.

La Unidad Educativa San Luis Rey de Francia es una institución franciscana de carácter privado, cuyo número de estudiantes en el período lectivo 2016 – 2017 fue de 1000 estudiantes aproximadamente. Cuenta con los tres niveles educativos, Inicial, Educación General Básica y Bachillerato. La institución cuenta con una infraestructura completa que ayuda a brindar una enseñanza basada en el constructivismo, en donde el estudiante aprende haciendo, basado en la práctica de valores.

2.7. Participantes

Para el desarrollo de esta investigación se trabajó con los siguientes participantes quienes son los agentes del proceso educativo: directivos, profesores, estudiantes y padres de familia, que son los que conforman la comunidad educativa.

En las siguientes tablas respectivamente, se muestra la distribución de los integrantes ya sea directivos, profesores separados por géneros, edad y función al interior de la institución, estudiantes separados por género y niveles de escolaridad y padres de familia. Todo este universo, de ahora en adelante pasará a llamarse población total, para efectos estadísticos.

Tabla 5. Población total directivos, docentes.

Personal	Edad	Femenino	Masculino	Total
Directivos	40 - 53	1	1	2
Docentes	28 - 55	25	18	43
Total		26	19	45

Fuente: Departamento de Talento Humano
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

Como podemos observar en la tabla 5 se encuentra toda la población de la institución en estudio Unidad Educativa San Luis Rey de Francia, se realizó la investigación con todos los directivos por ser de menor cantidad, en cuanto a los docentes se decidió trabajar con aquellos que tenían 1,5 sobre 3 su puntaje de visita áulica ya que los directivos consideran que deben de mejorar y fortalecer su desempeño.

Tabla 6. Población total de estudiantes.

Niveles	Femenino	Masculino	Total
Inicial	497	525	1022
Básica General			
Bachillerato			

Fuente: Departamento Inspección General
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

La tabla 6 muestra la población total de estudiantes en la Unidad Educativa, habiendo mayor cantidad de estudiantes con género masculino referente al femenino. Dentro de ello, señalar que se trabajó con los estudiantes de quinto año de educación básica hasta tercero de bachillerato, ya que cuentan con la edad para analizar y poder responder las preguntas.

Tabla 7. Población de padres de familia.

Padres de familia	Femenino	Masculino	Total
	16	4	20

Fuente: Departamento Inspección General
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

La tabla 7 corresponde a la muestra de padres de familia encuestados de la Unidad Educativa, en la cual se estableció trabajar con los coordinadores que son 20.

Finalmente, se presenta el total de participantes en la investigación:

Tabla 8. Población total de participantes

Participantes	Cantidad
Directivos	2
Docentes	18
Estudiantes	64
Padres de familia	20
Total	113

Elaborado por: Llerena, A. (2018)

2.8. Método de investigación

Los métodos que se utilizaron para poder indagar, analizar y comprender de forma correcta la información son los siguientes:

2.8.1. Método descriptivo

Permitió observar y analizar en forma metódica la realidad de la unidad educativa, con este método se realizó el estudio documental con la información que fue recopilada, se realizó entrevistas a personas que conocían muy bien la información institucional y pudieron aportar a la investigación.

2.8.2. Método deductivo indirecto

Este método ayudó a conocer la realidad de la Unidad Educativa, a identificar los hechos particulares de los encuestados, el accionar de los Directivos.

2.8.3. Método hermenéutico

Se aplicó este método al momento de recolectar toda la bibliografía que sirvió para sustentar los diferentes aportes que fueron utilizados en la investigación.

2.8.4. Método estadístico

Este método facilitó la representación gráfica de los resultados de instrumentos, estableciéndolos en porcentajes y facilitando el análisis de los mismos.

2.9. Técnicas de investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizó las siguientes técnicas:

2.9.1. La entrevista

Es un diálogo formal e informal que hay entre el entrevistado y el entrevistador, este instrumento es fundamental para el desarrollo de la investigación, ya que se realizará entrevistas a los directivos de la institución.

2.9.2. Visita áulica

La visita áulica consiste en una observación que se le realiza a un docente para evaluar su desempeño dentro del salón de clase, la rúbrica que se utiliza para realizar esta evaluación es muy importante, ya que a través de ella se puede determinar el estándar de calidad que necesita tener acompañamiento el docente, orientarlo y guiarlo para que pueda alcanzar la excelencia en su desempeño profesional. Para seleccionar los docentes con los que se iba a trabajar se utilizó los resultados de la rúbrica de visitas áulicas que están basados en los estándares de calidad, acuerdo 482 Desempeño docente, para conocer en qué necesitan ser fortalecidos.

2.9.3. La encuesta

Se utilizó la técnica de la encuesta mediante el uso del cuestionario que permitió obtener información referente a la institución, a través de un banco de preguntas que fueron contestadas por parte de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

2.9.4. La lectura

Esta técnica se la utilizó en el momento en que se recogió la bibliografía y se realizó la lectura de forma minuciosa para identificar la información que era requerida en la investigación.

2.10. Instrumentos de investigación

El instrumento de investigación utilizado en la encuesta a directivos fue un cuestionario que estuvo compuesto por 14 preguntas cerradas enfocadas en el liderazgo que tienen las autoridades dentro de sus funciones. El cuestionario de los docentes estuvo formado por 16 preguntas cerradas que buscó determinar cuál es su apreciación referente a la forma de dirigir de las autoridades y de conocer aspectos de como él se desenvuelve dentro de sus funciones. En el cuestionario aplicado a los estudiantes estuvo compuesto por 14 preguntas cerradas, enfocadas directamente al desenvolvimiento del docente dentro de su desempeño dentro del aula. El cuestionario dirigido a los padres de familia constó de 8 preguntas cerradas las cuales determinó el liderazgo que brinda las autoridades y docentes de la institución en el desarrollo de sus funciones.

La entrevista realizada a las autoridades se aplicó un cuestionario formada por 8 preguntas abiertas las cuales abarcaba la perspectiva de los directivos referente al tema de liderazgo dentro de la institución.

Las encuestas y entrevistas fueron obtenidas del proyecto realizado por Libermán (2012) del repositorio de la Universidad Técnica Particular de Loja, instrumentos que se encuentran validados y se ajustan en base a los objetivos de la investigación.

2.11. Procedimiento

Para el desarrollo de la bibliografía se tomó información tanto de fuentes digitales como también fuentes físicas considerando la veracidad de la información mediante una minuciosa selección de información y recomendaciones de especialistas en pedagogía, analizando cada detalle conceptual sobre datos que puedan contribuir en el enriquecimiento de contenido con la finalidad de resolver las interrogantes de la investigación y llegar a los objetivos planteados en el estudio.

Para la recolección de datos se utilizó cuatro cuestionarios dirigidos a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familias, los mismos que estuvieron aprobados por el tutor de tesis de la UTPL. Se realizó un escrito dirigido al Rector de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia con la finalidad de pedir permiso para poder aplicar los instrumentos a los diferentes actores. A los estudiantes se los encuestó dentro de la jornada de clases, a los docentes y directivos se les realizó un día martes en la jornada de la tarde, ya que ese día se laboró con horario extendido, a los padres de familia se les aplicó durante el período de atención a padres que tiene asignada la institución.

Luego de aplicar los instrumentos se procedió a realizar la respectiva tabulación, utilizando herramientas electrónicas como la aplicación de Microsoft Office. Los datos obtenidos fueron ubicados en tablas dentro del trabajo de investigación, luego se procedió a realizar el análisis de cada resultado obtenido, permitiendo una idea más amplia sobre la posible solución a la problemática, proponiendo una propuesta viable y adaptativa al objeto de estudio.

Todo se resume en los siguientes pasos:

- ✓ Análisis y recolección de fuentes bibliográficas que nutrieron la investigación.
- ✓ Conceptualización de información por medio del marco teórico.
- ✓ Solicitudes y cartas a los principales de la institución.
- ✓ Aplicación de instrumentos estadísticos.
- ✓ Realización de instrumentos a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.
- ✓ Tabulación de datos.
- ✓ Conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Presentación de propuesta.

2.12. Recursos

Entre los recursos empleados en el transcurso de la investigación se pudo contar con los siguientes detalles que formaron parte fundamental de este proyecto:

2.11.1. Humanos.

Se contó con la colaboración de las siguientes personas:

- ✓ Compañeros docentes: colaboraron en la recopilación de la información.
- ✓ Autoridades: dando los permisos respectivos para que se lleve a cabo la investigación; así como, dando respuesta a los instrumentos aplicados a ellos.
- ✓ Estudiantes: contestando los cuestionarios.
- ✓ Padres de familia: contestando los cuestionarios.
- ✓ Tutor de tesis: brindando un acompañamiento en la realización del proyecto.
- ✓ Maestrante: persona responsable del desarrollo del proyecto de investigación.

2.11.2. Materiales.

Para el desarrollo del proyecto fue necesario la utilización de medios digitales como: la computadora, internet, impresora, celular. Además, fue necesario el uso de papelería, libros físicos, lápiz, plumas, borrador, mapas conceptuales, reportes institucionales.

2.13. Cronograma

En el cronograma que se presenta a continuación se muestra cada una de las actividades que se realizó en la investigación.

Tabla 9. Cronograma de investigación

Mes		NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
		Actividad				
Planteamiento del tema.	Determinar línea de investigación.					
	Revisar el estado del arte.					
	Elegir el tema de investigación.					
Desarrollo del marco teórico.	Revisar la biografía: <ul style="list-style-type: none"> • Ubicar, acceder y consultar la biografía. • Extraer y recopilar la información. 					

	Construir el marco teórico.					
Diseño de investigación	Elegir el tipo de diseño de investigación.					
	Diseñar la técnica de recogida de información.					
	Recoger información.					
Análisis y discusión de resultados.	Depurar información.					
	Analizar información					
	Interpretar resultados.					
	Elaborar conclusiones y propuesta.					
Presentación del TFM.	Elaborar informe de investigación.					
	Entregar memoria.					
	Defender trabajo de fin de master.					

Fuente: Director de Tesis Blacio, R.
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS, Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis

Se realizará el análisis a cada instrumento aplicado en la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia, en los diferentes actores.

3.1.1. Cuestionario a directivos.

La Unidad Educativa San Luis Rey de Francia se encuentra ubicada en las calles 19 y Argentina en el sector suroeste de la ciudad, en la parroquia Febres Cordero, cantón Guayaquil, provincia del Guayas, tiene más de 50 años de existencia y oferta desde inicial II hasta 3ro bachillerato.

Tabla 10. Resultado del cuestionario a directivos.

Organización de los equipos de trabajo en la Unidad Educativa			
Orden	Forma de organización	f	%
A	El Director organiza tareas en una reunión general cada Parcial / Quimestre	2	100
B	Coordinadores de área	2	100
C	Por grupos de trabajo	2	100
D	Trabajan individualmente		
E	Otros		

Fuente: Cuestionario a directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

En el análisis de los resultados del cuestionario a los directivos referente a la tabla 10 Forma de organización de los equipos de trabajo se pudo observar que el rector y la vicerrectora coincidieron en las respuestas con un 100% que el trabajo que se realiza dentro de la institución no se lo realiza por separado sino más bien en trabajo de equipo.

En la actualidad es importante mantener un trabajo colaborativo entre todos, Fullan (2016), considera que “la cultura escolar es un factor clave que incide en las posibilidades de desarrollar trabajo colaborativo en la escuela. En ese sentido, los equipos directivos pueden jugar un papel fundamental a la hora de impulsar una cultura de la colaboración, en lugar del rol gerencialista aún vigente en muchas escuelas de nuestro país” (p. 27). Es así que, el director debe de incentivar a su grupo a que desarrolle un trabajo en equipo.

Por ende, el Director dentro de la institución es quien organiza las tareas en una reunión general cada Parcial / Quimestre, luego los coordinadores de área son los encargados de reunir a su equipo de trabajo y en conjunto desarrollar las actividades previstas por agenda, y así se cumple un trabajo colaborativo.

Tabla 11. Resultado del cuestionario a directivos.

Forma de medir el tamaño de la organización.			
Orden	Aspectos	f	%
A	Número de miembros en la institución		
B	Resultados obtenidos en la institución	1	50
C	Valor y el tiempo empleados en la institución		
D	Otros	1	50
	TOTAL	2	100

Fuente: Cuestionario a directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

En la tabla 11 el análisis se refiere a los aspectos que deben de tomar en cuenta para medir el tamaño de la organización, en donde se pudo observar que el 50% considera que se mide por los resultados obtenidos en la institución y el otro 50% eligió otros, haciendo énfasis que se mide el tamaño de la organización por el avance en el desarrollo de los procesos y los indicadores de logros, es decir a medida que se van consiguiendo los logros en una institución se va midiendo el tamaño.

Para medir el tamaño de una organización Camejo (2012) asegura que se debe de medir los resultados en una institución a través de los indicadores de gestión para poder saber si están teniendo el éxito esperado o si están cumpliendo con los objetivos establecidos.

Tabla 12. Resultado del cuestionario a directivos.

Aspectos que se toman en cuenta							
Orden	Aspectos	Si		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
4.	Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos	2	100	-	-	2	100

Fuente: Cuestionario a directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

De acuerdo a la tabla 12, se puede observar que el 100% de los encuestados afirman que las tareas de cada colaborador de la institución están escritas en un manual, por lo que el personal debe de regirse por el mismo, cumpliendo con las normas y reglas establecidas.

El manual de funciones en una organización consiste en diseñar un documento que abarque específicamente todas las funciones que van a realizar los colaboradores de la empresa, para así poder desarrollar sus funciones eficazmente (Salcedo, 2002).

Al aplicar el manual de funciones en la institución se va a tener la claridad de todas las actividades y responsabilidades de cada cargo, esto ayudará a mantener una mejor comunicación, facilitar la toma de decisiones y mantener todo en un mayor orden.

Tabla 13. Resultado del cuestionario a directivos.

Aprobación en la toma de decisiones dentro de la institución.			
Orden	Personas que lo lideran	f	%
A	Director		
B	Subdirector		
C	Consejo Directivo	2	100
	TOTAL	2	100

Fuente: Cuestionario a directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

En la tabla 13 se puede observar con 100% que los directivos consideran que en la institución es importante la práctica de los valores en especial el respeto, más aún porque es una institución franciscana.

En la institución donde se aplicó los instrumentos, la toma de decisión no recae en una sola persona, sino más bien realizan una reunión de Consejo Directivo, y es ahí donde se dan a conocer diversos temas que necesitan ser aprobados para su pronta ejecución.

El Ministerio de Educación en el Reglamento General LOEI (2015), determina las funciones del Consejo Ejecutivo, entre ellas dispone que deben reunirse por lo menos una vez cada mes para aprobar las disposiciones institucionales, elaboración del Código de Convivencia. diseñar e implementar estrategias para la protección integral de los estudiantes, etc.

Tabla 14. Resultado del cuestionario a directivos.

Toma de decisiones para resolver conflictos en institución							
Orden	Aspecto	Si		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
6.	La resolución de conflictos y promoción de soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo se delega la toma de	2	100	-	-	2	100

	decisiones a un grupo de colaboradores						
--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Cuestionario a directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

En esta pregunta las dos autoridades concordaron con un 100% a la opción sí, ya que cada miembro y departamentos de la institución tienen establecido sus funciones que deben de cumplir.

Así cuando se presente un conflicto, cada miembro sea docente, inspectores, responsables del DECE (Departamento de Consejería Estudiantil), deben de solucionar de la mejor forma los conflictos que se presente, manteniendo siempre una convivencia armónica en cada uno de los actores, de ser necesario el que defina la última decisión será el director.

El Ministerio de Educación en la LOEI (2015, pp.18-23), especifica sus deberes y atribuciones que tiene cada miembro de la institución, por ello, es imprescindible que mantengan la atención integral de los estudiantes, y de presentarse algún problema dar solución al mismo, siguiendo la ruta de proceso de resolución de casos.

Tabla 15. Resultado del cuestionario a directivos.

7.	Desempeño de la administración y liderazgo de la institución promueve:	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		Se promueve							
A	Excelencia académica	2	100	-	-	-	-	2	100
B	El desarrollo profesional de los docentes	2	100	-	-	-	-	2	100
C	La capacitación continua de los docentes	2	100	-	-	-	-	2	100
D	Trabajo en equipo	2	100	-	-	-	-	2	100
E	Vivencia de valores institucionales y personales	2	100	-	-	-	-	2	100
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	100	-	-	-	-	2	100
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	100	-	-	-	-	2	100

Fuente: Cuestionario a directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

Con el 100% se puede observar que la administración y el liderazgo de las autoridades en la unidad educativa, promueven la excelencia académica, con la finalidad de que puedan desarrollar los docentes el liderazgo dentro de sus clases.

Esto da a conocer que las autoridades dentro de la institución mantienen liderazgo al momento de administrar, su meta es que todo el personal demuestre liderazgo al desempeñar sus funciones ya que esto dará como resultado una excelencia en el servicio.

Todas las organizaciones sin importar el tipo de servicio que brinde, dependen del liderazgo de las autoridades para crecer y mantenerse en el mercado y así poder transmitir el liderazgo a sus colaboradores (Cruz, 2012).

Tabla 16. Resultado del cuestionario a directivos.

8.	Forma de adquirir las habilidades de liderazgo para dirigir una institución:	Siempre		A veces		Nunca		Total			
		Se promueve		f	%	f	%	f	%	f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%		
A	De forma innatas	-	-	2	100	-	-	2	100		
B	Estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo	-	-	2	100	-	-	2	100		
C	A partir de la experiencia	-	-	2	100	-	-	2	100		
D	A través de estudios en gerencia	-	-	2	100	-	-	2	100		
E	Mediante capacitaciones continuas que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	100			-	-	2	100		

Fuente: Cuestionario a directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

En la tabla 16 se puede observar que los directivos consideran con un 100% en la opción a veces que las habilidades de liderazgo se las adquieren de forma: innatas, logrando estudiar teorías contemporáneas sobre el liderazgo, a partir de la experiencia, desarrollando con estudios de gerencias, mientras que con la opción siempre con un 100% consideran que el liderazgo que se necesita para dirigir una institución se puede desarrollar a través de capacitaciones de forma continua ya sea en la teoría y práctica.

Esto hace referencia que toda persona que esté al frente a un grupo debe de demostrar liderazgo, Hart y Azzerboni (2014) considera que “el liderazgo es una variable

constituyente de la institución” (p 167). Esto nos quiere decir que para poder brindar un servicio de calidad deben de llegar a ser buenos líderes.

Tabla 17. Resultado del cuestionario a directivos.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
		A	Uso de la información de los resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	2	100	-	-	-	-
B	Disminución del número de estudiantes por aula	-	-	2	100	-	-	2	100
C	Mejora de los mecanismos de control	2	100	-	-	-	-	2	100
D	Existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	100	-	-	-	-	2	100

Fuente: Cuestionario a directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

En la tabla 17 se puede observar que los directivos, consideran con un 100% que siempre utilizan la información de los resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos, la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambiente cordiales de trabajo como referencia para saber que les falta mejorar, con un 100% consideran que a veces se necesita para mejorar el desempeño y progreso de la institución disminuir el número de estudiantes por aula.

Los directivos de la institución tratan de mantener el progreso de la institución a través del análisis de los resultados de desempeño para poder fortalecer aquellos que necesitan acompañamiento manteniendo una convivencia armónica.

El Ministerio de Educación (2017) hace referencia al Estándar de Desempeño Profesional Directivo (DI) en donde detalla lo que se debe de realizar de forma indispensables para mejorar la calidad de la labor directiva, haciendo referencia a los ámbitos en que se debe de trabajar.

Tabla 18. Resultado del cuestionario a directivos.

10. Organismos que forman parte de la institución educativa									
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	De dirección, Director, Consejo escolar, consejo académico	2	100	-	-	-	-	2	100
B	De gestión, Secretario, vicerrectorado, colecturía	2	100	-	-	-	-	2	100
C	De coordinación (jefe de áreas, coordinador)	2	100	-	-	-	-	2	100
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	2	100	-	-	-	-	2	100
E	Otros (¿Cuáles?)	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Cuestionario a directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

En la tabla 18 se puede observar con el 100% que la institución está integrada por el director, Consejo Ejecutivo, secretaría, colecturía, coordinadores de áreas, departamento técnico, entre otros, con la finalidad de brindar un mejor servicio a la comunidad educativa.

Contar con todos estos departamentos en la institución ayuda a que el servicio que se brinda sea más rápido y eficaz, logrando que la institución sea estable y cumpliendo con los objetivos propuestos.

El Ministerio de Educación en la LOEI (2011, p.18), determina:

Que los organismos de los establecimientos educativos públicos, fiscomisionales y particulares son los siguientes: 1. Junta General de Directivos y Docentes; 2. Consejo Ejecutivo; 3. Junta de Docentes de Grado o Curso; 4. Departamento de Consejería Estudiantil; 5. Organizaciones estudiantiles; 6. Padres de familia o representantes legales de los estudiantes; y, 7. Junta Académica. Sus funciones y atribuciones serán las previstas en el presente reglamento y la normativa específica que expida para el efecto el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

Tabla 19. Resultado del cuestionario a directivos.

11. Actividades que desempeña los diferentes organismos de la institución educativa									
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%

A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	100	-	-	-	-	2	100
B	Establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	100	-	-	-	-	2	100
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	100	-	-	-	-	2	100
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	100	-	-	-	-	2	100

Fuente: Cuestionario a directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

En la tabla 19 se puede observar en base a la poción siempre que con el 100% los directivos de la Unidad Educativa desarrollan seguimiento a los grupos de estudiantes, para establecer acciones necesarias para mejorar la convivencia armónica, manejar de forma más ordenada el proceso para la resolución de conflictos que puedan surgir en el grupo estableciendo medidas oportunas, y coordinar el proceso de enseñanza - aprendizaje que se emplee en los alumnos.

Es decir, que se realizan evaluaciones para conocer en que situaciones necesitan mejorar, incentivando una convivencia armónica en el grupo, con la finalidad de brindar un servicio de calidad.

El Ministerio de Educación en el reglamento de la LOEI determina las funciones que debe de desarrollar cada funcionario, con la finalidad de cumplir con las actividades de forma responsable y en el tiempo indicado (LOEI, 2011, pp.18-23)

Tabla 20. Resultado del cuestionario a directivos.

12.	Las acciones de los departamentos de la institución educativa						
Orden	Se promueve	Si		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	100	-	-	2	100

B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	2	100	-	-	2	100
C	Elaborar la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente	2	100	-	-	2	100
D	Mantener actualizada la metodología	2	100	-	-	2	100
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	100	-	-	2	100
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	100	-	-	2	100
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	100	-	-	2	100
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	100	-	-	2	100
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	100	-	-	2	100
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	2	100	-	-	2	100

Fuente: Cuestionario a directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

En la tabla 20 con respecto a lo que realizan los departamentos didácticos los directivos manifiestan con un 100% que organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, para que así puedan mejorar su proceso enseñanza – aprendizaje, aplicando estrategias acordes al nivel y a su vez despierten la creatividad de los estudiantes.

Con el 100% los directivos concuerdan que los departamentos de la institución, son los encargados de formular y presentar propuestas a los directivos en base a proyectos, planes y actividades que se encuentren acorde a su misión, los mismos que se reflejan en el POA y tienen su respectiva aprobación de los directivos.

El 100% considera que los departamentos didácticos de la institución, son los encargados de elaborar la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente, ya que ellos conocen con mayor precisión el currículo y las necesidades de los estudiantes de su nivel.

El 100% los directivos concuerdan que los departamentos didácticos de la institución deben de mantener actualizada la metodología con la finalidad que lo aplicado en el salón de clases esté acorde con los requerimientos del currículo y de las necesidades de los estudiantes.

Se puede observar en la tabla del cuestionario aplicado a los dos directivos, que, si se les presta ayuda a los docentes por parte de los grupos didácticos, esto fortalece su desempeño profesional y por ende el aprendizaje en los estudiantes.

Dentro de los organismos de una institución está el Vicerrectorado, que es el encargado de la parte pedagógica de la institución, es ahí donde se dirige el proceso de diseño y ejecución de los planes, proyectos, además de revisar y aprobar los instrumentos de evaluación, asegurando el cumplimiento de lo requerido por el Ministerio de Educación (LOEI, 2011, pp.16-17).

Tabla 21. Resultado del cuestionario a directivos

13	Acciones de la Gestión Pedagógica						
Orden	Se promueve	Si		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
A	El Vicerrectorado fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	2	100	-	-	2	100

Fuente: Cuestionario a directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

En la tabla 21 se puede observar que los directivos de la institución educativa con un 100% dice que sí fomentan la gestión pedagógica en la Unidad Educativa, a través de períodos de diagnósticos para determinar soluciones propias y adecuadas cubriendo los requerimientos y necesidades de la comunidad educativa.

Es decir que la institución realiza diagnósticos en la parte pedagógica para poder conocer cuáles son los campos que necesitan ser fortalecidos y así poder plantear soluciones que ayuden a convertir esa debilidad en una fortaleza que beneficie a toda la comunidad educativa.

El vicerrectorado académico es el departamento encargado de presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución, quien a su vez guiarán y acompañarán a los docentes de su área en el proceso de clase, con la finalidad mejorar algún aspecto y poder cubrir las necesidades de sus estudiantes (LOEI, 2011, pp.16-17).

Tabla 22. Resultado del cuestionario a directivos.

14. Material de planificación educativa en la institución		Si		No		Total	
Orden	Se promueve	f	%	f	%	f	%
		A	Reingeniería de procesos	2	100	-	-
B	Plan estratégico	2	100	-	-	2	100
C	POA	2	100	-	-	2	100
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	2	100	-	-	2	100

Fuente: Cuestionario a directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

En la tabla 22 se puede observar con un 100% que los dos directivos coinciden en que la institución ha pasado por una reingeniería de proceso, logrando fortalecer todo aspecto que a través de un diagnóstico han determinado las áreas que necesitan fortalecimiento.

A sí mismo con un 100% determina que se ha elaborado un Plan estratégico que ayudará a fortalecer los campos de accionar educativos. Con un 100% se aplica el POA y luego se realiza un seguimiento para verificar si se ha aplicado dentro del período de estudio. El 100% correspondiente a que, si han aplicado el Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes con la finalidad de mantenerlos actualizados,

logrando así brindar un servicio de calidad, satisfaciendo las necesidades de la comunidad educativa.

Para las instituciones educativas es muy importante la generación de la documentación ya que es ahí donde se plasma toda la programación que se realiza por un determinado tiempo, es así, que las planificaciones son herramientas institucionales que programan las actividades que se realizarán en el año y están enmarcadas dentro de los objetivos de cada institución, a su vez, ayudan a orientar, consolidar y realizar el respectivo seguimiento a los mismos (Educación Bogota, 2018).

3.1.2. Cuestionario a docentes

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario a docentes de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia.

Tabla 23. Resultado del cuestionario a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	La función del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	22.22	6	33.33	8	44.44	18	100
2	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de	6	33.33	8	44.44	4	22.22	18	100

	la escolarización								
3	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes , comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	5	27.78	10	55.56	3	16.67	18	100
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.	3	16.67	7	38.89	8	44.44	18	100 %
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	12	66.67	6	33.33	0	0.00	18	100 %

6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	9	50.00	8	44.44	1	5.56	18	100 %
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante	14	77.78	4	22.22	0	0.00	18	100 %
8	Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	7	38.89	7	38.89	4	22.22	18	100 %
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros	8	44.44	7	38.89	3	16.67	18	100 %
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	2	11.11	5	27.78	11	61.11	18	100 %
11	Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas	4	22.22	8	44.44	6	33.33	18	100 %
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo	14	77.78	3	16.67	1	5.56	18	100 %

13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	16	88.89	2	11.11	0	0.00	18	100 %
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	14	77.78	3	16.67	1	5.56	18	100 %
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	5	27.78	8	44.44	5	27.78	18	100 %
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	7	38.89	8.44		3	16.67	18	100 %

Fuente: Cuestionario a docentes de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

Con los datos obtenidos en el cuestionario dirigido a los docentes, considerando los porcentajes con mayor prioridad en la opción siempre, se puede determinar que: el 88,89% de los docentes consideran que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, con el 77,78% en tres preguntas consideran que el proceso de enseñanza - aprendizaje basados en valores como eje transversal de la formación integral del estudiante, hacen que se sientan comprometido con las decisiones tomadas por el director del centro educativo y los directivos manteniendo el liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, el 66,67% manifiesta que hay resistencia en ciertos padres de familia cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 50% asegura que se realiza el trabajo colaborativo para poder tomar decisiones que favorezcan el proceso de enseñanza.

Las demás preguntas con menor porcentaje demuestran que se necesita fortalecer los valores y el liderazgo en la Unidad Educativa.

En los datos obtenidos en la opción a veces, se puede decir que las preguntas con un mayor porcentaje son aquellas con más importancia para los docentes y es así que con el 55,56% las autoridades consideran que promueven en los padres de familia, representantes y comunidad educativa la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, con el 44,44% coinciden en las preguntas en donde manifiestan que el liderazgo está unido a la búsqueda de la innovación y el cambio a través de preguntas constante de cómo transformar los hábitos de la educación, y considera que deben de desarrollarse actividades de integración en diferentes campos como el deportivos y sociocultural en donde se busque la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

En lo que corresponde a los enunciados con porcentajes bajos como el desempeño del docente líder lo define como aquel que posee la actitud, destreza y habilidad para debatir las órdenes existentes, esto lo realizará a través de la socialización y aplicación de los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación.

Estos resultados demuestran que los docentes si están comprometidos en todos los cambios que realice el director, pero aún se necesita mantener mayor comunicación con los directivos, compromiso en lo que realiza, además desarrollarse de forma integral para poder brindar un servicio de calidad.

Para la Unidad Educativa es importante conocer el punto de vista de los docentes referente a las diferentes acciones tomadas por los directivos, ya que a través de ellos pueden saber en qué están fallando y así poder mejorar. Los estándares de calidad educativa del MINEDUC (2012) establecen que “un directivo de calidad busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa ecuatoriana” (p,15).

3.1.3. Cuestionario a los estudiantes

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario a los estudiantes de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia.

Tabla 24. Resultado del cuestionario a los estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%

1	El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes de los estudiantes.	7	10,77	50	76,92	8	12,31	65	100
2	Las autoridades hablen más, que escuchan los problemas de los estudiantes	14	21,54	42	64,62	9	13,85	65	100
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	18	27,69	34	52,31	13	20,00	65	100
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	12	18,46	39	60,00	14	21,54	65	100 %
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	26	40,00	25	38,46	14	21,54	65	100 %
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y comunitario	10	15,38	36	55,38	19	29,23	65	100 %
7	El profesor propone actividades	17	26,15	32	49,23	16	24,62	65	100 %

	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	18	27,69	33	50,77	14	21,54	65	100 %
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	11	16,92	33	50,77	21	32,31	65	100 %
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	33	50,77	27	41,54	5	7,69	65	100 %
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	42	64,62	18	27,69	5	7,69	65	100 %
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	27	41,54	29	44,62	9	13,85	65	100 %
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	24	36,92	37	56,92	4	6,15	65	100 %
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	26	40,00	33	50,77	6	9,23	65	100 %

Fuente: Cuestionario a estudiantes de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

En el análisis de los datos del cuestionario a estudiantes, se puede observar en la opción siempre, con el 64,62% que consideran que es el profesor quien determina que realizar durante la hora clase, disminuyendo su motivación y creatividad para desarrollar las actividades planificadas por el profesor, con el 50,77% afirman que durante el proceso de enseñanza los docentes si les permiten expresar su opinión referente a un tema tratado.

En lo que corresponde la prioridad de la opción a veces el 76,92% se refleja que el Director si considera las opiniones de los docentes y de los estudiantes, el 60% menciona que rara vez se desarrollan destrezas en las clases, 55,38% consideran que a veces los docentes empiezan sus clases con frases o dinámicas de motivación en valores y virtudes tomando en cuenta la realidad del entorno familiar, el 50,77% manifiesta que la metodología aplicada en las clases se caracterizan porque utilizan recursos innovadores, incentivando a la participación de los docentes.

En estos resultados se puede dar cuenta que los estudiantes consideran que a los docentes les hace falta un mejor desenvolvimiento dentro del salón de clases, dando a notar su falta de liderazgo, es por ello que se debe de cambiar esa actitud frente a los cambios y convertirse en líderes y gerentes de aula.

Los docentes deben de apegarse a las necesidades de cada estudiante, para ello el MINEDUC (2012), establece en los estándares de calidad que “un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país” (p. 11).

3.1.4. Cuestionario a padres de familia.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario a los padres de familia de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia.

Tabla 25. Resultado del cuestionario a los padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Las autoridades acatan sugerencias vertidas por los padres de familia.	4	20.00	8	12.31	8	12.31	20	100

2	Existe siempre la coordinación de las autoridades educativas	12	60.00	5	25.00	3	15.00	20	100
3	La institución se preocupa por los problemas comunitarios	8	40.00	9	45.00	3	15.00	20	100
4	Existe el trabajo en equipo de los directivos con los del establecimiento en logros de objetivos	6	30.00	11	55.00	3	15.00	20	100 %
5	En su casa, ha palpado la aplicación de los valores en sus hijos	7	35.00	10	50.00	3	15.00	20	100 %
6	Las autoridades, son autócratas o conductuales	10	50.00	7	35.00	3	15.00	20	100 %
7	Ha notado cambios en la institución en ámbitos, de infraestructura, sociabilidad en docentes, trabajo mutuo y en vinculación con la comunidad	14	70.00	5	25.00	1	5.00	20	100 %
8	La institución es el eje de la comunidad, en ámbitos, sociales, culturales, cívicos y deportivos	11	55.00	5	25.00	4	20.00	20	100 %

Fuente: Cuestionario a padres de familia de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

Al realizar el análisis del cuestionario a los padres de familia, en orden de prioridad se puede observar que con un 70% los padres de familia han notado cambios en la institución, en ámbitos de infraestructura, sociabilidad en docentes, trabajo mutuo y en vinculación con la comunidad, el 60% consideran que existe coordinación de las autoridades educativas, el 55% expresan que la institución es el eje de la comunidad, en ámbitos sociales, culturales, cívicos y deportivos, el 50% dicen que las autoridades son autócratas o conductuales.

En lo que corresponde a la opción a veces en el orden de prioridad se puede observar que los padres de familia consideran con un 55% que existe el trabajo en equipo de los directivos con los del establecimiento en logros de objetivos, con el 50% se ha podido dar cuenta que, en su casa, ha palpado la aplicación de los valores en sus hijos.

Con estos resultados se ha podido observar que los padres de familia están dando a conocer su agrado por los cambios que han dado en infraestructuras, sin embargo, aseguran que aún falta fortalecer la parte comunicación y reforzar los valores.

Es importante considerar que esto es trabajo en conjunto, a través del acuerdo 0332-13 el (MINEDUC, 2013, p.4), establece la Guía Metodológica del Código de Convivencia, en donde especifica que el bienestar de los estudiantes depende de toda la comunidad educativa, por ende, al aplicar el código de convivencia se “permite resolver de manera alternativa los conflictos, mostrar formas no violentas de intervención y trabajar en la prevención de problemas dentro de la institución”.

3.1.5. Entrevista a directivos

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la aplicación de las entrevistas a los directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia.

Tabla 26. Resultado de la entrevista a los directivos

No.	Pregunta	Respuesta positiva		Respuesta débil		Total	
		f	%	F	%	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	2	100	-	-	2	100
2	¿En el centro educativo, cuenta con un manual o	2	100	-	-	2	100

	reglamento que contemple el cómo, ¿cuándo y quién debe realizar las tareas del liderazgo?						
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro educativo y el profesorado?	2	100	-	-	2	100
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	2	100	-	-	2	100
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	50	1	50	2	100
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	2	100	-	-	2	100
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	100	-	-	2	100
8	En caso de existir antivalores ¿cuáles son?	2	100	-	-	2	100

Fuente: Entrevista a los directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

Al realizar el análisis de la entrevista realizada a las autoridades de la institución, se puede manifestar que el 100% de ellos identifican qué es la comunicación y a su vez la diferencia con la información. El 100% de los entrevistados manifiesta que sí existe en el centro educativo, un manual o reglamento que contemple las funciones de cada miembro de la institución, además de las tareas que debe de realizar los docentes en función de líderes dentro del salón de clases, sin embargo, no todos desarrollan su capacidad de liderazgo y en algunas ocasiones se han convertido en conflictos.

El 100% afirma que sabe cómo actuar frente a un conflicto entre la dirección de su centro educativo y el profesorado, buscando siempre mantener una convivencia armónica y una buena comunicación para la resolución de conflictos. El 100% de los entrevistados considera que sí conocen cuáles deben ser las características de un líder educativo y

tratan de fomentarla en las demás personas, pero dentro de la institución, existe personas que les hace falta liderar, tienen miedo a los cambios.

El 50% de los directivos conoce en sí el tipo de liderazgo que sobresale en la la institución educativa, y el otro 50% opina que se debe de conocer el tipo de liderazgo que presenta su personal docente. Así mismo con el 100% los directivos consideran que los valores institucionales buscan desarrollar el centro educativo, por ser una institución franciscana se fomenta los valores como eje transversal de la enseñanza.

El 100% de los directivos expresan que sí identifican los valores que predominan en los profesores y alumnos, al inicio del año se establece en la agenda escolar los valores que se van a fortalecer durante el año, esto se lo realiza por parciales, como franciscanos fortalecen la solidaridad, respeto, paz, puntualidad, responsabilidad, fidelidad, honradez, entre otros. El 100% de los directivos dice que los antivalores radican en la sociedad por lo que a diario en el establecimiento se puede palpar no sólo en los estudiantes sino también en los padres de familias.

Tabla 27. Problemas identificados en la entrevista a directivos

Problemas observados	Causas	Efectos
Falta de liderazgo educacional en ciertos docentes.	Desconocimiento de lo que significa el liderazgo. Dentro del Plan de capacitaciones no se encuentra establecidos temas referentes al liderazgo.	Falta de control en el aula durante el proceso clase. Personalidades erradas en su actuación dentro de la instituciones.

Fuente: Entrevista a los directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia
Elaborado por: Llerena, A. (2018)

Al realizar el análisis de la entrevista a los directivos, se puede observar que la plana directiva les hace falta fortalecer el liderazgo dentro del salón de clases, es por ello que reforzaran la aplicación de los estándares de calidad, el MINEDUC (2012) considera que:

Los estándares de Desempeño Profesional Docente nos permiten establecer las características y prácticas de un docente de calidad, quien, además de tener dominio del área que enseña, evidencia otras características que fortalecen su desempeño,

tales como el uso de pedagogía variada, la actualización permanente, la buena relación con los alumnos y padres de familia, una sólida ética profesional, entre otras. Estos estándares se refieren a todos estos elementos y permiten al docente enmarcar su desempeño dentro de parámetros claros (p. 11).

Aplicando los estándares se podrá observar mejor desempeño en el proceso enseñanza – aprendizaje de los docentes dentro del salón de clase.

3.2. Estándares de Calidad Educativa que necesita ser fortalecidos en los docentes de la unidad educativa San Luis Rey de Francia

En base a los resultados del análisis de los instrumentos aplicados, se pudo observar que el docente debe de ser un líder dentro del salón de clases, y esto lo logrará al aplicar de forma correcta los estándares de calidad educativa, a continuación, se da a conocer los estándares que necesitan ser fortalecidos (MINEDUC, 2012):

- ✓ B.2.2 Crea un ambiente positivo que promueve el diálogo tomando en cuenta intereses, ideas y necesidades educativas especiales de los estudiantes para generar reflexión, indagación, análisis y debate.
- ✓ B.2.3 Responde a situaciones críticas que se generan en el aula y actúa como mediador de conflictos.
- ✓ B.2.5 Utiliza varias estrategias que ofrecen a los estudiantes caminos de aprendizaje colaborativo e individual.
- ✓ B.3.2 Diagnostica las necesidades educativas de aprendizaje de los estudiantes considerando los objetivos del currículo y la diversidad del estudiantado
- ✓ B.3.6 Informa a los padres de familia o representantes legales, docentes y directivos, de manera oportuna y periódica, acerca del progreso y los resultados educativos de los estudiantes.
- ✓ D.1.1 Fomenta en sus estudiantes el desarrollo de sus potencialidades y capacidades individuales y colectivas en todas sus acciones, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales.
- ✓ D.1.2 Comunica a sus estudiantes altas expectativas acerca de su aprendizaje, basadas en la información real sobre sus capacidades y potencialidades individuales y grupales.
- ✓ D.2.2 Toma acciones para proteger a estudiantes en situaciones de riesgo que vulneren sus derechos.

3.3. Discusión

Luego de haber realizado el análisis de todos los instrumentos aplicados en esta investigación a los diferentes actores de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia ubicada en el 19 y Argentina, sector suroeste, parroquia Febres-Cordero, cantón Guayaquil, provincia del Guayas, se realiza la discusión.

La investigación está basada en identificar el liderazgo en los docentes de la institución, como ya se conoce el liderazgo educativo es el arte de conducir a los estudiantes en la construcción de sus conocimientos aplicando técnicas innovadoras que los motive a ser mejores personas.

En lo que refiere a la administración y el liderazgo de las autoridades en la institución, promueven con el 100% que el liderazgo que se necesita para dirigir una institución se puede desarrollar a través de capacitaciones de forma continua ya sea en la teoría y práctica.

En base a estos resultados obtenidos en la investigación se puede determinar que los directivos realizan su gestión enfocada a la excelencia en el servicio brindado, cumpliendo con los estándares de calidad educativa. Se ha podido observar que los directores cumplen con las características de un líder educativo, manteniendo una capacitación continua de los docentes en lo que corresponde a pedagogía, fortaleciendo el trabajo en equipo y la vivencia de valores.

En relación con la otra pregunta de investigación, se puede observar en los resultados de los instrumentos aplicados a los directivos, padres de familia y estudiantes, que los docentes de la Unidad Educativa necesitan fortalecer el liderazgo dentro de sus funciones, para poder cumplir con los estándares de calidad dispuestos por el Ministerio de Educación. Esto es debido a que no quieren salir de su confort de docente tradicional, en donde el docente era quien llegaba a la clase y se hacía lo que decía, limitando al estudiante a cumplir con sus órdenes. Este análisis corrobora con el resultado de visitas áulicas de la institución que refleja que el 41% de los docentes tienen un puntaje menor a 1,5 por no aplicar los estándares de calidad durante su desempeño en el proceso enseñanza-aprendizaje demostrando así que se debe fortalecer el liderazgo dentro del salón de clase.

La Vicerrectora explicaba que pocos maestros son los que lideran dentro del salón de clase, logrando mantener una clase interactiva, participativa, en donde el docente escucha a los estudiantes y respeta sus opiniones guiándolos a cumplir los objetivos de aprendizaje. Lo que se busca como institución es que se refleje en los docentes el

liderazgo fomentado por los directivos, que apliquen dentro de sus horas clases los estándares de calidad, que se empoderen de sus funciones y busque la excelencia en el desempeño profesional, logrando satisfacer las necesidades de los estudiantes.

Todo lo expuesto de la necesidad de que los docentes sean líderes educativos se enfoca a que el Ministerio de Educación mediante el acuerdo 482, expedida el 28 de noviembre de 2012 propone estándares de calidad enfocados en diferentes ámbitos, buscando la excelencia educativa. En lo que corresponde a la Constitución política del Ecuador en su artículo 26 establece que todo ecuatoriano tiene derecho a la educación y en el artículo 27 agrega que la educación brindada a las personas debe ser de calidad, por lo tanto, las instituciones deben de cumplir con ello, enfocados en las necesidades de la sociedad. Al cumplir con los estándares de calidad el docente se convertirá en un líder educativo ya que abarcan dimensiones que fortalecen al desarrollo personal y profesional.

Por lo expuesto anteriormente, se comprueba que, en la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia, hace falta fortalecer el liderazgo en los docentes, ya que los directivos si lo demuestran al momento de conducir a los demás, sin embargo, hace falta que el docente se empodere de sus funciones. Por lo tanto, la institución debe de incorporar a su plan de capacitaciones temas basados en el liderazgo educacional, para fortalecer a los docentes en sus funciones y así disminuir los problemas que se presentan dentro de las horas de clases y poder cumplir con los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación.

CAPÍTULO IV.

PROPUESTA

En base a los resultados obtenidos de la investigación, se ha realizado una propuesta dirigida a las autoridades de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia para que pueda ser incluida dentro de su planificación de capacitaciones y a su vez sea aplicada a la plana docente para poder fortalecer el liderazgo dentro del salón de clase se presenta la siguiente propuesta:

4.1. Título de la propuesta

“Plantear una planificación de actividades dirigida a directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia, que contribuya con la formación docente en cuanto a liderazgo educativo dentro del aula”.

4.2. Introducción

El liderazgo escolar es muy importante y forma parte de la educación mundial. Un mayor enfoque en la educación y los resultados escolares han hecho que resulte esencial reconsiderar la función de los líderes dentro del ámbito educativo, por lo que los países buscan adaptar sus sistemas educativos a las necesidades de la sociedad actual por medio de adaptaciones curriculares que generan una inclusión de todo tipo de estudiantes dentro de la clase y demandando una mayor preparación por parte de los docentes.

El trabajo pedagógico actual se deriva de los estudios de optimización y mejora continua del rendimiento escolar, basado en el desempeño con liderazgo para llevar a las aulas buenas prácticas y contribuir al incremento de los resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Es necesario y coyuntural plantear una estrategia metodológica que permita fortalecer los dotes de liderazgo escolar en los docentes de la Unidad Educativa, para que puedan aplicar dentro del aula de clase y evitar complicaciones futuras, en especial los que se integran a esta labor con poca experiencia en el ámbito educativo. La propuesta realizada suple cierta necesidad por lo que se puede recomendar la implementación de la misma como parte complementaria en la formación docente referente al liderazgo dentro del aula para beneficio de la institución y el desarrollo integral de los educadores del San Luis Rey de Francia.

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo general

Crear un documento que sirva como guía estratégica a directivos de la Unidad educativa San Luis Rey de Francia para complementar el liderazgo de su planta docente en post de un buen servicio educativo dentro del aula.

4.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Investigar sobre modelos exitosos de guías estratégicas para el fortalecimiento del liderazgo educativo.
- ✓ Adaptar un modelo a las necesidades institucionales de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia.
- ✓ Socializar el documento con las autoridades de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia.

4.4. Marco teórico

El liderazgo se lo puede conceptualizar partiendo de una conjunto de habilidades que reflejan la capacidad para resolver problemas aprovechando los desafíos que debe de tener un líder. (Mineduc.cl, 2015)

Para el Mineduc.cl (2015), se debe de considerar las siguientes dimensiones para poder desarrollar el liderazgo:

- ✓ Mantener una visión estratégica compartida.
- ✓ Desarrollar capacidades en sus funciones.
- ✓ Desempeñar de forma correcta los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- ✓ Mantener una convivencia armónica con toda la comunidad educativa.

Es por ello, que los directivos de las instituciones deben de fortalecer esta habilidad en sus colaboradores, para que ellos puedan desarrollarlas y así poder liderar en el salón de clase y a su vez lograr que sus estudiantes se conviertan en líderes positivos.

Para la (OCDE, 2009), manejar un proyecto de liderazgo escolar ayudará al desenvolvimiento del docente dentro del aula, mejorando su desempeño en el proceso enseñanza - aprendizaje, además considera que es importante desarrollar este proyecto porque ayudará a definir las responsabilidades de cada miembro cumpliendo sus respectivas funciones, fomentar el trabajo en equipo distribuyendo el liderazgo en cada

uno de ellos, desarrollar habilidades obteniendo trabajos de calidad, y mejorando su desarrollo integral.

Un líder es aquel que puede conducir a un grupo manteniendo una buena comunicación, siendo asertivo en la toma de decisiones, transmitiendo seguridad, desarrollando su trabajo de forma creativa, National Minority AIDS Council (2009) refiere que “Un buen líder no solo permite y anima a los demás a asumir funciones de liderazgo, sino que también crea el ambiente y las oportunidades para que lo hagan” (p.43). Esto permite afianzar la definición de lo que debe de ser un docente eficiente dentro del salón de clase y así poder brindar un servicio de calidad dentro del aula.

Al realizar estas investigaciones, se puede observar que todos los proyectos para que puedan tener un resultado óptimo deben de tener la predisposición de las personas para poder desarrollar ésta habilidad, empoderarse de su función creando un ambiente en el que se puedan sentir seguros de los que realizan.

4.5. Estrategias a desarrollar

Se le recomienda aplicar las siguientes estrategias a los directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia para que los docentes puedan desarrollar liderazgo dentro del aula. Está realizada para ser trabajada dos veces en el año, es decir una sesión en el período de capacitaciones en el mes de abril y la otra sesión en junio después de haber cursado el primer parcial para verificar con la primera sesión que se necesita mejorar y así poder cumplir el objetivo al finalizar el año lectivo. Esta capacitación tendrá una participación 100% práctica utilizando métodos de estudio de casos, dinámicas que ayuden a fortalecer el liderazgo en el salón de clase, se lo realizará a través de grupos de 6 personas permitir un mejor diálogo y análisis de los integrantes.

A continuación, se facilita un plan de capacitaciones en base a temas de liderazgo:

Tabla 28. Plan de Capacitación

 UEFSLRF TALENTO HUMANO		PLAN Y CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN			Código:	TH - 070
					Versión:	1
					Fecha:	25/8/2014
					Página:	1/1
No	OBJETIVO	TEMÁTICA	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS	TIEMPO
1	Fortalecer incrementar el liderazgo educativo dentro del aula en los docentes de la Unidad Educativa	<p>Sesión #1 "Liderazgo, un trabajo en equipo"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de liderazgo. - Estilos de liderazgo. - Papel del docente como líder dentro del aula. - Trabajo colaborativo dentro del aula. - La organización del aula. - Dinámicas que generan liderazgo. - Norma para mantener una dinámica de grupo. - Convivencia armónica dentro del salón de clase. <p>Sesión #2 "Liderazgo, y una comunicación asertiva"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de liderazgo. - Estilos de liderazgo. - Papel del docente como líder dentro del aula. - Trabajo colaborativo dentro del aula. - La organización del aula. 	<ul style="list-style-type: none"> - Saludo de bienvenida a cargo del facilitador. - Oración a cargo de un docente. - Ambientación y motivación. - Dinámica de presentación Hola- Hola. - Observación de video motivacional. - Exposición de los contenidos a trabajar en la sesión. - Formación de equipo de trabajo. - Distribución de material con los respectivos casos. - Lectura de casos. - Análisis de casos. - Dramatización de cada caso. - Exposición de posibles soluciones a los casos dramatizados. - Dinámicas - Identificar por docente una situación real que se le haya presentado en el grado. 	Docentes de la institución Rector Vicerrector Facilitador	Proyector Laptop Laboratorio Mesas Sillas Papel bond Carpetas Fotocopias Binchas Material del medio Papelógrafo USB Parlantes	Dura una semana La jornada diaria es de 8h00 a 12h00. Refrigerio de 10h00 a 10h30. La primera sesión será en el mes de abril y la segunda sesión al finalizar el primer parcial, por el mes de junio.

		<ul style="list-style-type: none"> - Dinámicas que generan liderazgo. - Norma para mantener una dinámica de grupo. - Cómo actuar frente a situaciones conflictivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comentar con los integrantes de grupo qué hubiese hecho en ese momento. - Explicar en base a lo expuesto cómo debe de ser su comportamiento dentro del aula. - Formas de organizar el aula. - Estrategias para realizar dinámicas. - Evaluación de la jornada. - Despedida - Acuerdos y compromisos 			
--	--	--	---	--	--	--

Elaborado por: Llerena, A. (2018)

4.6. Localización y cobertura

La presente propuesta se llevará a cabo en la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia, ubicada en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, parroquia Febres – Cordero.

4.7. Población objetivo

Este plan de capacitación está dirigida a las autoridades de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia para que pueda ser aplicado en su plana docente mejorando su desempeño en el proceso clase. Dentro de esta propuesta se encuentra temáticas que han sido consideradas en base a la necesidad de la institución con la finalidad de fortalecer el liderazgo docente.

4.8. Recursos

4.8.1. Talento humano

Dentro de la propuesta están consideradas las siguientes personas:

- ✓ Autoridades: aplicaran la propuesta en la institución.
- ✓ Docentes: a quienes está dirigido el plan.
- ✓ Maestrante Lcda. Ángela Llerena: desarrollo de la propuesta.
- ✓ Facilitador: encargado de capacitar a la plana docente.

4.8.2. Recursos materiales

Para el desarrollo de la propuesta se necesitará de los siguientes materiales tecnológicos: proyector y laptop que son necesarios para la proyección de diferentes materiales, USB en donde se guardará el respaldo de la información, impresora la misma que será utilizada para reproducir el material a trabajar, cámara fotográfica servirá para tomar las fotografías que servirán de evidencia del trabajo realizado. Además de ellos está los materiales como papelería, lápiz, plumas, borrador, carpetas, materiales del medio.

4.8.3. Recursos físicos

Se utilizará los siguientes espacios de la institución, los mismos que serán de apoyo para el desarrollo de las sesiones: Laboratorio de computación aquí se realizará las

proyecciones de los contenidos y videos, en los patios de la institución se desarrollará las dinámicas.

4.8.4. Recursos económicos

Los gastos de la aplicación de la propuesta están distribuidos de tal forma que el 50% este cubierto por los docentes y el otro 50% por los directivos de la institución.

4.9. Cronograma

Tabla 29. Cronograma de Capacitación

Mes \ Actividades	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Recolección de bibliografía.							
Diseño de la propuesta.							
Socialización de la propuesta.							
Primera sesión.							
Recolección de experiencias.							
Segunda sesión.							
Recolección de experiencias.							
Recolección de inquietudes y compromisos.							

Elaborado por: Llerena, A. (2018)

CONCLUSIONES

- ✓ Se pudo determinar que los directivos cumplen con las características que debe de tener un líder educativo, transmitiéndolos a los demás, pero son pocos los docentes que demuestran liderazgo frente a los estudiantes en su hora clase.
- ✓ Se analizó el reporte institucional sobre la práctica docente, y se encontró que el 40% de los profesores carecen de liderazgo dentro del salón de clase, debido a la puntuación alcanzada que está por debajo del 1,5 sobre 3, utilizando como referencia los estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación.
- ✓ Se determinó que los docentes necesitan complementar dentro de su formación el liderazgo educativo en el aula, el mismo que combinado con una convivencia armónica pueda ser un camino que guíe hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✓ Se identificó que los estándares de desempeño docente que necesitan ser fortalecidos tienen que ver con la creación de un ambiente positivo, la utilización de varias estrategias para el trabajo colaborativo, el diagnóstico de necesidades educativas para el aprendizaje, mantener una buena comunicación con los representantes, fomentar el desarrollo potencial de los discentes y comunicarles las expectativas que se tiene sobre ellos, tomando decisiones asertivas para protegerlos en caso de riesgo.
- ✓ Se elaboró una propuesta la cual se prevé, que forme parte de la gestión administrativa de la Unidad Educativa para sacar adelante a su plana docente en cuanto al tema de liderazgo dentro del aula, considerando este factor como complemento fundamental en la formación de los educadores de esta entidad franciscana para que sirva de ejemplo dentro de nuestra comunidad.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones del trabajo investigativo, se plantean las siguientes recomendaciones para la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia:

- ✓ Los directivos deben mantener y compartir sus experiencias sobre el liderazgo presentado hasta el momento, incentivando a su cuerpo docente a través de charlas motivacionales y/o capacitaciones.
- ✓ Realizar un acompañamiento académico a los docentes que necesitan más preparación para el cumplimiento de los estándares de calidad educativa propuestos por el Ministerio de Educación con la finalidad de que mejoren su desempeño profesional dentro del salón de clases, en la cual sirva de experiencia cada sesión acompañada de recomendaciones para la posterior corrección si amerita el caso.
- ✓ Los docentes deben de tener la predisposición para fortalecer el liderazgo educativo en el aula mejorando su desarrollo integral basado en el crecimiento profesional y formación constante de los docentes.
- ✓ Promover en los docentes el uso de estrategias que ayuden al trabajo en grupo, manteniendo una convivencia armónica enfocada a mejorar su proceso de enseñanza – aprendizaje brindando un servicio calidad educativa dentro del aula.
- ✓ Aplicar la planificación de forma íntegra y elaborar un check list para ir puliendo cada detalle que se observe en sus futuras visitas áulicas, luego de haber aplicado este instrumento.

BIBLIOGRAFÍA

- Abardía, R. B. (2018). *Lifeder*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo/>
- Alvira, R. (1999). *IX Coloquio ética empresarial y economía*. Barcelona, España: IESE.
- Andreola, B. A. (1990). *Dinámica de grupo*. Bilbao: Sal TERRAE.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York, Estados Unidos: Fress Press.
- Bernal, V. F. (2013). Tesis Gestión Pedagógica en el aula. Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6478/1/Bernal%20Villa%2C%20Manuel%20Femando.pdf>
- Boyatzis, R., Goleman, D., y Mckee, A. (2000). Liderazgo: Característica de un líder.(pp. 2-3). Barcelona, España: *Instituto europeo de posgrado*.
- Camejo, J. (2012). *Grandes Pymes*. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- Casassus, J. (1997). *UNESCO - Estándares en educación: conceptos fundamentales*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001836/183652s.pdf>
- Covey, S. (1998). *Liderazgo centrado en principios*. Barcelona, España: Paidós.
- Cruz, L. R. (2012). *Importancia del Liderazgo en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/leidymargaritarivera/2012/02/27/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>
- Educación Bogota. (2018). *Sistema integral de evaluación y acreditación de la calidad de la educación*. Recuperado de <http://evaluacion.educacionbogota.edu.co/>
- Educación, M. d. (2010). *Ministerio de Educación*. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/que-es-el-nuevo-modelo-de-gestion-educativa/#>
- Educación, M. d. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Reglamento-General-a-la-Ley-OrgAnica-de-Educacion-Intercultural.pdf>
- Educación, M. d. (2012). *Acuerdo 482-12*. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/ACUERDO-482-12-1-3.pdf>
- Educación, M. d. (2012). *Ministerio de Educación*. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente/>
- Estratégica, M. d. (2010). *Alianza por la calidad de la Educación*. México D.F., México: D.R. Secretaría de Educación Pública.

- Fullan, M. (2016). *Trabajo colaborativo, bases para el desarrollo profesional docente*. (p. 30). Santiago de Chile, Chile: Salesianos Impresores.
- Gelabert, M. P. (2014). *Gestión de personas - Manual para gestión del capital humano en las organizaciones* (p.109). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Goleman, D. (2013). *6 estilos de liderazgo para lograr resultados* . Recuperado de Cerem Comunicación Web site: <https://www.cerem.ec/blog/6-estilos-de-liderazgo-para-lograr-resultados>
- Hart, R., y Azzerboni, D. (2014). *Construcción de liderazgos en la gestión educativa*. (p. 167). Buenos Aires, Argentina: Novedades educativas.
- Humanos, D. d. (2014). *Manual de perfil y funciones del cargo*. Guayaquil, Ecuador: UESLRF.
- Libermán, J. V. (2012). *Gestión de Liderazgo y Valores*. Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/browse?type=author&value=Jim%C3%A9nez+Vicente%2C+Alfredo+Libermán>
- MINEDUC. (2012). *Estándares de calidad educativa*. Recuperado de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/estandares_2012.pdf
- MINEDUC. (2012). *Acuerdo 482-12*. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/ACUERDO-482-12-1-3.pdf>
- MINEDUC. (2013). *Acuerdo Ministerial*. Recuperado de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/ACUERDO_332-13.pdf
- MINEDUC. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Recuperado de http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201507231154160.Marco_Buena_Direccion_y_Liderazgo_v_12_03_2015_para_becarios.pdf
- MINEDUC. (2015). *Ministerio de Educación* (pp. 18-23). Recuperado de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Reglamento-General-a-la-Ley-Organica-de-Educacion-Intercultural.pdf>
- National Minority AIDS Council. (2009). *Desarrollo de liderazgo* (p. 43).
- Mintzberg K.,y Stoner. J. (1995). *La Escuela y la Formación Moral Autónoma*. México D.F., México: Trillas.
- OCDE. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. Recuperado de <http://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>
- Parra, M. G. (2011). *Ética en las organizaciones Manual de Organización y Funciones*. Madrid, España: Pearson Edeucación .

- Recursos Humanos . (2007). *Manual de organización y funciones*. Recuperado de <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/manual-de-organizacin-y-funciones.html>
- Rojas, A., y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación* (p. 18). Santiago de Chile, Chile: Andros.
- Salcedo, G. C. (2002). *Manual para el diseño de normas de competencia laboral*. México, D.F, México.: Panorama Editorial .
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* . México D.F, México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- UNESCO, I. B. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa Gestión Educativa Estratégica* (p. 16). Buenos Aires, Argentina.
- Universidad Técnica Particular de Loja. (2016). *Liderazgo Educativo*. Loja, Ecuador: EDILOJA.
- U.E.San Luis Rey de Francia (2014). *Perfil del cargo manual de funciones*. Guayaquil, Ecuador: UESLRF.
- Velásquez, L. O. (2010). *Qué es un líder*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/luzomaira/qu-es-un-lider>
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria, S.A.
- Zegarra, J. (2008). *Talento Humano* . Recuperado de <http://humans-talent.blogspot.com/2008/11/manual-de-organizacin-y-funciones.html>

ANEXOS

**ANEXO 1: INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS
CUESTIONARIO A DIRECTIVOS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE
LOJA**

*LA UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE LOJA*

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

CUESTIONARIO A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia:

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 GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento:
.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón..... Sector Urbano ()

Sector 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 ()

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

- a) El Director organiza tareas en una reunión general cada

- Quimestre ()
- b) Coordinadores de área ()
- c) Por grupos de trabajo ()
- d) Trabajan individualmente ()
- e) Otros (indique cuales)

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

- a) El número de miembros en la institución ()
- b) Los resultados obtenidos en la institución ()
- c) El valor y el 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) Subdirector ()
- 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 el liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se desarrolla 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 los resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les			
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), Consejo escolar, consejo académico			
b	De gestión (Secretario, subdirector, comisión económica)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿Cuáles?)			

11. El equipo educativo 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 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 de 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 la enseñanza 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) Una reingeniería de procesos (____)
- b) Plan estratégico (____)
- c) Plan Operativo anual (____)
- d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y (____)

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2: INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO A DOCENTES



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA *LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA*

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

CUESTIONARIO A DOCENTES

Sr. Profesor:

El inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 16 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón..... Sector Urbano ()

Sector Rural ()

1. Tipo de establecimiento:

- e) Fiscal ()
- f) Fiscomisional ()

- g) Municipal ()
 h) Particular laico ()

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			
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas			
3. La gerencia educativa, 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			
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			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje			
8. Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del			
11. Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y			

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 3: INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO A ESTUDIANTES



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

CUESTIONARIO A ESTUDIANTES

Sr. Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón.....Sector

Urbano () Sector Rural ()

1. Tipo de establecimiento:

- i) Fiscal ()
- j) Fiscomisional ()
- k) Municipal ()

l) Particular laico ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes de los 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 las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario..			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide 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 4: INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS
CUESTIONARIO A PADRES DE FAMILIA**



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

CUESTIONARIO A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO, en que actualmente estudian sus hijos. El cuestionario evalúa sus percepciones del clima social entre la comunidad y el establecimiento.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón..... Sector Urbano ()

Sector Rural ()

1. Tipo de establecimiento:

m) Fiscal ()

n) Fiscomisional ()

o) Municipal ()

p) Particular laico ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. Las autoridades acatan sugerencias vertidas por los padres de			
2. Existe siempre la coordinación de las autoridades educativas,			
3. La institución se preocupa por los problemas comunitarios.			
4. Existe el trabajo en equipo de los directivos con los docentes			
5. En su casa, ha palpado la aplicación de los valores en sus hijos.			
6. Las autoridades, son autócratas o conductuales			
7. Ah notado cambios en la institución en ámbitos, de infraestructura, sociabilidad en docentes, trabajo mutuo y en vinculación con la comunidad.			
8. La institución es el eje de la comunidad, en ámbitos, sociales, culturales, cívicos y deportivos.			

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**ANEXO 5: INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS
ENTREVISTA A DIRECTIVOS**



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

.....
.....
.....
.....

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

.....
.....
.....
.....

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro educativo 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 caso de existir antivalores ¿cuáles son?

.....
.....
.....
.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 6: MANUAL DE PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO

 <p>UEFSLRF TALENTO HUMANO</p>	<p>MANUAL DE PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO</p>		Código:	TH - 038
			Versión:	1
			Fecha:	25/08/2014
			Página:	1/1
Título del Cargo:		Rector		
Área:		Administrativa		
Reporta a:				
Coordina con:		Vicerrector, Inspector General, Secretaría, DECE, Comisiones Permanentes, Jefes de área, Estudiantes y Padres de Familia		
OBJETIVO DEL CARGO				
Liderar y dirigir la gestión administrativa y académica de la institución educativa, así como la Planificación Estratégica como el PEI, la vigilancia del cumplimiento de los Estándares Educativos y la animación de las políticas institucionales y la pastoral educativa.				
PERFIL POR COMPETENCIA				
1	EDUCACION	Título profesional de 3er y/o 4to nivel en Ciencias de la Educación con Menciones en: Administración Educativa, Gerencia Educativa, Liderazgo e Innovación Educativa o menciones afines a la gestión administrativa		
2	FORMACION	Cursos o conocimientos de:		
		Administración Educativa		
		Liderazgo Educativo		
		Estándares de Calidad Educativa		
		Pedagogía y Derecho Educativo		
3	HABILIDADES	NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
	Capacidad verbal	x		
	Capacidad de aprendizaje (aptitud perceptiva)	x		
	Solución de problemas	x		
	Trabajo bajo presión	x		
	Creatividad e Innovación	x		
	Liderazgo Organizacional	x		
	Capacidad para manejo de recursos	x		
	Habilidad numérica	x		
	Organizado y ordenado	x		
	Comunicación asertiva	x		
4	EXPERIENCIA PREVIA EN CARGOS SIMILARES	mínimo 2 años		
AUTORIDAD DEL CARGO Y RESPONSABILIDADES				
Relación de autoridad con los departamentos y demás miembros de la institución				
MATERIALES: Es responsable directo de los recursos organizacionales				
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Mantiene sigilo máximo de la información trascendental para la toma de decisiones				

TOMA DE DECISIONES: Maneja criterios explícitos y comunicación efectiva y asertiva para las acciones correctivas. Sabe informar y comunicar oportunamente las decisiones que se toman y éstas se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel operativo
RELACIONES INTERNAS: El cargo mantiene relaciones frecuentes con estudiantes, padres de familia y personal de la institución a fin de apoyar y/o ejecutar y/o asesorar lo relativo al área, exigiéndose para ello habilidad para obtener cooperación.
SUPERVISA: El cargo recibe supervisión específica por la autoridad de manera directa y constante, y ejerce supervisión de manera directa con toda la comunidad educativa.
FUNCIONES ESPECÍFICAS
*Cumple con los Estándares de Calidad Educativa del Acuerdo 482
* Cumple con lo que se establece en la LOEI y el Reglamento a la LOEI
* Vigila y hace cumplir a los demás departamentos y áreas los reglamentos, leyes y resoluciones emitidas por el Ministerio de Educación.
<ul style="list-style-type: none"> • Aprueba la contratación del personal de la Institución después de cumplir con el proceso de selección. • Asiste a reuniones de Consejo Ejecutivo, a la Junta Académica, Juntas de Áreas, Juntas de Curso o Grado, Junta de Inspección, Junta de Tutores y otras
* Cumple con la Normativa de Resolución de Conflictos y de Inclusión Escolar
<ul style="list-style-type: none"> • Informa a padres y representantes sobre los procesos sancionatorios determinados en la Junta de resolución de Conflictos.
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las normas y procedimientos en materia de Seguridad Integral de la Gestión de Riesgos Educativos establecidos por la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las normas y procedimientos en materia de Seguridad y Salud Ocupacional establecidos por la institución.
* Participa en la Comisión de Promoción de la Convivencia Armónica para apoyar el cumplimiento del Código de Convivencia y de Honor
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica, coordina y realiza el seguimiento de las actividades que le competen como directivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a estudiantes y padres de familia, para aprobar el ingreso de nuevos educandos y formalizar la matrícula con el convenio educativo establecidos en el proceso de comunicación y admisión.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordina acciones para solucionar y hacer seguimiento de las Sugerencias, Quejar, Reclamos y Reconocimiento (SQRR) de los padres de familia, estudiantes y las identificadas en las encuestas de satisfacción institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Participa en reuniones periódicas con el equipo de trabajo (Vicerrectora, DECE, Tutores, Inspección y Pastoral) a fin de discernir sobre los problemas críticos observados en los/las estudiantes con problemas psicológicos, y suministrar sugerencias de solución.
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa y evalúa el Desempeño Profesional Directivo, del personal administrativo y de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa el trabajo de todos los departamentos y áreas de la comunidad educativa
<ul style="list-style-type: none"> • Participa en la planificación, desarrollo y evaluación de campañas educativas orientadas a mejorar el ambiente de convivencia institucional.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
<ul style="list-style-type: none"> • Cita y atiende a los representantes legales de los/las estudiantes, cuando sea necesario y deja constancia escrita de lo tratado.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Germán Armas Castillo		

Fuente: Coord. del Depto. de Recursos Humanos (2014)

 TALENTO HUMANO	MANUAL DE PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO	Código:	TH - 038																															
		Versión:	1																															
		Fecha:	25/08/2014																															
		Página:	1/1																															
MANUAL DE PERFIL POR COMPETENCIAS Y FUNCIONES DEL CARGO																																		
Título del Cargo:	Vicerrector																																	
Área:	Administrativa																																	
Reporta a:	Rector																																	
Coordina con:	Rector, Inspector General, Secretaría, DECE, Comisiones Permanentes, Jefes de área, Estudiantes y Padres de Familia																																	
OBJETIVO DEL CARGO																																		
Liderar la gestión técnica pedagógica institucional, el seguimiento y monitoreo de la acción de los docentes en el aula, el seguimiento y monitoreo de los resultados estudiantiles, dando cumplimiento al PEI y formulando estrategias de mejora que impulsen la calidad educativa.																																		
PERFIL POR COMPETENCIA																																		
1	EDUCACION	Título profesional de 3er y/o 4to nivel en Ciencias de la Educación con Menciones en: Administración Educativa, Gerencia Educativa, Liderazgo e Innovación Educativa o menciones afines a la gestión administrativa																																
2	FORMACION	Cursos o conocimientos de: Evaluación y Planificación Educativa Liderazgo Educativo Estándares de Calidad Educativa Pedagogía																																
3	HABILIDADES	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">NIVEL</th> </tr> <tr> <th>ALTO</th> <th>MEDIO</th> <th>BAJO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capacidad verbal</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidad de aprendizaje (aptitud perceptiva)</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Solución de problemas</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajo bajo presión</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Creatividad e Innovación</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo Organizacional</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			NIVEL			ALTO	MEDIO	BAJO	Capacidad verbal	x			Capacidad de aprendizaje (aptitud perceptiva)	x			Solución de problemas	x			Trabajo bajo presión	x			Creatividad e Innovación	x			Liderazgo Organizacional	x		
	NIVEL																																	
	ALTO	MEDIO	BAJO																															
Capacidad verbal	x																																	
Capacidad de aprendizaje (aptitud perceptiva)	x																																	
Solución de problemas	x																																	
Trabajo bajo presión	x																																	
Creatividad e Innovación	x																																	
Liderazgo Organizacional	x																																	

	Capacidad para manejo de recursos	x			
	Habilidad numérica	x			
	Organizado y ordenado	x			
	Comunicación asertiva	x			
4.	EXPERIENCIA PREVIA EN CARGOS SIMILARES	mínimo 2 años			
AUTORIDAD DEL CARGO Y RESPONSABILIDADES					
Relación de autoridad con los departamentos y demás miembros de la institución					
MATERIALES: Es responsable directo de los recursos organizacionales					
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Mantiene sigilo máximo de la información trascendental para la toma de decisiones					
TOMA DE DECISIONES: Maneja criterios explícitos y comunicación efectiva y asertiva para las acciones correctivas. Sabe informar y comunicar oportunamente las decisiones que se toman y éstas se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel operativo					
RELACIONES INTERNAS: El cargo mantiene relaciones frecuentes con estudiantes, padres de familia y personal de la institución a fin de apoyar y/o ejecutar y/o asesorar lo relativo al área, exigiéndose para ello habilidad para obtener cooperación.					
SUPERVISA: El cargo recibe supervisión específica por la autoridad de manera directa y constante, y ejerce supervisión de manera directa con toda la comunidad educativa.					
FUNCIONES ESPECÍFICAS					
*Cumple con los Estándares de Calidad Educativa del Acuerdo 482					
* Cumple con lo que se establece en la LOEI y el Reglamento a la LOEI					
* Vigila y hace cumplir a los demás departamentos y áreas los reglamentos, leyes y resoluciones emitidas por el Ministerio de Educación.					
* Cumple con la Normativa de Resolución de Conflictos y de Inclusión Escolar					
• Planifica, coordina y realiza el seguimiento de las actividades que le competen a su área.					
• Participa y coordina acciones con el departamento del DECE, Pastoral, Inspección, administrativo y otros.					
* Participa en la Comisión de Promoción de la Convivencia Armónica para apoyar el cumplimiento del Código de Convivencia y de Honor					
• Asiste a reuniones de Consejo Ejecutivo, a la Junta Académica, Juntas de Áreas, Juntas de Curso o Grado, Junta de Inspección, Junta del DECE, Junta de Tutores y otras					
• Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral de la gestión de riesgos educativos, establecidos por la institución educativa.					
• Coordina acciones para solucionar los problemas de los estudiantes y propone acciones de mejora inmediata en la gestión académica					
• Supervisa y evalúa el Desempeño Profesional Directivo (coordinadores de nivel y jefes de área) y Docente					

• Participa en la planificación, desarrollo y evaluación de campañas educativas orientadas a mejorar el ambiente de convivencia institucional.		
• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.		
• Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.		
• Cita y atiende a los representantes legales de los/las estudiantes, cuando sea necesario y deja constancia escrita de lo tratado.		
• Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		
ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Germán Armas Castillo		

Fuente: Coord. del Depto. de Recursos Humanos (2014)

 UEFSLRF TALENTO HUMANO	MANUAL DE PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			Código:	TH - 038
				Versión:	1
				Fecha:	25/08/2014
				Página:	1/1
Título del Cargo:		Docente de Educación General Básica y Bachillerato			
Área:		Técnica Pedagógica			
Reporta a:		Vicerrectorado			
Coordina con:		Jefe de Área, DECE, Tutores, Estudiantes y Padres de Familia			
OBJETIVO DEL CARGO					
Impartir conocimientos teóricos-prácticos, planificando, ejecutando y evaluando el proceso de enseñanza-aprendizaje en el/las estudiantes, tomando en consideración el diseño curricular PCI, PCA, PCU y las necesidades e intereses de los/las estudiantes, a fin de lograr el desarrollo de sus conocimientos y destrezas.					
PERFIL POR COMPETENCIA					
1	EDUCACIÓN	Título de 3er y/o 4to Nivel en Ciencias de la Educación, Normalistas, Técnico Superior en Educación y/o afines al área de enseñanza			
2	FORMACIÓN	Cursos o conocimientos de:			
		Conocimientos en el área Pedagógica			
		Conocimientos en manejo de los/as estudiantes			
3	HABILIDADES	NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
	Capacidad verbal	x			
	Aptitud de liderazgo	x			

	Capacidad de aprendizaje (aptitud perceptiva)	x			
	Solución de problemas	x			
	Manejo de estudiantes para una sana convivencia	x			
	Trabajo bajo presión	x			
	Habilidad numérica	x			
	Iniciativa y creatividad para desarrollar materiales didácticos atractivos	x			
	Organización y orden	x			
	Comunicación asertiva y motivadora	x			
4	EXPERIENCIA PREVIA EN CARGOS SIMILARES	mínimo 1 años			
AUTORIDAD DEL CARGO Y RESPONSABILIDAD					
Relación de autoridad con los departamentos y demás miembros de la institución					
MATERIALES: Es responsable indirecto de la custodia de materiales.					
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.					
TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel operativo.					
SUPERVISIÓN: El cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante, y no ejerce supervisión.					
FUNCIONES ESPECIFICAS					
*Cumple con los Estándares de desempeño docente del Acuerdo 482					
* Cumple con lo que se establece en la LOEI y Reglamento a la LOEI					
• Cumple con el proceso de planificación (PCI, PCA y PCU, ejecución y evaluación educativa planteados por la institución.					
• Presenta todos los documentos requeridos por la Coordinación del área a tiempo, utilizando los formatos establecidos en los procesos.					
• Aplica pruebas diagnósticas y evalúa los perfiles del estudiante del grado anterior. Realiza informe del diagnóstico.					
• Planifica las actividades evolutivas a realizarse en el aula.					
• Planifica y elabora el material de apoyo docente.					
• Planifica las actividades educativas a desarrollar atendiendo las NEE.					
• Informa a padres y representantes sobre el rendimiento y comportamiento de los/las estudiantes.					
• Detecta problemas en los estudiantes					
• Desarrolla destrezas de los estudiantes según se indica en el PCA.					
• Evalúa las necesidades de los/las estudiantes a través de la observación, pruebas, trabajos individuales y de grupo.					
• Vela porque los estudiantes cumplan con sus hábitos alimenticios, de higiene y presentación personal, evaluando su desenvolvimiento durante sus actividades diarias.					

<ul style="list-style-type: none"> • Registra y lleva el control de las actividades y resultados obtenidos según la planificación. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Imparte enseñanza diaria a los estudiantes habilitándolos y adiestrándolos a través de técnicas grupales. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa en los estudiantes el nivel de aprendizaje, desarrollo de habilidades y destrezas, adaptación al medio, de acuerdo a los parámetros fijados en los instrumentos elaborados para tales efectos. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica y realiza actividades: recreativas, de convivencia y complementarias. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Asiste a reuniones de área, juntas de curso o grado, comisiones, etc. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Reporta a secretaría, en forma oportuna, las calificaciones de los estudiantes y cualquier informe adicional requerido por los padres de familia o la Coordinación. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Detecta problemas individuales de los estudiantes y reporta a padres, DECE, Dep. para la fe, personal médico, inspección, según el caso. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la institución. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Cita y atiende a los representantes legales de los estudiantes, cuando sea necesario y deja constancia escrita de lo tratado. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Dirige actividades complementarias a los estudiantes tales como: dinámicas de grupos, exposiciones, proyectos, salidas pedagógicas, trabajos de investigación, actividades recreativas, deportivas, de vinculación con la comunidad y otras 		
ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Germán Armas Castillo		

Fuente: Coord. del Depto. de Recursos Humanos (2014)

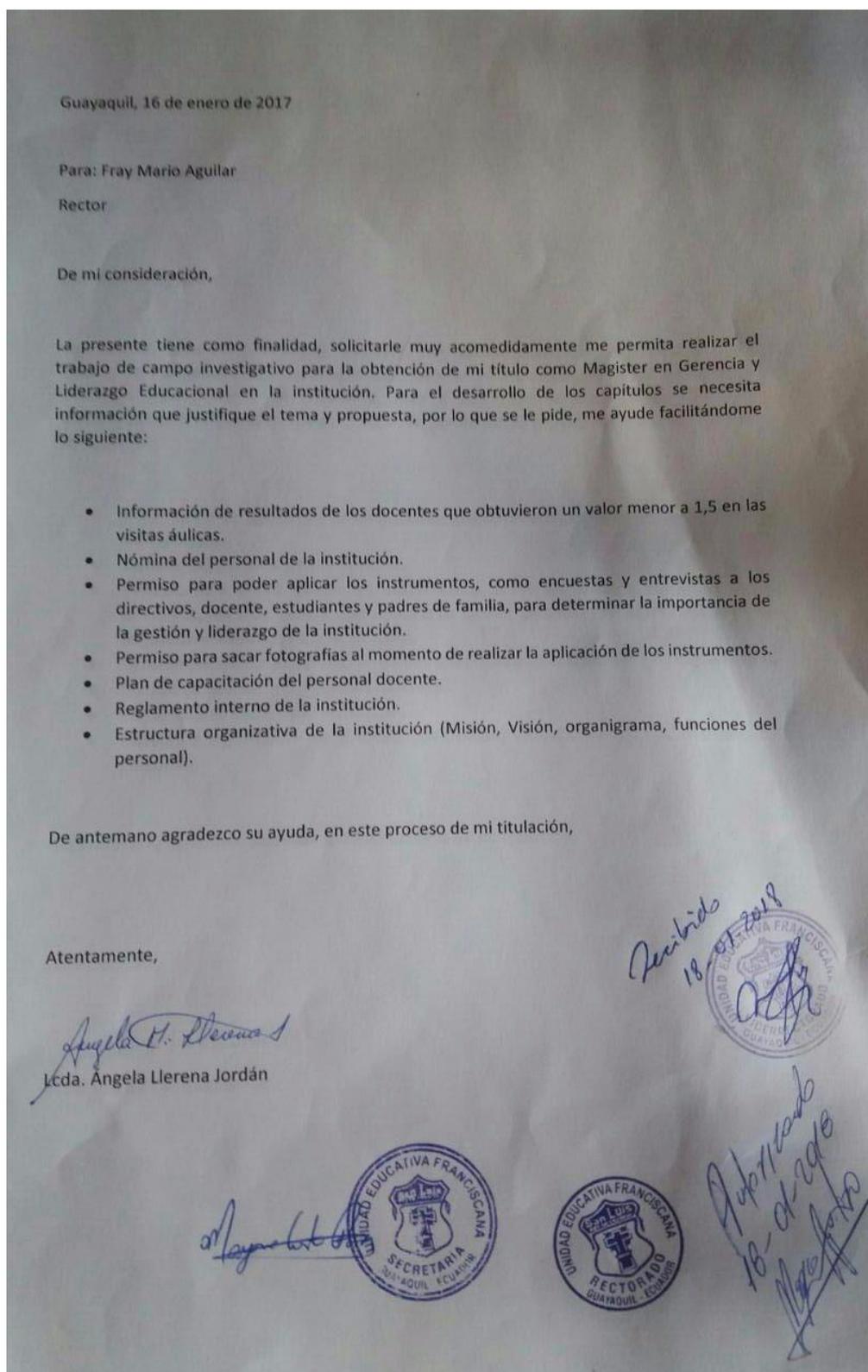
ANEXO 7: RESULTADO INSTITUCIONAL DE VISITA ÁULICA

	UEFSLRF PEDAGÓGICO CURRICULAR	REPORTE DE INDICADORES	Código:	PE-041
			Versión:	1
			Fecha:	25/8/2014
			Página:	1/1
% de docentes con resultados de observación áulica por jefe de área, menor a 1.5 (En proceso de enseñanza) - 2017 – 2018.				
Docentes	Sobre 5	PORCENTAJE	Calificación sobre 3	
XX	3	60,00	1,8	
XX	2,5	50,00	1,5	
XX	3	60,00	1,8	
XX	2,4	48,00	1,44	
XX	2,2	44,00	1,32	
XX	2,1	42,00	1,26	
XX	2,3	46,00	1,38	
XX	2	40,00	1,2	
XX	3	60,00	1,8	
XX	2	40,00	1,2	
XX	2,23	44,60	1,338	
XX	3	60,00	1,8	
XX	3	60,00	1,8	
XX	3	60,00	1,8	
XX	2,79	55,80	1,674	
XX	2,65	53,00	1,59	
XX	2,15	43,00	1,29	
XX	3	60,00	1,8	
XX	3	60,00	1,8	
XX	3	60,00	1,8	
XX	2,70	54,00	1,62	

XX	2,8	56,00	1,68
XX	2,46	49,20	1,476
XX	2,30	46,00	1,38
XX	2,2	44,00	1,32
XX	2,31	46,20	1,386
XX	3	60,00	1,8
XX	2,2	44,00	1,32
XX	3	60,00	1,8
XX	3	60,00	1,8
XX	3	60,00	1,8
XX	3	60,00	1,8
XX	3	60,00	1,8
XX	3	60,00	1,8
XX	3	60,00	1,8
XX	1,9	38,00	1,14
XX	2,32	46,40	1,392
XX	3	60,00	1,8
XX	2,22	44,40	1,332
XX	2,27	45,40	1,362
XX	2,54	50,80	1,524
XX	2,23	44,60	1,338
XX	3	60,00	1,8
		TOTAL	43
		< 1.5	18

Fuente: Coord. del Depto. de Secretaría (2017)

ANEXO 8: Solicitud de permiso para la recopilación de información.



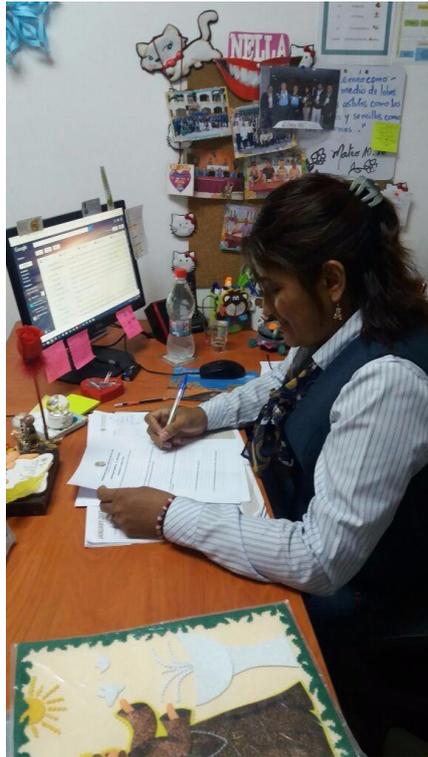
ANEXO 9: FOTOGRAFÍAS



Fotografía de Ángela Llerena (Guayaquil, 2018). Socialización a los docentes acerca de la aplicación de instrumentos.



Fotografía de Ángela Llerena (Guayaquil, 2018). Socialización a los estudiantes acerca de la aplicación de instrumentos.



Fotografía de Ángela Llerena (Guayaquil, 2018). Directivos de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia respondiendo el cuestionario.



Fotografía de Ángela Llerena (Guayaquil, 2018). Docentes de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia respondiendo el cuestionario.



Fotografía de Ángela Llerena (Guayaquil, 2018). Estudiantes de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia respondiendo el cuestionario.



Fotografía de Ángela Llerena (Guayaquil, 2018). Estudiantes de la Unidad Educativa San Luis Rey de Francia respondiendo el cuestionario.