



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN
DEL COLEGIO MATUTINO SANTIAGO FERNÁNDEZ GARCÍA,
DE LA UNIDAD EDUCATIVA CALASANZ LOJA, 2010-2011**

**Tesis de Grado previo la obtención del
título de Magíster en Gerencia y Liderazgo
Educativo**

AUTORA : Carla Alexandra Carrión Jaramillo

DIRECTORA : Mg. Mariana Buele Maldonado

CENTRO UNIVERSITARIO: Loja

2011

Magíster

Mariana Buele Maldonado

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante Carla Alexandra Carrión Jaramillo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que autoriza su presentación.

Loja, diciembre del 2011

f).....

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Carla Alexandra Carrión Jaramillo, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f).....

Carla Alexandra Carrión Jaramillo

0914541115

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Carla Alexandra Carrión Jaramillo, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, diciembre del 2011

f).....

Carla Alexandra Carrión Jaramillo

0914541115

AGRADECIMIENTO

A Dios, por mi historia.

A mi abuelo, mi ángel, por creer en mí.

A mi padre, por su sabiduría y ejemplo.

A mi madre, por su bendición.

A mis profesores de la UTPL por el conocimiento compartido.

Y especialmente... a mis hijos, por el sacrificio de no estar juntos.

Y, con mi alma y mi corazón, a mi esposo, por todas las noches en las que me hizo compañía y cuidó de los chicos mientras yo estudiaba.

Carla

DEDICATORIA

Basta un poco de espíritu aventurero para estar siempre satisfechos, pues en esta vida, gracias a Dios, nada sucede como deseábamos, como suponíamos, ni como teníamos previsto. Noel Clarasó

A Dios, porque en mi vida sucedió exactamente así.

Carla

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Loja, 01 de diciembre del 2010

Padre
Angel Campelo
RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA CALASANZ
Presente

Señor Rector:

Uno de los temas más sensibles en la discusión sobre la calidad de la educación ha sido, en los últimos años, el relacionado con las políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de los centros educativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión y liderazgo escolar. Las reformas educativas de las últimas décadas en el Ecuador promueven algunos cambios para los administradores de escuelas y colegios, asignándoles nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada.

Implica entonces, responder tanto a las exigencias externas relacionadas con la normatividad educativa emanada desde el Ministerio de Educación, como a los requerimientos internos de los docentes, los estudiantes y los padres de familia.

Con estos antecedentes, me permito solicitar de la manera más comedida a su autoridad, me permita realizar mi trabajo de tesis sobre "Gestión de Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador", en el Colegio Calasanz, institución que forma parte de la Unidad Educativa bajo su acertada regencia; así como autorice a quien corresponda me faciliten los documentos y permisos necesarios para llevar a cabo la investigación documental y de campo.

Al agradecer su gentil atención expreso a usted mi sentimiento de consideración y estima.

Atentamente,


Carla Carrión Jaramillo
MAESTRANTE - UTPL
0914541115



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁGINA
Portada	I
Certificación de la Directora	II
Autoría	III
Acta de cesión de Derechos	IV
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VI
Certificado Institucional (autorización)	VII
Índice de contenidos	VIII
Resumen	X
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. La Gestión Educativa	7
2.1.1. Concepto	7
2.1.2. Importancia	9
2.1.3. Tipos de Gestión	11
2.2. Liderazgo Educativo	13
2.2.1. Concepto	13
2.2.2. Tipos de liderazgo y sus características	14
2.3. Diferencias entre directivo y líder	17
2.4. Los valores y la educación	20
3. METODOLOGÍA	23
3.1. Participantes	25
3.2. Materiales e instrumentos	28
3.3. Método y procedimiento	31
4. RESULTADOS	33
4.1. Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa	33
4.1.1. El Manual de organización	33
4.1.2. El Código de ética	34
4.1.3. El Plan Estratégico	36

4.1.4. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	38
4.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	40
4.2.1. Misión y visión	40
4.2.2. El organigrama	43
4.2.3. Funciones por áreas y departamentos	44
4.3. Análisis FODA	48
4.3.1. Fortalezas y debilidades	48
4.3.2. Oportunidades y amenazas	52
4.3.3. Matriz FODA	54
4.4. Resultados de encuestas y entrevistas	55
4.4.1. De la encuesta a Directivos	55
4.4.2. De la encuesta a Docentes	70
4.4.3. De la encuesta a Estudiantes	77
4.4.4. De la encuesta a Padres de familia	87
4.4.5. De la entrevista a Directivos	92
4.5. Matriz de problemáticas	95
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	96
6. PROPUESTA DE MEJORA	99
6.1. Título	99
6.2. Justificación	99
6.3. Objetivos	100
6.4. Actividades	101
6.5. Presupuesto	102
6.6. Cronograma	103
7. BIBLIOGRAFÍA	104
8. APÉNDICES	106

RESUMEN

La Universidad Técnica Particular de Loja, por intermedio de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo ha concentrado sus esfuerzos en la propuesta de este trabajo investigativo acerca de la Gestión, Liderazgo y Valores en las instituciones educativas de todo el país, con la finalidad de conseguir el fortalecimiento de las mismas, así como también acompañar y motivar a sus maestrantes a formarse como profesionales en educación que anhelen un verdadero desarrollo integral de la sociedad, planificando y ejecutando proyectos de mejoramiento educativo en estas áreas.

Dentro de este contexto, la presente tesis de grado recoge en el marco teórico conceptos de diversos autores acerca de la gestión educativa, el liderazgo educativo, su concepto, importancia y tipos; las diferencias entre líder y directivo y los valores y la educación.

Prosigue con información sobre los participantes, materiales e instrumentos, así como el método y procedimientos empleados en el transcurso de la investigación; para continuar con el diagnóstico situacional, en el cual se realiza un análisis pormenorizado de los documentos existentes en la institución investigada, su estructura organizativa y el análisis FODA correspondiente.

Seguido se presenta la tabulación de las encuestas realizadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia con su lógico análisis y discusión, al amparo del marco teórico y en base a las experiencias de la investigadora en su trabajo de campo.

Para finalizar, está la propuesta de mejora elaborada con asesoramiento de profesionales de la educación cercanos a la autora de esta tesis y que han considerado las debilidades en gestión, liderazgo y valores encontradas en la institución. El lector podrá encontrar importante información y podrá juzgar la pertinencia o no de la propuesta a la entidad que gentilmente aceptó la indagación y a la cual pretendemos dejar un ejemplar de este trabajo para su consideración.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los temas trascendentales sobre los cuales se ha discutido a todo nivel y en muchas instancias, está en relación a la calidad de la educación que se imparte en el Ecuador. Desde el ámbito político, hasta pequeños foros y mesas de análisis se habla sobre este aspecto que -a decir de muchos críticos- aún no alcanza a satisfacer las necesidades más básicas y urgentes que exige la sociedad contemporánea ecuatoriana. Y es que, al parecer, aún no está del todo claro lo que realmente es la educación de calidad y qué es lo que precisa, profunda y esencialmente, la naturaleza del ser humano, sus fines y los valores centrales que deben regular su existencia dentro de la sociedad.

Existen muchas otras interrogantes que se plantean hoy en día, en que la educación está en el banquillo de los acusados; que se ha convertido en generadora de grandes divergencias entre la eterna dirigencia política y el gobierno de turno que pretende una revolución educativa.

La formación en los distintos niveles, es uno de los temas que mayor controversia han generado e incluso ha sido amplificado por los medios de comunicación a través de propagandas y cadenas especializadas que dan cuenta de los cambios que se están dando a través de políticas estatales y las exigencias mínimas obligatorias que se deberán cumplir para conservar el derecho de las instituciones a seguir funcionando.

Las políticas implementadas, las leyes aprobadas sobre la manera de entender esta renovada educación para que responda a las necesidades del nuevo milenio han resultado tan relevantes que requieren un cambio significativo en el interior de las estructuras educativas de todos los niveles, para que asuman papeles más activos y trascendentes en el proceso de formación.

Sin embargo pareciera que lo que hace falta principalmente es la convicción, conocimiento y valoración de los verdaderos objetivos y fines que persiguen estos planes, por parte de todos los implicados en el asunto educativo.

Una conciencia verdadera de que la educación es un proceso sumamente complejo que requiere de personas cada vez más capacitadas, convencidas, curiosas, críticas y creativas, especializadas en sus áreas (y en otras); es decir, equipos más competentes. Sumado a esto también el esfuerzo y participación constantes de los padres y madres de familia, de la comunidad circundante y, desde luego, el compromiso permanente, la apertura de nuestros niños, niñas, adolescentes, jóvenes y de todos quienes estén dispuestos a aprehender.

La educación para el siglo XXI exige una enseñanza que instruya al estudiante de una manera íntegra, sin descuidar ninguno de sus ámbitos; según la UNESCO y el Ministerio de Educación, educar poniendo en práctica consciente actividades y estrategias metodológicas que le permitan: aprender a *ser*, aprender a *conocer*, aprender a *hacer*, aprender a *convivir* y aprender a *emprender*.

Este gran paso hacia una gestión en liderazgo y valores, no puede darse sin una planificación adecuada, pensada en consenso entre todos los actores involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje. Una planificación que cubra todos los frentes y permita que la educación alcance la integridad del estudiante, como persona, como profesional, educado para la vida, para la convivencia, para el cuidado del medio ambiente y para la felicidad.

El cambio hacia este nuevo sistema, por el cual se viene peleando desde hace casi una década en el Ecuador, se ha visto condicionado por factores que desmerecen el actuar docente, el mismo que como uno de sus fines más nobles debe asegurar la calidad de la educación en condiciones de viabilidad y equidad. Una mal llamada política que ha estado inmersa en el ámbito educativo por décadas y que ha sembrado en el pensamiento del docente ecuatoriano, una idea equivocada de lo que su quehacer le obliga y le hace rebelarse en contra del cambio, de la actualización metodológica, de la evaluación, de la capacitación y de la tecnología como auxiliar de su práctica.

Se vuelve urgente una gestión de cambio en la que exista el convencimiento de que educar no es simplemente capacitar eficientes profesionales, exitosos y competitivos, que logren lo que sea en una carrera a veces despiadada; requiere de

un cambio planificado en los centros educativos, de cualquier nivel, que debe notarse en todas las áreas.

Esta nueva educación debe permitir al estudiante formarse como una persona humana, de una manera coherente, desarrollando sus dimensiones biológicas, psíquica y social; creciendo constantemente en sus relaciones con la naturaleza, consigo mismo, con la sociedad y con Dios (cualquiera que sea su idea de Él) y desde ese hacer y sentir tramitar un modelo de gestión en liderazgo y valores.

En estas consideraciones, el sistema educativo debe ser inclusivo y preparar ciudadanos con alta capacidad de gestión y liderazgo; solidarios para el buen vivir, que respeten la naturaleza y tengan conciencia ecológica, que luchen por salvar el mundo, o por lo menos el Ecuador, que posean los conocimientos suficientes para generar soluciones a la problemática nacional. Niños, niñas y jóvenes educados para que se diviertan aprendiendo, que tengan pretensiones por investigar, crear e inventar, que lleven siempre dentro el fuego de la preparación constante, del ansia por el descubrimiento, el regocijo por aprender y puedan incorporarse de manera inmediata a los procesos productivos de su localidad.

La formación y preparación de las autoridades que regentan las entidades educativas en los aspectos de alta dirección y liderazgo, es una de las constantes preocupaciones de este sector.

Eficacia y efectividad para responder a las exigencias de la normatividad educativa emanada desde el Ministerio de Educación, como a los requerimientos internos de los docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad, son algunas de las recientes y complejas responsabilidades de quienes están al frente de una institución de formación.

El liderazgo educativo, ha sido un tema de debate continuo desde hace tiempo atrás, sin embargo, principalmente en el Ecuador, éste se ha intensificado debido al enfoque revolucionario que el poder público le ha dado al área de la educación. Se habla entonces también de liderazgo, en lugar de dirección educativa, liderazgo

pedagógico, en lugar de liderazgo de gestión y muchos otros términos cuyas conceptualizaciones ahora son mucho más sofisticadas.

El tema propuesto sobre Gestión, Liderazgo y Valores en las Instituciones Educativas del país, no ha sido investigado anteriormente; por cuanto su contenido es nuevo e interesante, se trata de una indagación original con resultados prometedores en cuanto a las propuestas que surjan al finalizar la misma. Dentro de este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo general analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que, fundamentalmente, permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Matutino Santiago Fernández García de la Unidad Educativa Calasanz, de Loja, en el año lectivo 2010-2011.

En lo referente a los objetivos específicos, pretende:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el Colegio.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Para la realización y ejecución de esta tesis de grado se solicitó licencia en la Unidad Educativa Calasanz y, específicamente, en el Colegio Matutino Santiago

Fernández García, por las facilidades de acceso que se permitieron y porque se ha constituido en los últimos tiempos, en un modelo de liderazgo, innovación y crecimiento a nivel institucional, que es claramente visible para la sociedad lojana.

Las autoridades de la entidad, encabezadas, al inicio de la investigación, por el Padre Ángel Campelo, promueven a nivel institucional la innovación pedagógica y la investigación para conseguir el incremento en la calidad de educación que brindan y que está acorde con los avances científicos y tecnológicos del entorno.

El prestigio que ha alcanzado esta institución, no solo a nivel local, sino provincial, se ha visto recompensado mediante el logro de la Certificación ISO 9001:2000, la misma que demuestra la búsqueda constante de la formación de personas autónomas, críticas, propositivas y creativas, cuya vivencia pretende demostrarse con los valores humanos y cristianos de solidaridad, justicia y dignidad.

La Universidad Técnica Particular de Loja, a través de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo y su equipo de postgrados, facilitó los materiales metodológicamente elaborados para efectuar el trabajo, tales como encuestas y guías didácticas; de igual forma, los instrumentos de investigación, eficazmente estructurados para manejar la información de tal manera que se alcance una completa visión sobre la gestión, liderazgo y valores en la regencia de las instituciones seleccionadas, a nivel de todo el país.

El tema investigado en el transcurso del año lectivo 2010-2011, permitió afianzar los conocimientos que, a lo largo de estos dos años de estudios de postgrado en la maestría, adquirió su autora y le fueron impartidos en los diferentes módulos, comprometiéndole a trabajar por un sistema educativo del que es parte como maestra y como madre.

Ha despertado un interés especial por presentar una propuesta que sea factible de realizar y contribuya en la labor de esta gran institución en la que actualmente están sus hijos y que servirá como último requisito para culminar los estudios de postgrado en la especialidad con la que se identifica gran parte de su familia, como es la docencia.

Para el desarrollo de esta investigación se solicitó la autorización correspondiente para trabajar en el Colegio Matutino Santiago Fernández García, uno de los estamentos de la Unidad Educativa Calasanz Loja, que también tiene la Escuela de Experimentación Pedagógica y el Instituto Superior Pedagógico Ciudad de Loja.

Los beneficiarios directos de esta investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Colegio, será en primer lugar, su autora, porque le permitirá obtener el título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo, por el que ha estado preparándose durante esta etapa de estudios de cuarto nivel.

Las autoridades del Colegio se beneficiarán con un ejemplar de este proyecto, en el que constará el análisis, discusión y revisión de los resultados que se generen tras la aplicación de los diversos instrumentos de investigación, los mismos que podrían servirles, si así lo estiman adecuado, para retroalimentar los procesos y conseguir mayores y mejores resultados en los mismos.

Los estudiantes, jóvenes y señoritas, tendrán un beneficio mayor ya que se consolidarán los programas que están dando resultado y se mejorarán aquellos en los que se identifiquen puntos débiles. Por otro lado, también se plantearán alternativas de solución o crecimiento en los aspectos considerados como debilidades o amenazas.

La propuesta que consta al final de este documento, es un proyecto innovador y ambicioso que sugiere la creación de un grupo de élite que sea el cimiento de un constante proceso de crecimiento institucional, desde todos los frentes.

Al culminar la introducción de este trabajo de tesis sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Santiago Fernández García se deja abierta una invitación para el análisis y lectura de cada una de sus partes, en las que se ha dejado gran esfuerzo y dedicación para que se constituya en un documento de estudio y búsqueda de mejoras de un sistema del que depende gran parte del presente y el futuro del Ecuador.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

2.1.1. CONCEPTO

Al escribir la pregunta ¿qué es gestión? en uno de los buscadores del internet, se abren cerca de un millón quinientos cincuenta mil páginas de respuestas. En este mar de información, se han podido encontrar varios documentos muy interesantes en formato .pdf, los mismos que sirvieron como base en la construcción del marco teórico.

Existe además una gran cantidad de bibliografía especializada de la que se podrían extraer conceptos de los diferentes términos que nos ocupan, sin embargo, es necesario enfocarse en aquellos que se ajustan al área educativa, que es en la que se realizará este trabajo de investigación.

El Diccionario de la Lengua Española (2010), define a la gestión como la *acción y efecto de gestionar o la acción y efecto de administrar*.

Constanza Hazelwood, coautora del Manual para Rectores, un documento diseñado para desarrollar la capacidad de liderazgo entre los rectores nuevos de Colombia, en el Foro Educativo Nacional Gestión Educativa vía hacia la calidad para Preescolar, Básica y Media, realizado en ese país en el año 2007, dijo que *“gestión es un proceso de estrategias y herramientas educativas encaminadas a la calidad”*.

En este mismo encuentro, la argentina Pilar Pozner, licenciada y docente de la Universidad Buenos Aires y ganadora con el Post Project Award de Internacional Development Research Center, en 1982, indicó que *“gestión es mencionar la escuela como una totalidad, y no como una suma de aulas. Es la posibilidad de pensar los procesos y los resultados; con una ética que se preocupe por los aprendizajes”*.

La página de internet monografias.com (consultado en línea, 2011-09-13) asocia la gestión directamente con la administración, en ella se puede leer: *“La Administración también conocida como Administración de empresas es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización”*.

En el módulo N° 8, de la carrera de Educación Básica, de la Universidad Nacional de Loja (2010), se encuentra el siguiente concepto: *“Gestión Educativa es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la nueva institución educativa caracterizada por la innovación permanente”*.

La página Colombia aprende, del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (consultado en línea, 2010-09-13), publica lo siguiente en referencia a la gestión educativa: *“La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales”*.

En uno de los documentos del Ministerio de Educación del Ecuador, se habla de los estándares de Calidad Educativa (2010), que en una de sus páginas hace alusión a que la gestión está compuesta por cinco descriptores de desempeño directivo que aseguran los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo.

En estas conceptualizaciones, el término gestión adquiere un significado relacionado directamente con acción, administración, procesos y resultados bien pensados, que emplean herramientas y estrategias para conseguir el afianzamiento de la educación de calidad. Por otro lado se habla de gestión como una ciencia que dirige, orienta y controla los recursos disponibles en procura de una reinención estratégica para superar todas las restricciones actuales.

Por todo lo expuesto, se puede deducir que la gestión educativa es todo un proceso en el que el liderazgo, funciones, capacidades, roles, objetivos y responsabilidades son más estrictas y deben ir a la par de una consciente preparación en cuanto a innovación y búsqueda de nuevos instrumentos y metodologías que ayuden a conseguir la ansiada educación de calidad; una educación no solo en conocimiento, investigación y tecnología, sino una educación que pueda trascender en la esencia de la persona como tal.

2.1.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN

La globalización, la era de la informática y las telecomunicaciones, la inserción en la sociedad de la información y el conocimiento, han influido de gran manera para que se hayan dado enormes transformaciones en las principales áreas de influencia social, entre ellas, la educativa.

Anteriormente, manejar una entidad educativa, significaba cumplir varios procedimientos administrativos, sistemáticos y precisos que, muchas veces, dejaban de lado la participación activa y democrática de todos los involucrados en el proceso.

En la actualidad, la gestión o gerencia, se identifica plenamente con la ejecución, la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones, gestionar la modernización de los procesos, reformularlos o transformarlos. De igual manera, la gestión permite a los directivos definir procesos, tomar decisiones adecuadas y ejecutar acciones para que, con el uso eficiente de recursos y de capacidades, se puedan alcanzar los grandes objetivos institucionales.

La gestión educativa, toma en consideración a las personas como tales y con las funciones propias de cada una de ellas. De ahí que un director, debe actuar con mucha cautela y prudencia, sin olvidar la condición de quienes colaboran en la ardua labor de la educación y de quienes se sirven de ella.

Algunos aspectos que definen la importancia de la gestión educativa son:

- La preocupación constante relacionada con la necesidad de realizar esfuerzos renovados en la construcción del conocimiento científico y tecnológico en el campo de la administración de la educación en Ecuador.
- La necesidad de establecer perfiles integrales, coherentes y unificados de las decisiones que se van a tomar.
- Permitir la definición de los grandes objetivos institucionales, las propuestas de acción y el establecer prioridades en la administración de los recursos, tanto materiales, como humanos.
- Facilitar la determinación del FODA institucional, las fortalezas y oportunidades, para potenciarlas; así como las oportunidades y amenazas, para mejorarlas, evitarlas o sortearlas.
- Comprometer a todos los sectores involucrados en el proceso: comunidad, padres de familia, estado, docentes, estudiantes, directivos para alcanzar la misión y visión de la entidad.

Estudiosos de las grandes innovaciones en el área de la educación, insisten en la necesidad de que las instituciones educativas, lleguen a autogobernarse, logrando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa, para poder concentrar sus esfuerzos en lo que realmente es trascendente dentro de su misión y visión.

Dentro de esta perspectiva es justamente que se ubica la importancia de la gestión educativa como creadora de condiciones para un futuro al que se aspira, con proyectos que se pueden conseguir, seleccionando el personal idóneo para hacerlo. El tiempo apremia a los directivos de las instituciones de todos los niveles a fortalecer sus competencias, no solo para la gestión y el liderazgo, sino también para la verdadera educación en valores, buscando mejorar la calidad de los aprendizajes, la calidad de la enseñanza y en definitiva, la calidad de vida para tener un modelo más solidario, ético y participativo.

2.1.3. TIPOS DE GESTIÓN

Las conceptualizaciones de este término están enfocadas principalmente al área de la administración de empresas y negocios más no al área educacional; sin embargo es necesario distinguir entre los diferentes tipos de gestión que existen para poder contextualizar la investigación dentro de los términos más convenientes para la gestión educativa.

Algunas de las definiciones más utilizadas, por el campo en el cual se han enmarcado y que podrían aportar en este trabajo son:

La gestión del **conocimiento**, es un concepto aplicado a la transferencia del saber y de la experiencia que hay entre los miembros de una entidad; para que pueda ser empleado como recurso disponible entre quienes lo precisen. En la acción educativa es en donde se trabaja y lidera este conocimiento, toda vez que la educación se orienta a la formación integral del ser humano.

Gestión **financiera**, es el conjunto de actividades que se orientan a la producción de bienes o la prestación de servicios. Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros de una organización. Todo centro educativo requiere de un presupuesto debidamente planificado para poder gestionar los diversos rubros que necesita, como: pago de roles, adquisición de materiales e implementos, compra de tecnología, construcciones, etc. El Colegio Santiago Fernández García, en su gestión financiera es un 70% fiscal y un 30% de aporte es de la comunidad educativa.

La gestión **ambiental**, está dedicada al manejo de este sistema en base a su desarrollo sostenible. Mediante este tipo de gestión se organizan las actividades que permiten encauzar las mejores opciones hacia una adecuada planificación y utilización de los recursos del medio. Las instituciones educativas necesitan espacios adecuados que permitan a los estudiantes, desarrollar todas sus destrezas y capacidades, así como generar tiempos para el esparcimiento y la convivencia con sus pares.

La Institución implicada cuenta con una infraestructura adecuada, con áreas verdes y espacios recreacionales, así como con estructuras estratégicamente colocadas para cumplir con las normas de seguridad que le exigen por la población estudiantil que alberga.

La gestión de **proyectos** es una disciplina que se encarga de administrar y organizar los recursos de una manera tal que se puedan concretar las acciones para cumplir un determinado proyecto, en el tiempo destinado y con los recursos disponibles. La Unidad Educativa Calasanz elabora su Proyecto Educativo Institucional anual, que tiende a *“que cada entidad haga un alto en su camino de tantos años y reanime su educación, la revitalice, la haga consciente de sus compromisos con los alumnos y alumnas, que la desempeñe y le dé una cara nueva”*. (PEI 2010-2011, página 12).

La gestión **social** se define como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Es un proceso en el que está involucrada una comunidad determinada, se basa en la vivencia colectiva y continua, que facilita el diseño y ejecución de proyectos que satisfacen necesidades y problemas de dicha comunidad.

Todo proceso educativo es socializante y en el Colegio se pretende que la educación forme a los estudiantes dentro de una filosofía humana-cristiana, para que desarrolle al máximo sus potencialidades y pueda ponerse al servicio de los demás, alcanzando su realización plena.

En el marco de este trabajo de investigación, la gestión **educativa** tiende al logro de objetivos y metas educacionales, atender las necesidades básicas de los estudiantes, padres de familia, docentes y comunidad del entorno, que permitan alcanzar un modelo de educación acorde a la misión y visión institucional propuesta. Lograr un proceso de enseñanza-aprendizaje centrado en la investigación, identificado con la filosofía de las Escuelas Pías, fortaleciendo oportunidades de crecimiento tanto institucional como de infraestructura, afianzando su liderazgo como institución pionera de innovaciones pedagógicas que respondan a la realidad nacional.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1. CONCEPTO

Al igual que con el concepto de gestión, existen muchísimas significaciones acerca del liderazgo, pues se trata de un tema de actualidad que se lo ha estudiado desde distintas áreas y se le ha dado varios enfoques según el contexto en el que se lo trate.

El Diccionario de la Lengua Española (2010) dice que liderazgo es: *“Situación de superioridad en la que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”*.

Eustiquio Aponte (2006), facilitador de cursos sobre el tema, menciona que el liderazgo *“es cualquier esfuerzo de influir en la conducta de otros, por la razón que fuese”*.

Por su parte Leithwood (2009: 20), dice que gestión es: *“La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones compartidas de la escuela”*.

Jorge Yarce (2010).- *“Liderazgo, es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica”*.

Liderazgo es la capacidad de asumir la responsabilidad de dirigir a otros libremente al logro de sus fines.

Según estos conceptos, el liderazgo está relacionado con algunas cualidades innatas de la personalidad de los individuos tales como carisma, facilidad de palabra, don de gentes, etc.; es un talante y condición de quienes a través de actitudes altruistas y de influencia positiva ejercen cierta superioridad sobre el resto.

El liderazgo es una condición humana universal que algunos potencian más que otros como una virtud especial y que a lo largo de su existencia la desarrollan mediante experiencias personales y vivencias importantes que les permiten

incrementar su habilidades y destrezas de comunicación, buen trato, paciencia, generosidad, solidaridad, etc.

Dentro del contexto educativo, el liderazgo en este ámbito, conlleva un grado mucho más elevado de importancia, entrega y responsabilidad porque se trata de guiar, decidir y manejar grandes grupos que a su vez ejercen influencia en la formación (íntegra, humanizadora, solidaria, equitativa) de pequeños y pequeñas, jóvenes y señoritas que serán la base de la sociedad, futuros empresarios, dirigentes políticos, ingenieros, arquitectos o simplemente, buenas personas, correctos y amorosos padres y madres de familia, éticos conductores de la sociedad.

El liderazgo educativo permite a todo el equipo involucrado, convertirse en visionarios que sueñan para su entidad y para la comunidad. Que deben evaluar con cuidado las consecuencias de sus decisiones y acciones. Deben tener hábitos investigativos, ser críticos, reflexivos, estudiosos, tener espíritu aventurero y actitud socrática.

El liderazgo educativo exige la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, que incluya respeto, escucha, intercambio, participación democrática y que contribuya a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezca la equidad, la diversidad y la justicia social.

2.2.2. TIPOS DE LIDERAZGO Y SUS CARACTERÍSTICAS

En cuanto se refiere a los tipos o estilos de liderazgo, también existe mucha información bibliográfica. A criterio de la autora de este trabajo, se considera que los más trascendentes, aplicados al campo educativo son los siguientes:

Liderazgo instruccional

Liderazgo conductual

Liderazgo transformacional

Liderazgo “laissez faire, laissez passer” (expresión francesa que significa “dejad hacer, dejad pasar” refiriéndose a la libertad de aduana y manufacturera. Usada por primera vez por Jean Claude Marie Vicent de Gournay).

El liderazgo **instruccional**, es un tipo de liderazgo según señala Greenfield (1987), que *“contempla el conjunto de acciones que se llevan a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, condiciones adecuadas para el aprendizaje y resultados acordes con la misión y visión institucional; teniendo claridad de que ese liderazgo será eficaz en la medida que se cumplan las metas que la propia comunidad se ha planteado inicialmente de forma consensuada”*.

Por lo expuesto, este tipo de liderazgo requiere una elevada preparación pedagógica, porque se centra en apoyar a su equipo de docentes en el aula, supervisar sus labores y definir ciertas prácticas y métodos para que la enseñanza sea eficaz y efectiva.

Aplicar métodos y estilos de dirección que viabilicen la formación integral de las nuevas generaciones. Propiciar el desarrollo de sus colaboradores, creando oportunidades, sorteando obstáculos y barreras, logrando una motivación adecuada para caminar hacia la consecución de los objetivos institucionales.

Entre algunas características importantes para el ejercicio de este estilo de liderazgo es que quien o quienes vayan a ejercerlo, además de su preparación pedagógica, deben saber aplicar los principios del proceso enseñanza-aprendizaje, basados en la investigación.

El liderazgo se centra en la conducta humana, como factor básico para conseguir sus propósitos; así, en el liderazgo **conductual**, se orienta al líder para que incentive a su grupo en la realización de las tareas encomendadas, antes que controlarlos, con cualquier método. Las conductas se pueden aprender siempre y cuando se afiancen en comportamientos ajustados al bienestar y el crecimiento, tanto de la persona como del grupo.

El liderazgo **transformacional** es un tipo de liderazgo que se encuentra en plena boga, porque estamos inmersos en un tiempo en el que no es suficiente ir delante de un grupo o un equipo; lo trascendente, lo que realmente cuenta, es ir a la par con ese grupo y/o con ese equipo, en busca de los objetivos estratégicos, de la misión y la visión institucional.

El líder transformacional busca, como principio, convertir a sus colaboradores en líderes de la actividad educativa, cada quien en su puesto de trabajo, con sus actividades específicas, con sus limitaciones y ventajas, pero todos con la creencia leal en que se puede luchar por un mismo horizonte. Este tipo de líder debe poseer ciertas características que lo comprometen mucho más con la labor que desempeña, tales como:

- Carisma: entusiasmo, confianza e identificación con la entidad.
- Visión: capacidad de involucrarse e involucrar a su equipo en la consecución de los objetivos institucionales.
- Motivación: estimular a los docentes para que sean creativos y desarrollen todas sus capacidades durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Tolerancia: involucrarse hasta el punto de resolver conflictos y/o manejar situaciones difíciles con humanismo, solidaridad y respeto.
- Construir liderazgo compartido: ser capaz de crear condiciones para que los miembros de su institución deseen colaborar con él.
- Trabajo en equipo: motivar para que todos se identifiquen con las metas planteadas y se inspiren para ser mucho más productivos.
- Formación continua: favorecer el crecimiento constante, personal y profesional, de sus colaboradores.

De una o de otra manera, estas teorías resultan, para algunos estudiosos, un tanto ambiguas, porque no existe un estilo ideal de liderazgo y los factores a los que se

expone quien lo ejerce, al interior de cada institución son cambiantes y no tienen las mismas características y circunstancias en todo momento, así que lo más recomendable será practicar un liderazgo que responda a las exigencias y necesidades de cada contexto educativo.

Sin embargo, con la experiencia adquirida por la autora de este trabajo de tesis, en el lugar donde actualmente labora, que es la Universidad Técnica Particular de Loja, área de Postgrados, el liderazgo que mayor influencia ejerce es aquel en donde las personas que están al frente de un equipo o grupo trabajan efectivamente con ese grupo y los ven como personas, con necesidades y características singulares y únicas, con capacidades y destrezas diferentes, pero que de una u otra manera aportan significativamente siempre y cuando se cuente con ellas. El líder que piensa en los demás, en función de los grandes objetivos de su organización, sabe cuáles son las fortalezas de su equipo y apunta a desarrollarlas continuamente.

2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Para poder entender las diferencias que existen entre estos dos términos que no aparecen como sinónimos, pero que de alguna manera se encuentran relacionados, se recurrirá a una tabla comparativa de las principales características de cada término, para finalizar con una concepción personal de lo que se considera su significado más completo.

Cuadro # 1

Directivo	Líder
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajador con conocimientos para desarrollar y alcanzar los objetivos de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Persona con capacidad para hacer que los demás lo sigan hacia una meta común.
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para establecer y 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene potencialidades que involucran

Directivo	Líder
<p>desarrollar relaciones con otras personas o instituciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad, basada en la experiencia y el ejercicio, para desarrollar contactos. - Manejo de relaciones personales con otras instituciones o con personajes relacionados al área educativa, nacionales y/o internacionales. - Espíritu emprendedor. - Capacidad para operar y conducirse en entornos multiculturales. 	<p>a los demás en un determinado proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poseedor de cualidades que lo distinguen de un determinado grupo. - Comprometido con la causa. - Hábil para conducir a su equipo de trabajo (o seguidores) para obtener de ellos lo mejor de sí y alcanzar un objetivo común. - Posee cualidades especiales: buena escucha, predispuesto a nuevas ideas, sugerencias o críticas; organizado, concentrado en las metas trazadas, disponible, decisivo, seguro. - Es persuasivo, buen negociador y tiene capacidad de mando. - Un directivo puede ser jefe, pero no tener capacidad de liderazgo. - Sus conocimientos, rara vez, limitan su capacidad de liderazgo.

Fuente: varios autores

Elaboración: Carla Carrión

Las diferencias que se presentan en esta tabla tienen que más ver con el comportamiento y la actitud, que con las aptitudes y los saberes.

En la actualidad las instituciones, especialmente las educativas, ya no buscan que en los puestos de alta dirección estén únicamente “directivos”, individuos con títulos profesionales de todos los niveles, sino que se preocupan porque sean personas que, además de tener vastos conocimientos y preparación académica, posean cualidades especiales de gestión y liderazgo.

Ya no es posible mantener la vieja figura del “aquí mando yo”, procuran más bien que la ideología que manejan sea “aquí sirvo yo”. Los directivos actuales deben estar comprometidos con la misión y visión de la entidad; conocedores de los objetivos estratégicos y el horizonte hacia el cual encaminan sus esfuerzos.

En este sentido, vale hacer hincapié en algunos puntos de referencia que demuestran con mayor claridad las diferencias entre directivo y líder, aparte de las que ya se indicaron en el cuadro que antecede a estos párrafos.

1. El jefe es autoridad; el líder, buena voluntad.
2. El jefe se impone con argumentos ciertos o falsos; el líder lo hace con su ejemplo.
3. Al jefe se le critica por la espalda, se le teme; al líder se le respeta, porque inspira confianza, infunde entusiasmo y fortalece con su actitud el trabajo del equipo.
4. El jefe busca culpables para cuando las cosas no funcionan. El líder corrige, pero comprende, es flexible.
5. El jefe ordena a cada quien lo que debe hacer. El líder trabaja en conjunto con su equipo, es congruente en lo que piensa, hace y decide.

6. Un jefe sabe cómo se hacen las cosas y se guarda el secreto del éxito. El líder enseña cómo deben hacerse y busca capacitación constante que le permita lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo.
7. Los valores como el respeto, la solidaridad, la flexibilidad, humildad son características de un buen líder; mientras que los jefes prefieren su superación personal aún a costa de los demás.
8. Un líder es más como profesional, como persona y como soporte de su equipo; convierte a la gente ordinaria, en gente extraordinaria, comprometida con la misión y visión de la entidad.

En la maravillosa y comprometida labor de la educación, la gestión y el liderazgo son dos aspectos no solo importantes, sino imprescindibles a considerar en un directivo. Si al frente de la entidad está un verdadero líder, puede hacerla trascender fronteras y convertir utopías en realidades al servicio de quienes más necesitan: niños, niñas, jóvenes y señoritas que serán la base de la sociedad ecuatoriana. Una sociedad que exige más justicia, solidaridad y generosidad para sobrevivir.

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

“No se puede preparar a los alumnos para que construyan mañana el mundo de sus sueños, si ustedes no creen en sus sueños. No pueden prepararlos para la vida, si no creen en ella. No pueden mostrar el camino, si no se han sentado, cansados y desalentados en la encrucijada de la vida” (Celestino Freinet)

Cuánta realidad encierra esta proposición, especialmente cuando hablamos de liderazgo educativo. Un liderazgo que debe proponerse en casa, a través de los padres (primeros educadores), a través de los docentes (miembros honorarios en la vida de los hijos) y en los directivos de las instituciones educativas (responsables directos de la orientación y dirección pedagógica por la que recorrerán la mitad de sus vidas).

De todos los temas trascendentales que aborda el ámbito educativo, personalmente, se considera que el de los valores y la educación es el que más se ha tocado. Desde todos los vértices se pretende atacar el problema, pero no parece ser suficiente, ya que, aún falta un compromiso verdadero por parte de los docentes y los padres de familia para actuar conectados como un equipo, con el fin de conseguir, no solo el conocimiento de estos valores, sino su vivencia diaria y trascendencia.

Los valores y su práctica son todo un proceso de asimilación de lo que vale para la persona, que puede luchar por hacerlo suyo cada vez más y mejor. El amor no se impone, se propone. Es el camino de formación, en una dinámica interna de purificar, asumir, asimilar, completar y dinamizar la personalidad, dentro de una cultura social que, a su vez, tiene valores sobre los cuales o desde los cuales influye.

Efectivamente, el niño, desde su primera infancia vive lo que sus padres, como modelo, le muestran cotidianamente y que es lo mismo que proyecta en sus pequeños grupos sociales, la guardería, las fiestas infantiles, y, más tarde, la escuela que es donde continúa este proceso de asimilación de lo que realmente vale la pena para vivir mejor, como el respeto, la tolerancia, la justicia, la solidaridad, etc., (así contradiga a otras filosofías y creencias). Lamentablemente también el pequeño, absorbe anti valores en esta micro sociedad que los reflejará de igual forma.

El Dr. Segundo Carrión (2008), padre de la autora de esta investigación, para ella un sabio y un ejemplo de vida, escribió en alguna de sus muchas obras de la colección SER MÁS: *“Acompañar a los niños en la asimilación y vivencia de las virtudes o valores, es una gran misión en la que, con sueños de un mundo mejor, se requiere entrega y cariño, animados por una gran virtud... paciencia. Un pollo se obtiene empollando un huevo y no rompiéndolo”*¹.

Una expresión que ha servido de reflexión y estímulo en más de una ocasión.

¹ Transversalidad es más vivencia que Currículo, Segundo Carrión, colección “Ser Más”, 2008

Los niños aprenden lo que viven y eso nadie puede negarlo. Desde su más tierna edad son como una esponja absorbiendo todo lo que ocurre en su entorno inmediato y ese aprendizaje se fija para siempre, no se trata de una simple gracia que luego podremos corregir con gritos y amenazas.

Rousseau expresó en una de sus obras que un niño nace bueno y es la sociedad la que lo corrompe. Los niños tienen las potencialidades para ejercer lo bueno, lo bello, lo justo y lo noble, lo verdadero, pero deben ser animados, guiados con sabiduría y amor.

Los valores éticos no se imponen, se eligen como modo de vida. Algunos elementos básicos lo fundamentan:

- La persona vale por sí misma, todo aquello que ayuda a su crecimiento, resulta válido.
- Respetar a la persona significa permitirle su desarrollo individual, comunitario y trascendente.
- Dar prioridad sobre el bien común ante el interés individual.
- Mis límites terminan donde empiezan los límites del otro.
- Aprender a convivir y compartir valores como: identidad, libertad y responsabilidad (juntos), respeto, honestidad, calidad afectiva y amor, criticidad y creatividad, fortaleza y ternura, justicia y tolerancia, solidaridad, amor al trabajo, cuidado del medio ambiente, conciencia ecológica y... muchos otros.

Entre los diversos documentos que se leyeron para armar este marco teórico, se encuentra una muy interesante ponencia de Manuel Segura Morales, doctor en Ciencias de la Educación, sobre Educación en Valores y Familia (2006), en la que se resalta que valor es lo que vale, lo que tiene fuerza, lo que se muestra como aquello que nos permitirá conseguir el objetivo de la vida misma, que es ser felices.

Tener valores es creer que hay formas ideales de vivir, maneras más eficaces para conseguir la felicidad. Segura dice que los valores no son realidades aparte, sino que están en las personas, aunque haya quienes parece que no los percibieran pues por ello son capaces de las fatales atrocidades de las que frecuentemente se escucha en los medios de comunicación.

Hay valores económicos, vitales, intelectuales, estéticos, religiosos, morales, pero son estos últimos los que determinan que una persona se convierta en un individuo ejemplar o un parásito social.

Los valores tales como: libertad, amor, solidaridad, perdón, fidelidad, responsabilidad, paz, coherencia, humildad, justicia y muchos más, deben formar ejes transversales en todas las asignaturas del aula; a cada instante, cada oportunidad debe ser aprovechada para sacarlos a la luz, realizar ejemplos prácticos con ellos, fijar en los chicos y chicas la idea de que son buenos para su vida y para su convivencia con el resto.

Todos los niños y niñas no son capaces de asimilar los valores por igual, porque las circunstancias en las que viven no son las mismas; otros en cambio, dado que ni sus padres ni sus maestros viven estos valores tampoco tienen de dónde aprehenderlos, sumado a ello la gran cantidad de información sobre valores negativos que bombardea a los pequeños a través de los medios de comunicación y telecomunicación, nos encontramos ante grandes amenazas que nos exigen y obligan no solo a vivir estos valores como ejemplos para nuestros hijos y educandos, sino además a enseñarles a ellos a saber pensar, tener control emocional sobre sí mismos y a crecer sanamente cada cual según lo que corresponda a su edad, ni más ni menos.

La idea ahora, para que los valores se puedan enseñar en casa y en la escuela es no inhibirse de hacerlo, hay que educar en valores y hay que corregir, cuando es menester, para que puedan percibirlos, tomen actitudes coherentes con ellos y los reflejen en su comportamiento. Debemos dejar de excusarnos de esta responsabilidad y dejar de lanzar la pelotita a alguien más; es hora de hacernos

cargo en casa y en la escuela, nunca es tarde, la sociedad que queremos mañana se la puede y se la tiene que construir hoy.

Liderar y gestionar, no solo en los hijos y/o educandos, sino en el equipo de trabajo (docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicio) de una entidad educativa, la asimilación y vivencia de las virtudes y valores es una misión que requiere entrega total y cariño, animados por la virtud de la paciencia. Este despertar de inquietudes frente a la ráfaga de cambios de nuestro siglo lo exige y lo merece.

3. METODOLOGÍA

La Unidad Educativa Calasanz es una institución regida por la comunidad de padres escolapios bajo el amparo de su patrono San José de Calasanz y la conforman el Instituto Pedagógico Superior Ciudad de Loja, Colegio Matutino Santiago Fernández García, Colegio Nocturno Jaime Roldós Aguilera y la Escuela de Experimentación Pedagógica.

Se encuentra ubicada en el sector norte de la ciudad de Loja, en la avenida Orillas del Zamora, entre Isidro Ayora y Salvador Bustamante Celi. Cuenta con una planta de 29 docentes en la escuela, 39 docentes en el colegio, 16 docentes en el ISPED y 22 docentes en la sección nocturna. En el año lectivo 2010-2011, el Colegio Santiago Fernández García, contó con un total de 728 alumnos matriculados.

En su infraestructura física, podemos distinguir los siguientes ambientes educativos:

- Concha acústica
- 5 canchas deportivas
- 2 bloques de estudiantes: Bloque Beato Alfredo Parte que es donde se educan los niños y los estudiantes del ISPED; Bloque Padre Ángel Campelo donde se educan los estudiantes del matutino y nocturno.

- Bar estudiantil
- Sala de profesores
- Biblioteca
- 2 salas de audiovisuales
- 1 sala de internet
- 2 salas de computación
- 4 escaleras de escape emergente
- Baterías sanitarias para varones
- Baterías sanitarias para damas
- Capilla
- 2 departamentos médicos
- Laboratorio de física, laboratorio de química y de ciencias naturales
- Departamentos de orientación

Se ofertaron en este año lectivo las especializaciones de físico matemática, estudios sociales, ciencias generales y químico biológicas. La jornada de clases se cumple en horario de 07h00 a 13h00.

Para efectuar el presente estudio investigativo en el Colegio Matutino de esta Unidad, se eligió una metodología cuantitativa y cualitativa y su realización implicó un diseño mixto que incorpora varios métodos como el exploratorio y el descriptivo a través de los cuales se explican y caracterizan la realidad de la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Santiago Fernández García.

Por otro lado, esta metodología es flexible, lo que permitió describir y comprender este fenómeno en la realidad propia de esta institución, diferente de las demás que conforman la Unidad Educativa Calasanz, lo cual es indispensable para proponer un proyecto que sea viable y factible.

3.1. PARTICIPANTES

En este trabajo de investigación, se consideró al señor rector, en octubre de 2010, Padre Ángel Campelo, como la máxima autoridad de la Unidad, de la cual el

Colegio Santiago Fernández García, es componente importante, dada la cantidad de estudiantes que alberga; así mismo se solicitó la colaboración de cuatro jefes de los departamentos de tecnología docente, recursos didácticos, orientación y práctica docente, por considerarlos los más representativos dentro de la institución.

TABLA 1

Directivos del Colegio Santiago Fernández García

SEXO	f	%
Femenino	1	20%
Masculino	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Secretaría del Colegio
Elaboración: Carla Carrión

Como se puede notar en la tabla 1, sólo una de las jefas departamentales es mujer y el 80% de ellos son varones; aunque prevalece en la Unidad el personal femenino, sin embargo en estos departamentos se ha elegido a los hombres como líderes, dada su experiencia y formación profesional.

Para las encuestas de los docentes, se buscó al azar las personas que quisieron colaborar con este trabajo, de las diferentes asignaturas que se dan en el Colegio, docentes tanto de planta como contratados y que son un referente por su participación en actividades extra curriculares e internas de la institución, como por ejemplo liderando proyectos, organizando eventos académicos, deportivos, religiosos, etc.

TABLA 2

Personal docente del Colegio Santiago Fernández García

SEXO	f	%
Femenino	14	66,6%
Masculino	7	33,3%
Total	21	100%

Fuente: Secretaría del Colegio
Elaboración: Carla Carrión

Para corroborar lo que se afirmó previamente, los docentes encuestados en su mayoría son mujeres y pertenecen a las diversas áreas del Colegio.

Para escoger a los estudiantes, se contó con la colaboración del docente del área de Cultura Física, quien conoce de cerca a los jóvenes y señoritas que poseen características de liderazgo y están inmersos en distintas actividades, como presidencias de curso, directivas generales del Colegio; por otro lado, también se consideró a algunos jóvenes que marcan la diferencia entre el grupo, por su actitud propositiva, ética y comportamiento ejemplares, tanto dentro de la institución, como fuera de ella.

TABLA 3

Población estudiantil del Colegio Santiago Fernández García

SEXO	f	%
Femenino	8	40%
Masculino	12	60%
Total	20	100%

Fuente: Secretaría del Colegio
Elaboración: Carla Carrión

La tabla 3, no refleja la situación de género que se da en el Colegio Santiago Fernández García, en donde la mayoría de sus estudiantes son de sexo femenino. Esta relación en las encuestas se debe, en gran parte, a que los jóvenes encuestados tienen mucha representatividad en actividades extra curriculares, deportivas, culturales, etc.

Las tres tablas analizadas reflejan una coherencia de la población estudiantil con la realidad de la provincia de Loja, en la cual existe un predominio del sexo femenino del 50,8% frente al 49,2% de varones.

Por último, los padres de familia que contestaron la encuesta que se propuso para este trabajo investigativo, se eligieron constatando su colaboración y apertura a la misma, su carisma y habilidades comunicativas, que de cierta manera ejercen en la

vida educativa calasancia, una influencia positiva e innovadora, por sus gestiones y asistencia en las diferentes actividades propuestas.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

Los materiales que se emplearon en el transcurso de esta investigación, fueron diseñados específicamente por el equipo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la UTPL, para obtener la información que permita cumplir los objetivos planteados en la misma. A continuación se detalla una pequeña descripción acerca del concepto, objetivos y partes, así como su utilidad en el desarrollo de la tesis.

La entrevista

Existe una gran variedad de tipos de entrevistas; sin embargo, en términos generales se trata de un instrumento de diálogo en el que el entrevistador realiza una serie de preguntas, adecuadas y pertinentes al entrevistado, con la finalidad de conseguir información acerca de una cuestión en particular o la opinión sobre algún asunto en especial.

Las distintas clases de entrevistas están relacionadas con el objetivo implícito en ellas y la información que se procura obtener.

Generalmente las partes de la entrevista son:

Presentación: en ella se introduce al entrevistado (o entrevistados) en el tema sobre el cual se va a conversar. Hay que especificar claramente lo que se pretende de la entrevista. Debe ser breve, pero suficientemente informativa.

Preguntas: el cuerpo mismo de la entrevista está conformado por una serie de preguntas que requieren de respuestas por parte del entrevistado. Resulta importante escoger adecuadamente los cuestionamientos que se van a realizar, de tal manera que sean breves, respetuosos y centrados en el tema del cual se trata la entrevista.

Conclusión: el cierre de la entrevista debe ser lo más conciso posible. Podría culminarse con un resumen de lo hablado o hacer un comentario apropiado acerca del diálogo.

Tanto el entrevistador como el entrevistado deben poseer ciertas características que permitan la fluidez en la comunicación, la precisión y veracidad de la información, así como el manejo confiable de los datos obtenidos.

La entrevista que se aplicó para este trabajo de investigación en su estructura contempló 8 preguntas que buscan información y criterios sobre el liderazgo, valores, comunicación y resolución de conflictos en el Colegio Santiago Fernández García.

La encuesta

Tanto la definición como los objetivos de la encuesta concuerdan con los de la entrevista. Es una técnica basada en un conjunto de preguntas tipificadas que van dirigidas a una muestra representativa, con la finalidad de averiguar sobre cuestiones particulares o temas específicos.

La mayor diferencia con la encuesta radica en que ésta puede aplicarse a un número mayor de individuos, y su costo es considerablemente menor que el de las entrevistas que requieren de mayor tiempo por entrevistado, gente mejor preparada para cumplir el rol de entrevistador, etc. Aparte la tabulación y manejo de los datos obtenidos en las encuestas, por su magnitud y cantidad, pueden requerir de programas especiales.

Sin embargo hay que considerar las necesidades del proyecto para decidir cuál técnica se ajusta más a los objetivos que se plantean en él. Se podrían diferenciar cuatro etapas en el trabajo con las encuestas:

Definir el objeto de la encuesta: los objetivos de indagación deben estar formulados con precisión, desmenuzando el problema, eliminando los datos que resulten

superficiales. Debe definirse la muestra, las variables que podrían ocasionar sesgos en la información y los costos que representará su aplicación.

Formular los cuestionarios: constituye una parte fundamental en el desarrollo de una investigación. Los cuestionarios deben ser elaborados por gente preparada para ello, escritos meticulosamente y comprobados antes de pasarlos a la muestra representativa.

Trabajo de campo: consiste en la aplicación de la encuesta a la población muestra para obtener los datos que luego serán procesados.

Obtención de resultados: es decir procesar, codificar, tabular los datos recopilados para que sean presentados en un informe final y se puedan utilizar en la toma de decisiones que conciernen al tema.

Las encuestas aplicadas durante este trabajo investigativo fueron diseñadas para directivos, profesores, estudiantes y padres de familia.

La encuesta para directivos contenía 14 interrogantes de selección, los mismos que caracterizan al centro educativo en las preguntas del 1 al 5; la interrogante 6 busca conocer acerca de la resolución de conflictos; las preguntas restantes pretenden saber sobre administración y liderazgo, habilidades de dirección, gestión desempeño, organismos, departamentos y gestión pedagógica.

La observación de los instrumentos curriculares

La observación es una técnica fundamental en el proceso investigativo. Consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar apuntes y registrarlos para su análisis posterior. En esta técnica se puede apoyar el investigador para obtener un volumen mayor de datos.

Hay básicamente dos tipos de observación, que han permitido acumular la mayor parte de conocimientos que constituyen la ciencia. La observación científica y la no científica. La diferencia básica entre una y otra es la intencionalidad. Observar

científicamente requiere hacerlo con un objetivo claro, definido y preciso; para lo cual debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa hacerlo sin una intención u objetivo determinados, por lo cual no requiere preparación previa.

La gran ventaja de esta técnica es que la observación se realiza directamente, no hay intermediarios que puedan distorsionar la realidad estudiada.

La observación y análisis de los instrumentos de programación educativa facilitó conocer qué planifica el Colegio para desarrollar el liderazgo y los valores; para ello se analizó el Proyecto Educativo Institucional, correspondiente al año lectivo 2010 – 2011 y el Manual de Convivencia Calasancio que se constituyen en los documentos principales de la Unidad, en cuanto a su gestión y planificación.

Los instrumentos a los que se ha hecho alusión en los párrafos que anteceden se emplearon en la realización del presente trabajo investigativo acerca de Gestión de Liderazgo y Valores en los centros educativos del país y específicamente en el Colegio Santiago Fernández García con la finalidad de recopilar datos válidos que posteriormente fueron analizados para la elaboración del informe final.

Las encuestas y entrevistas a directivos y estudiantes gestores y líderes, permitió discernir acerca de las principales características del trabajo que están realizando. Se hizo una atenta observación, respetando las normas de relación social que rigen en el colegio, para posteriormente validar la confiabilidad de los datos recolectados. En el transcurso del trabajo de campo, se determinó la forma con que se registraron los datos, para luego poder analizarlos e interpretarlos. Esto llevó a sacar las conclusiones y recomendaciones que constan al final de este informe.

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Los métodos de investigación que se aplicaron en el trabajo investigativo fueron el descriptivo, analítico y sintético, los cuales permitieron explicar y comparar el objeto de la investigación, que en este caso es la gestión, liderazgo y valores.

La investigación a realizar es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitó revelar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y su promoción de valores, de tal manera que sea posible conocer el problema en estudio, tal cual se presenta en la realidad específica de esta institución en particular. Este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se requirió también del método analítico-sintético, el cual facilitó la desestructuración del objeto de indagación en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método inductivo y el deductivo utilizado permitieron configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos alcanzados en el desarrollo de la tesis.

El método estadístico, hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitando los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente tuvo su función práctica en el proceso de verificación de las hipótesis.

El método hermenéutico permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y además, facilitó el análisis de la información empírica a la luz de estas conceptualizaciones.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

La **lectura**, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores de los diferentes autores, así como de interesantes documentos en formato .pdf del internet.

Los **organizadores gráficos**, como medios para abastecer los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teóricos-conceptuales.

El **cuestionario** que, en la modalidad de encuesta, sirvió para la recuperación de la información de campo, además se empleó para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.²

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

El desarrollo de las instituciones está vinculado al liderazgo que se ejerza en cada una ellas y más aún en las educativas donde se necesita una gestión que les permita rediseñar procesos, en cada contexto institucional, según sea necesario para fortalecer su oferta académica, los espacios de toma de decisiones y la fluidez en la comunicación interna y externa de la entidad. Los siguientes apartados constituyen un análisis, bajo el contexto del tema central de este trabajo, que es la gestión, liderazgo y valores, de los diferentes documentos existentes en la Unidad Educativa Calasanz Loja, y que han sido facilitados para realizar esta investigación.

4.1.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización es un documento operativo que detalla la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas que cada una de las áreas de una institución debe realizar bajo estrecha relación con el reglamento interno de la misma. En este manual se establecen los cargos y los requisitos para poder ocuparlos dentro de la estructura general de la entidad.

² Instructivo para elaboración de tesis.

En el Colegio Matutino Santiago Fernández García, no existe un manual de organización nombrado como tal, sin embargo las funciones que corresponden realizar a cada área están plenamente identificadas y definidas en el Código de Convivencia institucional, de donde analizaremos posteriormente algunas de ellas que tienen relación con el tema propuesto para esta investigación.

Es necesario recalcar que el centro educativo se rige por la normativa del Ministerio de Educación a través de la Ley de Educación Intercultural y otras reglamentaciones que hacen posible la operatividad educativa conducente a ofrecer servicios educativos de calidad, a través de formular proyectos que fomenten la unidad en la diversidad, el desarrollo de competencias generales básicas y específicas, acorde con los estándares nacionales e internacionales que potencien el desarrollo cultural y socioeconómico del país, tendiente al buen vivir.

4.1.2. EL CÓDIGO DE ÉTICA

El código de ética, al igual que los otros documentos, se trata de una compilación física que da muestras de la reputación institucional. Tiene definido lo que todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa calasancia debe llevar a cabo día a día, en lo concerniente a la vivencia de los valores y los más elevados principios morales de respeto a los demás, búsqueda de la piedad y las letras, en los menos favorecidos y el servicio que contribuye a forjar una sociedad más justa y próspera.

En la actualidad, en el Colegio matutino de la Unidad Educativa Calasanz, no existe un código de ética como tal, sin embargo, cada estudiante calasancio recibe, al momento de su matrícula, el Código de Convivencia, el mismo que es tácitamente aceptado por el alumnos y su padre de familia (o representante), al momento de legalizar su ingreso al Colegio.

En este documento que tiene 163 páginas, constan las funciones, derechos, deberes y obligaciones de la comunidad educativa, así como su régimen disciplinario interno que *“tiene como finalidad garantizar la existencia de un ambiente positivo que permita alcanzar los fines educativos calasancios: aprender a*

conocer, aprender a convivir, aprender a hacer y aprender a ser” (Código de Convivencia, página 87).

Este cuadernillo debidamente empastado y con una agradable y práctica presentación se analiza y critica en cada salón de clase, durante el año escolar, conjuntamente con los coordinadores de curso.

Si bien es cierto, este documento no constituye el código de ética, podrían analizarse ciertos ítems sobre ética y comportamiento que podrían proporcionar información valiosa en la búsqueda del conocimiento y práctica que, sobre ellos se tiene en la institución.

El título III, por ejemplo, se refiere a la disciplina como una necesidad existencial, como una necesidad pedagógica, como un compromiso y por último la disciplina y los fines educativos (claramente definidos en esta Unidad). Este es un apartado muy interesante que trata acerca del uso, muchas veces inadecuado, de ciertos términos como valores, libertad, ética, libertinaje, entre otros, que la comunidad educativa calasancia debe comprender bien y diferenciarlos, tanto dentro como fuera de las instalaciones del colegio.

Es un apartado en el que se escribe con gran propiedad sobre el trato a los estudiantes, de manera general, la disciplina en el aula (y fuera de ella), el juego pedagógico, la creatividad, criticidad, etc., sin embargo no encontramos que se centre específicamente en lo que debe y no debe hacer un calasancio a este respecto, algo que debería estar visiblemente definido con la finalidad de mantener informada a la comunidad y así evitar cualquier inconveniente.

No se trata de conceptualizar lo que es la disciplina, hay que recordar que en la edad de pre adolescencia y adolescencia, los chicos son más propensos a cometer actos que podrían contradecir los más elementales comportamientos éticos y morales, mucho más influenciados por el bombardeo de tecnología, telecomunicaciones e información al que tienen acceso. Por ello las reglas han de estar claramente delimitadas y escritas.

En el título VIII, Régimen Disciplinario Interno, del Código de Convivencia, art. 260 y 261, se hace referencia a lo siguiente: *“son consideradas faltas graves relativas a los valores intangibles: la dignidad y honra personal, la identidad de género y orientación sexual, el buen nombre de la institución, el amor a la Patria, los valores nacionales, sociales o religiosos (...)”*. En los dos artículos mencionados, se prohíben algunos comportamientos como: la ofensa a la dignidad, el racismo, la burla o mofa, robo, pornografía, falta de civismo, insultos, injurias, publicaciones prohibidas empleando medios tecnológicos, etc., lo que indica que las autoridades tienen identificada y clara la normativa ética que guía el rumbo de la institución, a pesar de que no existe un documento por separado que incluya al resto de la comunidad educativa: docentes, directivos, padres de familia.

4.1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO

En el Colegio Matutino Santiago Fernández García, no fue factible obtener un plan estratégico específico, sin embargo, se han establecido las siguientes políticas y objetivos de calidad, con la finalidad de mantener la Certificación Internacional obtenida.

DE LA POLÍTICA DE CALIDAD

La Unidad Educativa Calasanz y el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Loja” ofrecen a la niñez y juventud un servicio educativo integral según las enseñanzas de San José de Calasanz: “Si se educa al niño desde la más tierna edad en la piedad y en las letras, se ha de esperar un feliz transcurso de toda su vida”.

Se debe insistir en que la educación integral representa la educación de los jóvenes en todas sus dimensiones: profesional (en todas sus habilidades y destrezas), en todos los valores (consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con Dios), psicológica, física, etc. Por ello este tipo de aseveraciones necesitan de mucha gestión por parte de todos los involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje, tanto los directivos, los docentes, los estudiantes, los padres de familia y la comunidad circundante.

Es importante señalar que la educación que se brinda en esta Unidad, va desde la tierna edad (primer año de educación básica), hasta el nivel profesional con el Instituto Pedagógico, formador de maestros. Sin embargo para mantener esta política es indispensable la gestión y liderazgo, especialmente en los valores más altos, que les permitan seguir siendo una institución de calidad.

DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

Con el propósito de que la política de calidad se pueda medir y evaluar, se han definido los siguientes objetivos.

1. Mejorar los resultados en los procesos académicos.
2. Mantener el sistema de gestión de calidad.
3. Divulgar el conocimiento del PEI a todos los miembros de la Unidad Educativa Calasanz e Instituto Superior Pedagógico Ciudad de Loja.
4. Diseñar y ejecutar un plan de capacitación anual dirigido a los docentes.
5. Mantener la participación a estudiantes, padres de familia y/o representantes legales en los espacios para los cuales son convocados.
6. Mantener un buen servicio de apoyo académico e infraestructura.
7. Mejorar las adquisiciones de los servicios y productos.

Aunque no haya un plan estratégico especificado para cada uno de los estamentos de la Unidad, estas políticas de calidad conducen el camino hacia la conquista de la misión institucional; cubren las unidades estratégicas que deben trabajar para que cada una de ellas tome las mejores decisiones en sus actividades diarias y promuevan un ambiente de trabajo más agradable, provechoso y transparente para todos.

De igual manera involucran participativa y activamente en el proceso a los padres de familia y/o representantes de los estudiantes a sabiendas que sin ese apoyo, nada estaría completo. Así se está demostrando el accionar para la formación de líderes que luego servirán como fermento en la sociedad de la que serán parte.

4.1.4. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) ayuda a las entidades educativas para contestar a las siguientes interrogantes: ¿de qué institución se trata?, ¿dónde está situada y qué tipo de influencia ejerce sobre su entorno?, ¿cómo se educa en ella?, ¿para qué se educa?; es decir, ¿cuáles son los principales valores que se espera logren sus beneficiarios?, entre otras.

El PEI tiene características propias de su presentación y preparación, tales como: debe ser asumido como un compromiso por toda la comunidad educativa, debe ser claro, operativo, flexible, debe reflejar la personalidad de la institución, porque no solo es la formulación de objetivos e intenciones, es un diseño de ideas o propósitos educativos para conseguir el tipo de institución que se pretende, como ideal, llegar a ser.

El PEI de la Unidad Educativa Calasanz, en el que está implícito el Colegio matutino Santiago Fernández García, que es el sujeto de este trabajo de investigación, refleja la realidad socioeconómica y cultural del entorno en el que se encuentra inmersa esta institución, permite obtener datos sobre los niveles socioeconómicos del sector, por ende de los estudiantes que en ella se educan; sin embargo, parece necesario un análisis mayor sobre los principales tipos de trabajo de los padres de los estudiantes, la problemática laboral, el fenómeno de la migración, etc.

El PEI institucional, deja entrever la historia del crecimiento en infraestructura y estudiantes en cada una de las entidades que conforman la Unidad Educativa, una estadística muy completa de hace 5 años lectivos atrás que da muestras, como ya se había analizado, de la gran acogida y prestigio que ha alcanzado esta institución.

En cuanto a las características de sus estudiantes, el PEI ofrece información acerca de la población estudiantil, su condición social, ocupaciones y nivel educativo de los padres de familia o representantes legales, aunque muy brevemente, sería conveniente analizar otros factores importantísimos que están influyendo en la

calidad de educación recibida, como por ejemplo, la desintegración familiar por la migración u otras circunstancias.

Los principios de la institución están definidos en el PEI y definen el modo de convivencia dentro de la institución. Son diferentes para cada uno de los estamentos que conforman la Unidad e identifican lo que entienden por: persona, sociedad, cultura y mundo, la escuela y la escuela cristiana y calasancia y lo que se pretende para cada uno de estos aspectos.

Este modo de expresar los principios de la unidad educativa, establece las finalidades educativas que se propone alcanzar la Unidad Educativa Calasanz a nivel de niños, jóvenes y profesionales, pero todo estrechamente relacionado entre sí. De igual manera, están implicadas aquí las finalidades educativas que, conjuntamente con los valores generales, se proyecta alcanzar como parte sustantiva del resultado final del proceso enseñanza-aprendizaje.

Falta en el PEI, un aspecto importante referente a la orientación de la enseñanza-aprendizaje en el cual deben exponerse los principios pedagógicos y didácticos que fundamentan este proceso en los alumnos. En el PEI de la Unidad Educativa Calasanz únicamente se hace referencia a un proceso de autoevaluación del año escolar 2009-2010, pero faltan las orientaciones teóricas sobre cuáles serán las metodologías activas, globalizadas y creativas que van a fomentar el aprendizaje.

Dentro de este documento consta también el Proyecto Educativo Institucional Quinquenal 2006-2011, cuya vigencia culmina con el presente año lectivo y será evaluado al finalizar el mismo.

El PEI está debidamente aprobado por las autoridades correspondientes.

Los documentos que han sido analizados en los párrafos que anteceden tienen ventajas y desventajas en su elaboración y aplicación, pero destacan en gran medida los valores y las actitudes de gestión y liderazgo participativo de todos los actores involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los distintos niveles de la Unidad.

4.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA

4.2.1. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Educar a niños y jóvenes, preferentemente los más pobres, en piedad y letras.

La misión de una institución es el referente de actuación, la guía de navegación que establece principios y mecanismos que se utilizarán para conseguir la visión de ese establecimiento educativo. La misión la constituyen los motivos, propósitos, razón de ser de la entidad: qué va a ofrecer (o hacer), cómo lo va a ofrecer (o hacer), a quiénes se lo va a ofrecer (o hacer). Está vinculada con los valores y objetivos estratégicos planteados y permite delinear pautas claras hacia el éxito en la consecución de los mismos.

La misión de las Escuelas Pías, se desprende de la vocación decidida de su fundador José de Calasanz, quien desde muy joven estuvo preocupado de los más pobres y desfavorecidos, incluso inició una fundación que les proveía de alimentos y vestido. Esta vocación de solidaridad, valores humanos y liderazgo, le permitió fundar una gran obra pedagógica haciendo frente a diversas situaciones, generadas por la pobreza y la degradación moral en la que vivía, pero firmemente convencido del encargo del Señor: “José, entrégate a los pobres. Enseña a estos niños y cuida de ellos”.

Su capacidad de gestión y liderazgo, le permitió crear la primera escuela cuya meta educativa es “piedad y letras” y, a partir de ello, con la enorme acogida por parte de la comunidad, fundó una orden religiosa con votos de pobreza, castidad, obediencia y la dedicación a la educación de la juventud. La misión tiene bases sólidas en el trabajo, la gestión y el liderazgo para la enseñanza de valores bajo el modelo de Cristo.

Una de las finalidades de la Unidad Educativa Calasanz es que se pueda extender la misión de una manera más completa para abarcar todo lo que este ejemplar ser humano quiso dejar como herencia a la comunidad calasancia.

VISIÓN

Con el ánimo de que la educación sea un bien para nuestros alumnos y alumnas se promoverá la innovación pedagógica y la investigación para lograr la excelencia académica, brindando una educación acorde con el avance científico tecnológico y con las exigencias del entorno. Buscará la formación de una persona autónoma, crítica, reflexiva, propositiva y creativa, cuya vivencia demostrará coherencia con los valores humanos y cristianos de solidaridad, dignidad, justicia y paz.

La visión constituye la meta ideal a la que aspira llegar una institución educativa. Es el horizonte al cual mira y por el cual trabaja, considerando aspectos importantes como: impacto de nuevas tecnologías, necesidades y expectativas de sus estudiantes, docentes, comunidad educativa, etc.

Para hacer un análisis pertinente de la misión de la Unidad Educativa Calasanz, se desglosará en algunas partes más pequeñas que permitirán una revisión más completa de los aspectos inherentes al tema de nuestro trabajo de investigación y su relación con la visión propuesta por esta unidad pía.

“Con el ánimo de que la educación sea un bien para nuestros alumnos y alumnas se promoverá la innovación pedagógica y la investigación para lograr la excelencia académica (...).” Basada en las conceptualizaciones de las primeras páginas del marco teórico, la gestión educativa es un proceso que ayuda a fortalecer y enriquecer los procesos pedagógicos y los proyectos educativos, con el fin de que respondan a las necesidades educativas de la comunidad. La misión calasancia, busca el bien de sus estudiantes promoviendo en ellos los conocimientos actuales ineludibles y exigidos por el tipo de sociedad y el momento cultural que les ha tocado vivir.

Los métodos innovadores que se llevan a cabo en el colegio, así como la motivación que se aplica en las aulas y en las tareas escolares, ejercitan las capacidades de investigación de los calasancios, lo cual constituye una destreza básica en esta sociedad cuyos niveles de profesionalización cambian constantemente.

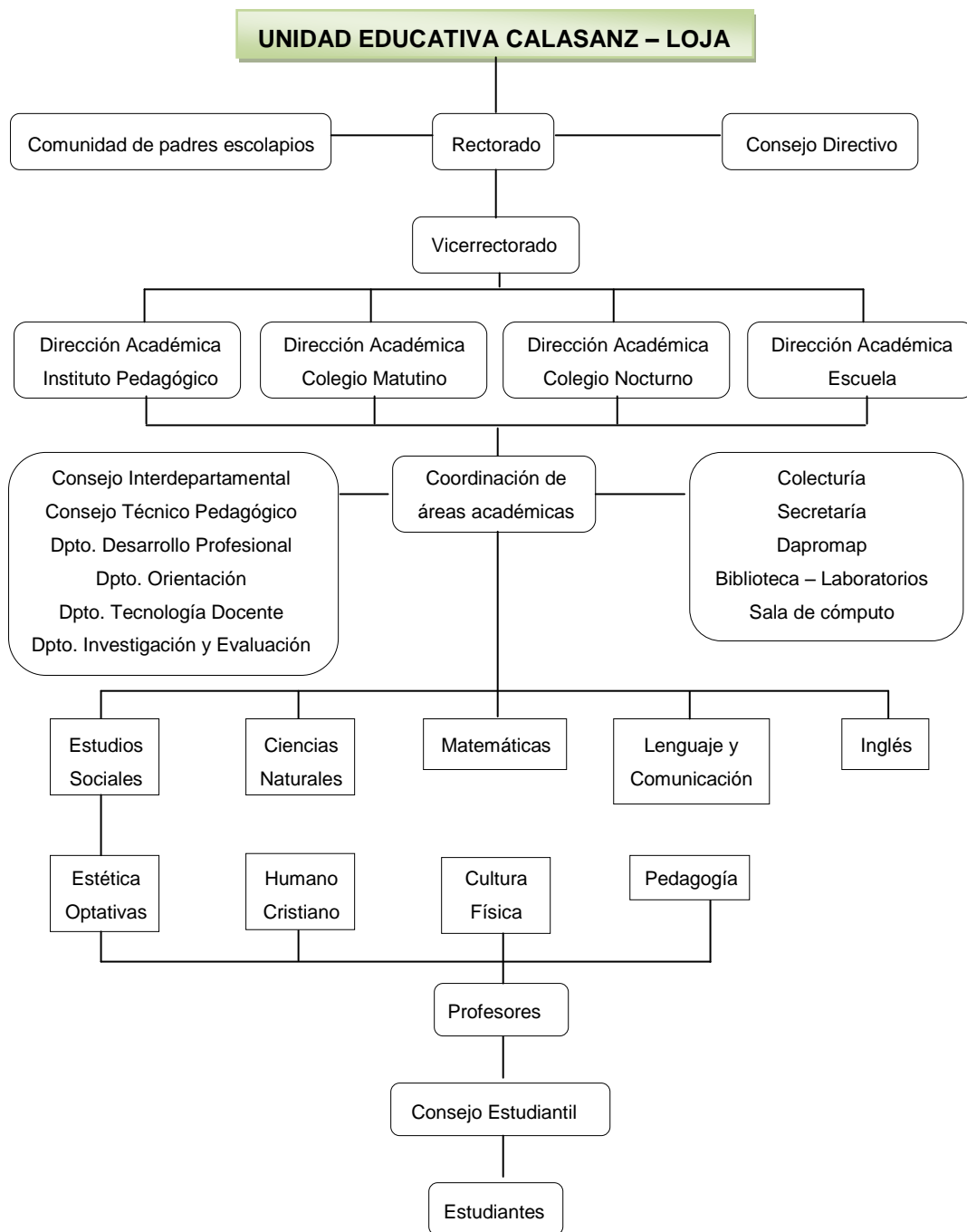
“(...) brindando una educación acorde con el avance científico tecnológico y con las exigencias del entorno (...)”. Resulta casi fantástico pensar en desarrollo sin conexión directa a los avances tecnológicos y las relaciones interpersonales. Por ello esta parte de la misión calasancia es un reflejo del compromiso de la institución con su identidad formadora, no solo en valores, sino en liderazgo participativo al servicio de la sociedad.

Por último *“Buscará la formación de una persona autónoma, crítica, reflexiva, propositiva y creativa, cuya vivencia demostrará coherencia con los valores humanos y cristianos de solidaridad, dignidad, justicia y paz”.* Esta proposición es la idealización de lo que pretende hacer por sus alumnos y alumnas a largo plazo y representa, quizá, la parte más completa y compleja del proceso enseñanza-aprendizaje, pero a la vez simboliza las capacidades y aspiraciones más elevadas de esta entidad.

La formación integral de los jóvenes y señoritas del Colegio de la Unidad Educativa Calasanz, no solo procura ser enseñada, pretende que se viva dentro y fuera de las instalaciones del plantel, que trascienda hacia la comunidad y si es posible, más allá.

Conseguir este ideal de enseñanza no es tarea sencilla, pero el camino se ha trazado y las herramientas están a disposición, hará falta fortalecer las estrategias que obstaculicen la ruta y aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten a lo largo de ella.

4.2.2. EL ORGANIGRAMA



Fuente: Proyecto Educativo Institucional 2010 - 2011

El organigrama representa la estructura orgánica de la Unidad Educativa Calasanz, con sus 4 componentes: el Instituto Pedagógico, los Colegios Matutino y Nocturno y la Escuela. Está representado en forma vertical, lo cual constituye con mucha fidelidad una pirámide jerárquica pues las unidades se desplazan según su jerarquía de arriba hacia abajo en una especie de gradación. De igual manera, el organigrama es también específico pues da a conocer en detalle todos los departamentos o estamentos que conforman esta unidad.

Las decisiones que no conllevan mayores implicaciones, las toma directamente el señor rector del establecimiento, como por ejemplo: compra de implementos deportivos, medallas, trofeos, uniformes, etc., lo puede decidir sin necesidad de consultar, con el asesoramiento de sus jefes de área, colector o directores académicos de sección.

Sin embargo cuando se trata de asuntos más complicados como por ejemplo problemas disciplinarios graves de los estudiantes que involucren el buen nombre de la institución, contratación de docentes, gastos onerosos en equipos computacionales, cambios en la infraestructura que demande tiempo e inversiones superiores, debe ser decidida por el Consejo Directivo, aunque también se considera la comparecencia y asesoramiento de la comunidad escolapia en algunos de estos casos.

Los organigramas de este tipo generan, en ciertas ocasiones, un poco de roce o molestias entre los grupos que quedan más abajo en la escala jerárquica pues no se los considera en la totalidad de los casos para tomar decisiones que los involucren directa o indirectamente. Las funciones que cumple cada área o departamento es primordial para establecer un listado que permita organizarlas y enlazarlas adecuadamente para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos en el PEI.

Las jerarquías deben existir pero es importante tomar decisiones acertadas que permitan una participación democrática en la toma de decisiones importantes que involucren las labores cotidianas de cada uno de los estamentos institucionales.

También es importante promover una sana competencia que lleve al crecimiento de cada una de las áreas involucradas en el proceso, que sin embargo debe estar debidamente regulada.

4.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

En lo que se refiere a las labores de los diferentes organismos de la entidad, el método analítico resulta conveniente para abarcar toda la comunidad educativa y

analizarla de acuerdo a la injerencia que puedan tener en la gestión y liderazgo en valores desde cada uno de sus puestos de trabajo. Para ello, es importante profundizar en algunas de las funciones de estas áreas y departamentos:

a) Las autoridades del Colegio

Como ya se había mencionado en párrafos anteriores, la labor de liderazgo de quien, al iniciar este trabajo de investigación, encabezaba el cuerpo directivo de la Unidad, era loable y mereció el reconocimiento local y nacional por los logros alcanzados a nivel organizativo, administrativo y personal. No habrá que desmerecer la gran labor que a nivel nacional e internacional realiza la comunidad escolapia, a la que pertenece el padre Ángel Campelo y que, nuevamente, tiene su regencia de la Unidad en la persona del padre Oswaldo Espinosa, quien comenzó su periodo en el mes de diciembre del 2010.

En las funciones definidas para las autoridades, se puede leer textualmente el siguiente párrafo: “- *Atender a las disposiciones provinciales escolapias ajustándolas a la naturaleza del colegio, en lo concerniente a 1) procesos de selección, inducción, capacitación, desarrollo y evaluación del profesorado (...)*” (Código de Convivencia, página 10).

La Unidad Educativa Calasanz, alcanzó en el año 2007 la certificación de calidad ISO 9001:2000 lo cual comprometió a todo su personal en la labor de mantenerla y rendir cuentas sobre las actividades que le merecieron tal distinción sobre otras instituciones de la localidad.

Las autoridades del plantel deben preocuparse por el constante desarrollo, en todas las áreas que integran la personalidad del docente calasancio: el saber (actualización en sus conocimientos científicos), el saber hacer (en cuanto al uso de innovaciones y estrategias nuevas que le permitan llevar a cabo su labor docente) y el ser (que es lo más importante en la integridad del profesor, que antes que ser profesor, debe ser una buena persona, con valores irrestrictos, con una moral ejemplar, amante de su vocación y entregado totalmente a su cometido).

“- *Organizar actividades académicas, culturales, sociales, deportivas, defensa del medio ambiente y educación para la salud, con proyección al desarrollo comunitario*” (ídem, página 12). Las actividades de convivencia entre los miembros de la comunidad calasancia, entre alumnos, con los padres de familia y con invitados especiales aprovechan las oportunidades para desarrollar en los estudiantes los valores que promueven en la misión institucional. Por ello algunos eventos se organizan haciendo alusión a temas específicos en los que se promulgan los buenos hábitos de alegría y convivencia.

“- *Fomentar la participación activa de los padres de familia y estudiantes en la gestión del PEI*” (ídem, página 16). Esta proposición de las funciones de los directivos implica también la labor de gestión y liderazgo participativo en la que está involucrada toda la comunidad calasancia. Este involucramiento permite integrar eficientemente la trilogía del proceso enseñanza-aprendizaje en el cual deben estar los padres de familia como miembros privilegiados en el proceso de formación de sus hijos en una institución que tiene un papel vital dentro de la sociedad, por el impacto que ha causado su crecimiento vertiginoso en muy poco tiempo.

En estas consideraciones, es importante resaltar que las autoridades de este plantel ejecutan sus acciones de tal manera que se aprovechan adecuada y oportunamente todos estos espacios, lo que constituye una muestra de las capacidades de gestión, liderazgo y promoción de valores.

b) Los docentes

En lo referente a las funciones de los docentes, no hay un apartado específico para establecer las responsabilidades que, parecieran estar implícitas en el concepto de DOCENTE, y que, sin embargo, resulta necesario y hasta imprescindible tener bien definidas para lograr el éxito en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En la actualidad, uno de los aspectos de los que debemos ser conscientes es que la educación es un asunto sumamente serio y complejo, que requiere de hombres y mujeres líderes, cada vez mejor preparados, más formados, más especializados, más actualizados; es decir, más competentes en todo el sentido de la palabra.

Sin embargo, a la par que van evolucionando las necesidades de la educación, evolucionan las herramientas disponibles para lograr que este proceso resulte eficaz y eficiente. Resulta imprescindible contar y conocer dichas herramientas para evitar el protagonismo que tanto gusta aún a algunos docentes ecuatorianos y que mantiene a sus estudiantes como pasivos receptores del conocimiento poco valedero para lograr las competencias que les permitan desenvolverse con éxito en el mercado laboral.

La utilización del internet, la pizarra electrónica, las clases virtuales, los proyectores, las clases en diapositivas, etc., son algunas de las armas de que disponen los docentes para dar una clase interactiva, que resulte trascendente para los estudiantes. Si bien es cierto estos instrumentos involucran mayores costos para las instituciones educativas, también es necesario que los docentes aprendan nuevas competencias y habilidades, dediquen tiempo para buscar material necesario y útil, así como que planifiquen sus clases de manera distinta, para que no sea la tecnología quien los sustituya sino que se valgan de ella para llegar adecuadamente a sus alumnos.

Por lo mismo aunque no esté escrito, las obligaciones inherentes a la labor docente deben estar en el ser íntegro del profesor y la institución educativa debe promover esta actualización constante y permanente de todos los ámbitos de su profesionalización.

La gestión en liderazgo y valores, se evidencia en la institución con la construcción de apropiadas edificaciones, adquisición de aparatos de última tecnología para las aulas, en las que incluso colaboraron los miembros del Consejo Estudiantil, del periodo 2010 – 2011, tal como lo menciona el Padre Ángel Campelo en la página 11 del PEI. Sin embargo, falta orientar todas las actividades cotidianas al uso frecuente y a la optimización de estos recursos, que según continúa el escolapio, no se comprueba su uso.

c) El departamento de orientación y bienestar estudiantil

Este departamento está conformado por profesionales altamente capacitados en el área correspondiente y que cuentan con el respaldo de las autoridades del plantel en todas las acciones que emprenden y que contribuyen a alcanzar los grandes objetivos institucionales.

Sus principales acciones están encaminadas a guiar a los estudiantes en su vocación profesional, atender educandos con capacidades especiales o casos en los que se requiere de ayuda profesional en orientación familiar o personal. Planificación y ejecución de talleres, conjuntamente con pastoral, en los que se promueva el crecimiento personal y el fortalecimiento de la fe, la solidaridad, la equidad y la felicidad.

De igual manera, tiene el deber de orientar a los docentes del Colegio en la búsqueda de métodos innovadores para atender con eficiencia y eficacia a los estudiantes que requieren atención especial.

El departamento de orientación trabaja conjuntamente con el consejo estudiantil en los diferentes eventos que organizan al interior del plantel.

Esta gestión del Departamento, es fundamental, primero porque la institución ofrece educación abierta a jóvenes y señoritas de todas las clases sociales, sin discriminar raza o religión y las actividades efectuadas deben valorar y respaldar esta vivencia y luego porque dada la edad en la que se encuentran los colegiales son susceptibles de descubrir experiencias que los conviertan en líderes, tanto para su época estudiantil, como profesional; alcanzando buenos hábitos y valores que los distingan de entre la mayoría.

4.3. ANÁLISIS FODA

4.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- La institución cuenta con una infraestructura adecuada (edificios, iluminación, bares, laboratorios, equipos tecnológicos, escalera de emergencia, canchas, oratorio, capilla, etc.).
- La institución aprovecha los eventos académicos, científicos, culturales y deportivos para promover los valores que promulgan en su misión institucional.
- La interacción de los estudiantes con algunos de sus docentes, contribuye a mantener buenas relaciones y una fluida comunicación.
- Las aulas del ciclo diversificado, cuenta con proyectores para clases interactivas.
- La coordinadora académica de cada sección revisa, corrige y asesora en la elaboración de las planificaciones académicas de los docentes.
- Frecuentes retiros espirituales, fuera de la ciudad, con el equipo de pastoral calasancia, para fortalecer ciertos tópicos específicos.
- Organización de equipos de trabajo que alcanzan logros importantes a través de las áreas de lengua y literatura, físico matemáticas, deportes, etc.
- Logros importantes en eventos deportivos a nivel nacional y regional, especialmente en las áreas de atletismo, ajedrez, natación y voleibol.
- Orientación espiritual con los diferentes cursos, para promover el sacramento de la confesión y la eucaristía.
- Participación en retiros espirituales para docentes en los que se acentúa el compromiso con la misión y visión institucionales.
- Posibilidad de trabajar con sus propias publicaciones, según las necesidades y exigencias del área a la que se debe el docente.

A través de las fortalezas detectadas mediante el análisis de los documentos entregados por la Institución, las conversaciones realizadas con algunos de los docentes y estudiantes que colaboraron en esta investigación y, sobre todo, de la observación directa de la dinámica de la misma, es posible establecer que los logros alcanzados en infraestructura –de manera especial– son muy importantes en una entidad cuya tasa de crecimiento se ha establecido por la gestión eficiente y oportuna de sus autoridades. Es determinante también el impacto que ha ejercido la práctica y vivencia de los valores que promulgan en la institución para que ésta mantenga su estatus dentro de la comunidad lojana.

Una de las fortalezas con las que ha resultado posible involucrarse de manera más directa ha sido las competencias en el voleibol, donde se puede notar el cambio de actitud y conducta de los jóvenes que, por el talante creativo y propositivo de su entrenador, aprenden a ser más disciplinados, solidarios, generosos, atentos, arriesgados y a tener metas mayores, no solo a nivel deportivo, sino en su vida personal; se cuidan más, son más sanos, aprenden a alimentarse mejor y son más sociables y lo mejor de todo, es que no lo aprenden únicamente para sí mismos, sino que lo trascienden a su grupo social y los involucran en esas actitudes, haciendo notar el cambio positivo en sus vidas.

DEBILIDADES

- El código de convivencia no se lo analiza en su totalidad en todos los cursos del colegio. Se lo entrega pero no todos los estudiantes lo leen íntegramente, ni todos los docentes.
- No existe un código de ética para la comunidad educativa.
- No están explícitamente escritas las funciones de los docentes, que se acogen a la normativa del Ministerio de Educación para los planteles de este nivel.
- No están escritas las funciones de los estudiantes.

- No están escritas las funciones de los padres de familia, únicamente del comité central.
- Hay demasiados estudiantes por clase. Llegándose a detectar paralelos de hasta 48 estudiantes.
- No hay políticas establecidas para el control de los instrumentos tecnológicos (celulares, Ipods, etc.)
- No existe un estudio completo sobre el estado socioeconómico y cultural de los padres de familia y/o representantes legales de los estudiantes.
- Existe una marcada indiferencia de los padres de familia y/o representantes legales de los estudiantes, en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Algunos laboratorios tienen implementos obsoletos, que no contribuyen a la construcción del conocimiento.
- Falta de canchas deportivas propias, que obliga a los docentes de deportes a trasladarse hacia el parque recreacional Jipiro, para sus clases diarias o eventos deportivos.

“Una educación de calidad es la que provee las mismas oportunidades a todos los estudiantes y contribuye a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que aspiramos para nuestro país”. (Estándares de Calidad Educativa, 2011).

En todas las instituciones públicas o privadas se perciben debilidades que deben ser diferenciadas para poder atacarlas, sortearlas o eliminarlas. Una de las más graves en el colegio, a criterio de la autora de esta investigación, es el excesivo número de estudiantes por aula, que puede resultar, sin el desempeño docente adecuado, anti pedagógico e incluso mermar las posibilidades de que el proceso resulte significativo. Es posible que se esté restando oportunidades a los jóvenes con características de liderazgo para que puedan desarrollar todo su potencial y

entre este gran número, se podría dar lugar al nacimiento de grupos antisociales que promulguen actitudes y conductas alejadas de la ética y la moral calasancia.

La falta de definición de algunos documentos –detectados en el FODA– ocasiona una desincronización en las aspiraciones y objetivos de la entidad; las estrategias no permitirán vincular del todo al entorno educativo en la gestión de sus autoridades que apuntan a mantener el liderazgo educativo al que se han hecho acreedores.

4.3.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES

- Intercambio de experiencias científicas, culturales y tecnológicas, a través de las ferias con otros establecimientos en la ciudad.
- Oportunidades para participar en cursos de intercambio profesional en otras ciudades del país.
- Contactos con organizaciones internacionales para la adecuación de las instalaciones físicas de la Unidad.

Según el documento sobre Estándares de Calidad Educativa (2011), *“los directivos de las instituciones pueden ejercer un significativo impacto sobre la formación de sus estudiantes, es decir, sobre su preparación para la vida y la participación en la sociedad democrática”. “(...) el contexto, las características de los estudiantes, la disponibilidad de recursos y el desempeño de los docentes también tiene su grado de influencia”.*

Las oportunidades que tienen las instituciones como el Colegio Matutino Santiago Fernández García, aún no han sido explotadas completamente, pues las ferias científicas, tecnológicas y culturales, si bien es cierto atraen la atención de los padres y madres de familia, es más por obligación que por convicción y hay aún

cierta resistencia a las propuestas innovadoras en cuanto a metodología, participación, extensión y servicio comunitario, por parte de los mismos docentes y de los padres y madres de familia que aún no se insertan del todo en el proceso, tal como es el anhelo de esta institución.

AMENAZAS

- Crecimiento en el índice de la desintegración familiar, a causa de la migración, especialmente.
- Influencia del sector en el que se encuentra asentada la institución, donde existe delincuencia, alcoholismo, drogas e inseguridad.
- Proliferación de vendedores ambulantes, que ocasionan constantes desórdenes de salud en los estudiantes.
- Escasos recursos económicos de algunos padres de familia, que retrasan el pago de pensiones mensuales y adquisición de materiales didácticos.
- Elevado número de estudiantes que vienen de otras instituciones con una indisciplina notoria e influencia negativa en sus pares.

La gestión y liderazgo de las autoridades y cuerpo docente de la entidad, se ha visto afectada por estas amenazas que se han constituido, no solo en nuestra comunidad lojana, sino a nivel de todo el país, en uno más de los grandes obstáculos que deben sortear nuestros jóvenes y señoritas, en edad escolar.

La migración, con sus terribles consecuencias ataca principalmente a los más vulnerables, en los aspectos psíquicos, sociales, físicos y emocionales, trayendo consigo secuelas que pueden pasar desapercibidas, dado el número elevado de estudiantes y podrían contagiar al grupo, antes de que sus docentes o directivos puedan darse cuenta. Los valores, especialmente, religiosos que se inculcan en esta institución mediante las convivencias han servido de alguna manera para

mermar este impacto que, sin embargo, aún es notorio y se torna en ocasiones grave e irremediable.

4.3.3. MATRIZ FODA

<p>F</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura adecuada - Eventos promueven valores institucionales - Buenas relaciones docentes-alumnos - Aulas equipadas para clases interactivas - Asesoramiento de la coordinadora de sección - Retiros espirituales para docentes y estudiantes - Ferias científicas - Logros en diversas áreas científicas, culturales y deportivas - Publicaciones propias según el área del docente 	<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intercambios en algunas áreas con otros establecimientos - Cursos de actualización docente
<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis incompleto del código de convivencia - No existe código de ética - No están escritas funciones de docentes, estudiantes y padres de familia - Excesivo número de estudiantes por aula - Falta estudio socioeconómico- 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desintegración familiar. - Sector inseguro - Proliferación de alcoholismo, delincuencia en el sector de la institución - Vendedores ambulantes - Estudiantes de otras instituciones con altos índices de indisciplina.

<p>mico de los padres de familia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indiferencia de los padres de familia en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos - Falta actualización de implementos en algunos laboratorios - Faltan canchas deportivas 	
---	--

4.4. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.4.1. DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

La Unidad Educativa Calasanz, es un establecimiento fiscomisional mixto, ubicado en el sector norte del casco urbano, específicamente en la parroquia El Valle de la ciudad y provincia de Loja que ha estado bajo la regencia de los padres escolapios quienes colaboraron abiertamente para el desarrollo de este trabajo de investigación.

La institución ha conseguido grandes logros dignos de mencionarse, entre ellos se destacan que recibió en el año 2008 la condecoración a su Bandera, con una medalla al Mérito en Gestión Educativa con el nombre del Ministro de Educación, Raúl Vallejo Corral y del Presidente de la república Rafael Correa, en un acto especial.

En diciembre del 2008 recibieron la Certificación de Calidad ISO 9001-2000 que los ha comprometido para la consecución de sus objetivos institucionales y la misión y visión planteadas.

De la encuesta aplicada a los Directivos de la institución se pudieron deducir importantes conclusiones acerca de diversos tópicos institucionales y especialmente sobre la gestión, liderazgo y valores que conducen a cuestionarse y replantear lo que está establecido por esta comunidad educativa.

TABLA 4

Tipo de establecimiento

	f	%
a. Fiscal	1	20%
b. Fiscomisional	4	80%
c. Municipal		
d. Particular laico		
e. Particular religioso		

Fuente: encuesta directa a Directivos
Elaboración: Carla Carrión

En las encuestas realizadas a los directivos de la institución, es de notar que uno de ellos marcó la opción de fiscal, sin considerar que los establecimientos fiscales son aquellos que reciben financiamiento total del estado ecuatoriano, mientras que los fiscomisionales, como es el caso del Colegio Santiago Fernández García, perciben solo una parte de esta subvención estatal, en lo concerniente a pago de personal y servicios, mientras que la comunidad debe proveerse de la infraestructura necesaria y básica para su buen funcionamiento; por ello, parece que únicamente se trata de una confusión contextual de estos dos términos.

TABLA 5

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a. El rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre		
b. Coordinadores de área	4	80%
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente	1	10%
e. Otros	1	10%

Fuente: encuesta directa a Directivos
Elaboración: Carla Carrión

Los equipos de trabajo en la Unidad Educativa Calasanz, están organizados por áreas, considerando los contenidos académicos o bloques curriculares que conforman su campo de acción; además la programación anual de actividades que se desarrollarán en la institución, como por ejemplo: participación en las ferias científicas de física, química, ciencias naturales, etc.; eventos deportivos, programaciones culturales y religiosas.

El trabajo en equipo tiene innumerables ventajas, especialmente cuando se trata de instituciones que involucran números considerables de clientes, como es el caso del Colegio implicado. Cada área se ocupa de analizar los posibles problemas, identificar los componentes de la situación, estimar los puntos referentes para tomar decisiones, diseñar varias alternativas y elegir la que mejor se acople a la resolución del problema; evitando que todo este proceso se quede centralizado en un solo departamento o persona.

La toma de decisiones es un proceso complejo que tiene estrecha relación con otras dimensiones fundamentales como la comunicación, el liderazgo, la estructura de la organización y, sobre todo, constituye un apoyo fundamental al momento de resolver las necesidades que surgen al interior de cada una de las áreas que son quienes mejor conocen su campo de acción.

TABLA 6

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

ASPECTOS	f	%
a. El número de miembros en la institución	2	40%
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	80%
c. El valor y tiempo empleados en la institución	1	20%
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: encuesta directa a Directivos
Elaboración: Carla Carrión

En cuanto a los factores para medir el tamaño de la institución, 3 de los directivos respondieron que consideran los resultados obtenidos en la misma, refiriéndose a la Certificación ISO 9001:2000 a la que se hicieron acreedores, pues aquello ha reforzado su estatus de Unidad Educativa de calidad.

El número de miembros de la institución determina el tamaño de ésta, pero en cuestión de porte y no de estándares de desempeño o prestigio.

TABLA 7

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Sí	5	100%
b. No		
Total		

Fuente: encuesta directa a Directivos

Elaboración: Carla Carrión

Los cinco directivos encuestados contestaron que las tareas de los miembros de la institución sí se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, el mismo que tiene como nombre Código de Convivencia. Es un documento general, para todos los miembros de la Unidad, en donde se puede encontrar un apartado denominado Manual de Funciones, en el que se describe quiénes conforman las diferentes estructuras orgánicas de la entidad y cuáles son las funciones que deben cumplir durante el transcurso del año escolar.

Este Código ha sido elaborado tomando en consideración las leyes y reglamentos emitidos desde el Ministerio de Educación del Ecuador y permite coordinar las acciones de todos los docentes y secciones que la conforman, bajo los lineamientos de la comunidad calasancia y el modelo pedagógico escogido, sin dejar de lado el objetivo nacional en la educación, tendiente al buen vivir de todos sus ciudadanos.

TABLA 8**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones**

CLIMA	f	%
a. Director		
b. Rector	5	100%
c. Consejo Directivo	1	
Total		

Fuente: encuesta directa a Directivos
Elaboración: Carla Carrión

El Rector de la Unidad es quien lidera, según los encuestados, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones de toda la Unidad, pues es él, la primera autoridad del establecimiento y su representante legal. Las directoras académicas de cada estamento, analizan las diferentes alternativas en procesos de decisión, conjuntamente con el señor Rector.

TABLA 9**Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos**

DELEGACIÓN	f	%
a. Sí	2	40%
b. No	3	60%
Total		

Fuente: encuesta directa a Directivos
Elaboración: Carla Carrión

En esta tabla 3 de los 5 directivos opinan que no se delega la toma el proceso de toma de decisiones a un grupo de colaboradores; mientras que 2 de ellos opinan que sí se lo hace. Es posible hablar de que en la institución se aprecian algunos tipos de tendencia en el liderazgo: un liderazgo de tipo transformacional, porque se pretende convertir a los más cercanos colaboradores del Rector, en verdaderos líderes en las áreas de su competencia, sin tener para ello que consultar siempre con él, sino que sean capaces de tomar decisiones propias en beneficio de los objetivos institucionales.

Sin embargo de esta pretensión, la respuesta a este cuestionamiento parece indicar que hay cierta discrepancia ya que también el liderazgo que se hace presente en la Unidad, es de tipo individual, y para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, no se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, sino más bien se monopoliza de alguna manera este proceso, ya que la última palabra siempre la tiene el señor rector.

TABLA 10

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

ASPECTOS QUE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
a. Excelencia académica	3	60%	1	20%		
b. El desarrollo profesional de los docentes	1	20%	3	60%		
c. La capacitación continua de los docentes	2	40%	2	40%		
d. Trabajo en equipo	3	60%	2	40%		
e. Vivencia de valores institucionales y personales	3	60%	1	20%		
f. Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	40%			2	40%
g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión			1	20%	1	20%

Fuente: encuesta directa a Directivos
Elaboración: Carla Carrión

La tabulación de datos realizada en estos aspectos indica que en la Unidad Educativa, se promueve especialmente la excelencia académica, la misma que se puede evidenciar en el constante trabajo en todos los niveles, para respetar las normas establecidas por los estándares de la Certificación ISO que están definidos en y para todas las áreas.

El desarrollo profesional de los docentes, que va de la mano con la capacitación constante en diferentes temas: metodológicos, didácticos, etc. El trabajo en equipo

y la vivencia de valores institucionales, a través de la organización institucional por áreas o departamentos, que les permite aunar esfuerzos en procura de un mismo horizonte y por otro lado, las convivencias y encuentros calasancios en donde se trabaja en los valores humanos y religiosos, que orientan el rumbo de la comunidad educativa.

Resulta un tanto preocupante que 2 de sus directivos opinen que nunca se promueve la participación de los padres de familia en las actividades que programa la institución y es que saben que muchos de ellos, asisten únicamente a las diferentes convocatorias (reuniones, eventos académicos, culturales, religiosos, etc.) por no recibir alguna sanción o notificación escrita de este incumplimiento lo cual significaría firmar matrícula condicionada el siguiente año escolar y no porque los docentes hayan encontrado la manera de motivarlos para que hagan un real acompañamiento al proceso de aprendizaje de sus representados.

Al igual que en el ítem anterior, se evidencia una vez más que existe la idea de que nunca se delega la toma de decisiones a los grupos establecidos, sino que se las toma a un solo nivel.

TABLA 11

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

HABILIDADES DE LIDERAZGO	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Son innatas			3	60%		
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	40%	2	40%		
c. Se adquieren a partir de la experiencia	4	80%	1	20%		
d. Se desarrollan con estudios en gerencia	1	20%	2	40%		
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	3	60%	1	20%		

Fuente: encuesta directa a Directivos
Elaboración: Carla Carrión

En la tabla que antecede, coinciden los directivos en mencionar que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución se adquieren a partir de la experiencia; sin embargo, este porcentaje debe ser analizado en base a los nuevos conceptos de gestión y de liderazgo educativo, a los que se hace referencia en el marco teórico de este trabajo investigativo, en donde se compara un directivo con un líder y en la parte pertinente dice que el primero tiene habilidades, basadas en la experiencia y el ejercicio para desarrollar contactos, a diferencia del líder que tiene potencialidades que involucran a los demás en los procesos y posee cualidades que lo distinguen de los demás.

Estas habilidades se obtienen siempre y cuando se tenga experiencias de liderazgo en procesos de regencia, tales como toma de decisiones, manejo de grupos, organización de equipos de trabajo, etc.; la edad no significa necesariamente experiencia, porque se puede llegar a estancar en los viejos paradigmas y no dar lugar a una gestión innovadora y creativa.

Estudiosos de la materia, mencionan que hay algunas cualidades innatas que hacen líderes y gestores, como: la facilidad de palabra, el don de gentes, el carisma, la personalidad, etc.; pero es el ejercicio continuo de estas capacidades, destrezas y virtudes el que forja los verdaderos líderes en todas las áreas.

TABLA 12

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

ACTIVIDADES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	80%	1	20%		
b. La disminución del número de estudiantes por aula			1	20%	3	60%

c. La mejora de los mecanismos de control	3	60%	1	20%		
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	40%	2	40%		

Fuente: encuesta directa a Directivos
Elaboración: Carla Carrión

Los directivos de la institución investigada coinciden que siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de todos los estamentos institucionales como referencia para saber qué les falta mejorar. Esta actividad se cumple con reuniones periódicas de las diferentes áreas, las mismas que están convocadas cada 15 días; sin embargo, en la actualidad se aprovechan las horas de la jornada laboral extendida, propuesta a partir del año lectivo 2011-2012, para que estas sesiones se realicen una vez a la semana. En ellas se tratan asuntos específicos de cada área, analizando los avances en la programación del PEI, las falencias en cuanto a métodos, carencia de insumos necesarios o problemas específicos de conducta, disciplina o comportamiento de algún estudiante en particular, que deberá ser atendido en conjunto por todos los integrantes de la misma.

En el Colegio, se reúne la Junta de Curso, al finalizar el trimestre con el fin de evaluar el rendimiento académicos de los estudiantes, los casos individuales de conducta, etc., además se toman decisiones sobre la permanencia o no en el establecimiento de aquellos estudiantes que no han cumplido con las normas establecidas en el Código de Convivencia que les fue entregado al momento de su ingreso.

TABLA 13

Organismos que integran la institución

HABILIDADES DE LIDERAZGO	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. De dirección (director, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	3	60%			1	20%

b. De gestión (secretario, subdirectora, comisión económica, etc.)	3	60%			1	20%
c. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	60%			1	20%
d. Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	80%			1	20%
e. Otros (¿cuáles?)	1	20%	1	20%		

Fuente: encuesta directa a Directivos
Elaboración: Carla Carrión

En esta tabla llama la atención que uno de los directivos de la institución no coincida que los órganos de la institución sean los que se han mencionado en la consulta. Si nos remitimos al Código de Convivencia de la Unidad Educativa Calasanz, se puede verificar la siguiente información:

B. ORGANISMOS PRINCIPALES:

1. Consejo Directivo
2. Consejo Técnico Pedagógico
3. Junta General de Directivos y Profesores
4. Junta de Profesores de Curso
5. Junta de Coordinadores de Área
6. Junta de Profesores de Área
7. Profesores Coordinadores de Curso
8. Profesores de Asignatura
9. Consejo de Orientación
10. Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil
11. Secretaría
12. Colecturía
13. Servicios Generales y de Apoyo
14. Comité Central de Padres de Familia
15. Gobierno Estudiantil

Fuente: Código de Convivencia, página 8

Por lo que se deduce que podría tratarse únicamente de una interpretación equivocada sobre la temática consultada.

TABLA 14**Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores**

ACTIVIDADES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	100%				
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	60%	1	20%		
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	60%	1	20%		
d. Coordinar las actividades de enseñanza-aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	60%			1	20%

Fuente: encuesta directa a Directivos
Elaboración: Carla Carrión

En esta última tabla, se evidencian las funciones de los diferentes equipos de trabajo del Colegio, que están definidas en el Código de Convivencia calasancio y coinciden con las que se han marcado en mayor porcentaje en las encuestas.

En lo referente a la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, el 100% de los encuestados contestó que siempre se lleva a cabo, pues cada docente tiene un registro anecdótico y de calificaciones en el que se evidencia todo el proceso que ha seguido el estudiante para obtener su calificación.

3 de los directivos encuestados, contestaron que siempre se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, mediante encuadres permanentes en los cuales se delimita la forma y los parámetros para la evaluación, formatos para presentación de trabajos, conversatorios personalizados con estudiantes que merecen atención especial, establecer normas de

comportamiento dentro y fuera del aula, entre otras acciones que favorecen el vínculo armonioso entre docentes y alumnos.

La junta de curso, se reúne las veces que sean necesarias para tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, lo cual se deduce de las respuestas al ítem c. En estas reuniones se determinan los procedimientos a seguir dependiendo de la casuística presentada.

Todos los de las áreas coordinan las estrategias metodológicas más pertinentes a utilizar en los diversos años de estudio.

La pretensión es que las áreas trabajen proactivamente dentro de ellas, enfatizando en las políticas de calidad, liderazgo y valores que rigen en la institución y que promueven la educación en la piedad y las letras para la felicidad.

TABLA 15

Los departamentos didácticos y sus acciones

ACTIVIDADES	Sí		No	
	f	%	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	60%	2	40%
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	100%		
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	60%	2	40%
d. Mantener actualizada la metodología.	4	80%		
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	80%	1	20%
f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	60%	2	40%

g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	80%	1	20%
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	60%	2	40%
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	1	20%	4	80%
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100%		

Fuente: encuesta directa a Directivos
Elaboración: Carla Carrión

En lo referente al literal a de esta tabla, 3 de los 5 directivos contestaron que sí se organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia y esto está directamente relacionado con el análisis de la tabla anterior, pues cada estamento instaura las acciones para que los docentes que conforman estas áreas del conocimiento apliquen estrategias metodológicas similares que permitan al estudiante adquirir destrezas, aptitudes y valores de una manera coordinada.

Según los directivos de la institución, todas las áreas que la conforman formulan propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, tomando como referencia la flexibilidad de los planes de estudio propuestos por el Ministerio de Educación. Por ejemplo, en el área de física, se permite a los estudiantes que realicen experimentos o inventos propios que reemplazan a las evaluaciones tradicionales y sirven de motivación a los estudiantes quienes ponen en juego su ingenio y creatividad.

El 90% de los directivos encuestados contestó que siempre sus equipos de trabajo mantienen actualizada la metodología, a través de diversas acciones como la investigación en el internet, reuniones con expertos en cursos y seminarios, acceso a la biblioteca, interés por la profesionalización de cuarto nivel, etc.

En cuanto al literal f, 3 de los 4 directivos, dicen que sus equipos de trabajo sí colaboran con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje y 2 de ellos opinan que no. Al detectar un estudiante con

necesidades especiales existe un acuerdo común entre el orientador y el docente para que el estudiante cumpla una serie de actividades que le permitan fortalecer su conducta y sus valores de tal manera que se integre al grupo sin ningún inconveniente y pueda mejorar su aprendizaje.

Los departamentos didácticos no elaboran la programación de las asignaturas puesto que ésta ya está definida por los parámetros establecidos en el Ministerio de Educación y las instituciones deben acoplarse a estas definiciones; de igual forma los docentes deben adaptar el contenido a la realidad y necesidades de sus educandos.

TABLA 16

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones. Orden. Acciones

ACCIONES	Sí		No	
	f	%	f	%
a. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	80%	1	20%

Fuente: encuesta directa a Directivos
Elaboración: Carla Carrión

En este cuestionamiento, 4 de los 5 directivos contestaron que efectivamente la gestión pedagógica en el colegio, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

La gestión pedagógica se refiere al emprendimiento de pequeños o grandes proyectos investigativos, de los cuales surgirá el FODA situacional, que dará las pautas para trabajar en las fortalezas para potenciarlas, en las oportunidades para aprovecharlas, en las debilidades para trabajar en ellas y en las amenazas para sortearlas y conseguir situaciones significativas de aprendizaje.

Esta se podría considerar como una de las debilidades del Colegio investigado, puesto que recién se está proyectando para el siguiente periodo lectivo, una

comisión de vinculación con la comunidad que trabajará en base a proyectos beneficiando al entorno geográfico de la Unidad, pero desde el Instituto Pedagógico, más no del colegio en sí.

TABLA 17

Material de planificación educativa

ACCIONES	Sí		No	
	f	%	f	%
a. Reingeniería de procesos.	2	40%	3	60%
b. Plan estratégico.	4	80%	1	20%
c. Plan Operativo anual.	3	60%	2	40%
d. Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	4	80%	1	20%

Fuente: encuesta directa a Directivos
Elaboración: Carla Carrión

Para entender de mejor manera el análisis de la tabla que precede, es necesario aclarar algunos términos, como por ejemplo lo de la reingeniería de procesos. Esta aclaración se hace necesaria debido a que se piensa que la reingeniería de procesos constituye un cambio o un reajuste de las actividades que se llevan a cabo para obtener ciertos resultados; sin embargo, la reingeniería de procesos en el ámbito de la enseñanza-aprendizaje, basada en los lineamientos generales ya establecidos por los organismos pertinentes, requiere cambiar totalmente la forma tradicional de llevar los mismos, hacia un modelo en el que se considere como una estrategia alternativa el aprendizaje grupal combinado con el individual, donde la exploración y experimentación del estudiante, reemplace a la magistral exposición del docente y se incorporen procesos didácticos probados en calidad, eficiencia y eficacia.

En el Colegio no se ha dado una reingeniería de procesos, sino más bien un reajuste en las actividades que realiza cada área, atendiendo las necesidades de las mismas y cambios totales del personal a cargo de las diferentes dependencias, lo cual contribuye con otras perspectivas para llevar a cabo el trabajo desarrollado en este año lectivo.

En cuanto a la capacitación docente, 4 de los 5 directivos, dicen que sí se dan proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, en las diferentes áreas del conocimiento, estrategias metodológicas diferentes, métodos de enseñanza innovadores, planeación, diseño y administración del proceso que permite brindar una educación innovadora y acorde con las necesidades actuales. En las fechas que se efectuó este trabajo, los directivos comentaron acerca de la elaboración de un nuevo plan estratégico institucional, en el que se reevaluarán los objetivos y se planificarán las acciones que permitan alcanzar el horizonte al cual está dirigida la misión y visión institucional.

4.4.2. DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Los docentes que colaboraron en la aplicación de las encuestas se seleccionaron al azar, considerando quienes ejercen cierta influencia sobre los grupos de estudiantes y aquellos que tenían mayor predisposición para hacerlo. Los porcentajes obtenidos tras la tabulación de las encuestas, se presentan en la siguiente tabla:

TABLA 18

De la encuesta a docentes

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	30%	9	45%	5	25%
b. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	12	60%	8	40%		
c. 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.	17	85%	2	10%		

d. 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.	8	40%	12	60%		
e. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	5%	13	65%	5	25%
f. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	50%	9	45%	1	5%
g. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	100%				
h. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			5	25%	15	75%
i. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			3	15%	17	85%
j. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			4	20%	16	80%
k. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	17	85%	2	10%	1	5%
l. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	18	90%	1	5%	1	5%
m. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	70%	5	25%	1	5%
n. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	16	80%	4	20%		
o. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65%	7	35%		
p. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	16	80%	4	20%		

Fuente: encuesta directa a Docentes
Elaboración: Carla Carrión

Para el análisis respectivo de esta sección, se han considerado algunas de las preguntas que guardan cierta relación entre sí y otras que merecen una descripción especial dados los porcentajes alcanzados.

De esta manera, en el ítem N° 1, sobre el rol del docente líder, 9 de los 20 docentes opinan que solo a veces, el rol de este tipo de docente les define como personas con la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Esta pregunta deja entrever que en muchas ocasiones, como ya se había analizado, los profesores del Colegio Santiago Fernández García, acatan órdenes y siguen los lineamientos dados, sin cuestionarlos. Una vez más se puede evidenciar que el liderazgo individual es preponderante en el establecimiento.

El liderazgo se puede evaluar considerando las utilidades que se obtengan del grupo; aún más dentro del aula, este liderazgo se ejerce aunque se tengan que cuestionar ciertos métodos, estrategias o conductas que no apoyen la consecución de los objetivos trazados. El docente líder no solo debe debatir órdenes dadas, debe alcanzar un nivel que le permita responder a las exigencias de su grupo, que requiere ser comandado y de quienes representará sus intereses, facilitará cohesiones entre ellos, mantendrá el orden y la disciplina y será un estímulo y motivación para que puedan lograr aprendizajes significativos.

En la pregunta N° 2, acerca del liderazgo ligado al cambio, el 60% de los docentes encuestados opinan que siempre el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente enlazado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. Este ítem está estrechamente relacionado al primero; sin embargo existe cierta discrepancia ya que resulta bastante complicado entender cómo si siempre se busca cuestionar las formas habituales de escolarización, solo 9 de ellos opinan que los docentes líderes cuestionen órdenes existentes, cuando la relación porcentual debería representar márgenes menos estrechos.

Tal como se había analizado en el marco teórico, no existe un modelo ideal de liderazgo, mucho más en la docencia, el profesional tiene que acoplarse a las características más singulares de su grupo y a las circunstancias que los rodean,

así eso signifique no estar totalmente de acuerdo con las políticas establecidas, con las metodologías empleadas y con los materiales e insumos utilizados y le toque buscar espacios de consenso con sus dirigentes en procura del crecimiento de sus estudiantes.

En la cuestión N° 3, sobre la gerencia educativa, el 85% de los docentes opinan que siempre la gerencia educativa, en este caso, las autoridades del plantel promueven en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante y es comprensible entonces que se encuentre con resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, tal como se puede deducir de los porcentajes en el ítem N° 5, correspondientes al 65% en la opción A veces.

Las autoridades del plantel mantienen un sistema de comunicación constante con los padres y representantes, a través de encuentros quincenales, en los que se trabaja sobre temas específicos e interesantes, tales como: acompañamiento y supervisión en las tareas escolares, diálogo constante entre padres e hijos, valores morales, éticos y religiosos, cultura general, entre otros; cuyos objetivos principales son mantener conectados a los padres de familia y representantes con la vida estudiantil de sus hijos, de tal manera que se constituyan en un soporte del proceso; capacitar y acompañar en la tarea de la educación por los senderos de la piedad y las letras, e inculcar mediante estas vivencias el espíritu calasancio que guía a la institución.

Es un poco preocupante que únicamente a veces los directivos y docentes promuevan la investigación a nivel educativo, como 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, tal como se observa en los porcentajes del 60% marcados en el ítem N° 4 sobre este aspecto. Y se dice preocupante porque uno de los fines de las instituciones educativas es promover soluciones creativas y prácticas a los pequeños problemas que surgen en el entorno inmediato o comunitario en el que está inmersa una institución. Por ello, habrá que referirse al

diagnóstico realizado en el PEI 2010-2011, con el que se detectaron algunas falencias en este sentido: *“Se ha descuidado, en gran medida, la investigación como elemento intrínseco del accionar profesional del docente”* y *“Se ha olvidado utilizar la investigación, como elemento primordial para que el proceso de aprendizaje sea significativo de calidad”*. (PEI, página 53)

Pendientes de estas carencias, una de las grandes preocupaciones de las autoridades actuales de la unidad, es que los miembros de los diferentes estamentos de la Unidad Educativa Calasanz participen de una manera proactiva con la comunidad circundante, a través de pequeños proyectos o actividades que los involucren en extensión y servicio; y, para ello es importante promover, desde las aulas, procesos investigativos que permitan descubrir en qué áreas podrían actuar los estudiantes, de los diferentes niveles, para responder a pequeños o grandes ideales comunitarios.

En la pregunta N° 6, sobre el trabajo en equipo para la toma de decisiones, hay porcentajes similares en cuanto al trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje, pues 10 de ellos opinan que siempre y 9 que solo a veces, se procede de esta manera.

Como se había señalado, en el colegio Santiago Fernández García, el trabajo se halla distribuido por áreas específicas, que en las reuniones periódicas que realizan, consideran las distintas alternativas metodológicas propuestas y la eficacia de las mismas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, evaluando los diferentes criterios expuestos por los miembros del equipo y discerniendo en consenso sobre cuáles son las mejoras que se podrían adoptar para cumplir con las programaciones semestrales. Por otro lado, podría significar también que las decisiones en algunos aspectos se toman directamente a nivel de autoridades académicas y no se solicitan opiniones de las áreas involucradas.

El ítem N° 20, referente a los valores, es el único en el que se obtuvo un 100% en la opción siempre. Y es que existe un acuerdo absoluto en que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. *“El fortalecimiento del desarrollo personal social se cumplirá,*

además de las asignaturas del pensum regular, a través de la formación en valores que será trabajada como eje transversal y que tendrá cumplimiento en cada una de las actividades que se cumplan como parte de la programación institucional y que se realizan de acuerdo a la planificación anual” (PEI, página 72).

Los valores éticos y morales no se imponen, se eligen como modelo de vida, de pedagogía y de enseñanza que se dan como un proceso sistemático, organizado y secuencial de modo que favorezca la autorrealización personal de los jóvenes y señoritas, así como sus relaciones con los demás, tanto en el interior de la institución como fuera de ella.

Relación estrecha con esta pregunta, guarda la N° 16, en la que el 80% de los docentes opinan que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y los docentes.

Tanto en el Código de Convivencia, como en el PEI está escrito el perfil del docente calasancio en el que se destacan las virtudes y los valores que le caracterizarán en su accionar, su conciencia de que es hijo de Dios, en constante perfeccionamiento; con una conducta íntegra, moral y adhesión profunda a los principios y valores humano cristianos; evangelizador permanente, mediante el ejemplo de su propia vida; promotor de la vida en todas sus manifestaciones, amándola, respetándola y defendiéndola; y, su valor como sujeto perteneciente a una sociedad y cultura ecuatorianas, digna de admiración, cariño y pertenencia.

Los ítems N° 8, N° 9 y N° 10, se relacionan entre sí con la realidad que se siente y se vive al interior de la entidad, entre docentes y éstos con sus directivos. Se puede notar que coinciden los mayores porcentajes para la opción nunca y esto se puede explicar por el ambiente que reina al interior de los predios calasancios. No hay resistencia por parte del señor Rector, cuando un docente pretende implementar métodos innovadores de enseñanza dentro de su aula, o en el área a la que corresponda. A veces, se siente alguna incompreensión con los compañeros del área, por esa natural competencia que surge entre los profesionales, pero suele solventarse mediante el consenso y diálogo moderado por las autoridades. Hay

libertad para liderar la clase como mejor le parezca al docente, siempre y cuando se cumplan con los objetivos y metas trazados en el PEI.

Los docentes se sienten integrados con los demás compañeros y esto se pudo evidenciar, ya que en las conversaciones con algunos de ellos, hicieron comentarios muy positivos sobre las actividades académicas, sociales, culturales y deportivas en las que participan y que se aprovechan para estrechar lazos de amistad y compañerismo, tales como: convivencias y retiros, navidad, año nuevo, día de la amistad, feriado de noviembre, cumpleaños, fiestas institucionales, competencias, etc.

Por la capacidad de gestión, liderazgo y don de gentes de los escolapios, las relaciones de ellos como autoridades y sus equipos de trabajo no producen desacuerdos que generen ambientes tensionados o estresantes dentro de la institución. Las autoridades están abiertas al diálogo y mantienen una preocupación constante sobre las diferentes áreas y niveles que conforman la Unidad.

Es importante destacar que el 80% de los docentes opinan que siempre existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; porque se tiene la certeza que los esfuerzos de las autoridades por involucrarlos en ellas dan frutos positivos y se reconoce que este tipo de actividades contribuye al crecimiento y fortalecimiento de las relaciones entre todos los integrantes del proceso educativo; lo cual es una muestra de la gestión y liderazgo de sus autoridades.

El hecho de participar los fines de semana en la eucaristía celebrada por los padres escolapios, entre ellos el Rector de la Unidad, en la capilla de la misma institución, es otro aspecto que ha favorecido enormemente para que ellos se ganen el aprecio y la consideración de la comunidad con la que están celebrando este rito y los puedan involucrar con el establecimiento.

También influye en este sentido, las charlas quincenales que se convocan a los padres y representantes de los estudiantes de diferentes niveles, para tratar

temáticas interesantes y de actualidad que promueven el fortalecimiento de los valores familiares, religiosos, morales e institucionales con los cuales se identifica el espíritu calasancio.

Otra actividad importante es el día de la familia calasancia, que se celebra en el mes de mayo y en el que se comparten actividades deportivas, comidas típicas, festivales de baile y música, departiendo por igual entre docentes, padres de familia, autoridades y estudiantes.

Todos estos eventos que se organizan, involucran a la comunidad educativa y son parte de la gestión de la comunidad educativa de la Unidad y se aprovechan para trabajar el liderazgo y los valores que se difunden en los documentos y se quieren propagar entre todos sus integrantes.

Para culminar el análisis de la encuesta realizada a los docentes, se consideran las preguntas N° 11, N° 12, N° 13 y N° 14, los docentes coinciden en los aspectos de gestión y liderazgo por parte de las autoridades de la institución y la admiran porque pueden palpar los resultados de la misma, por ejemplo, a través de la impresionante infraestructura que tiene la Unidad, la consecución de la Certificación ISO 9001:2000, la gran acogida a nivel local y provincial que tienen y por lo que se ha ganado la confianza de más de 2000 familias que confiaron la educación de sus niños y jóvenes para el año lectivo 2010-2011.

El compromiso de los docentes con su establecimiento, es evidente, aunque falta trabajar en algunos sectores importantes para conseguir íntegramente la misión y visión de la Unidad.

El análisis de las encuestas realizadas a los docentes del Colegio Santiago Fernández García, demuestra que en la institución hay gestión y liderazgo por parte de sus autoridades y docentes, sin embargo, falta mejorar ciertos aspectos que servirían para crecer como Unidad y alcanzar niveles más elevados en la calidad de educación que se está impartiendo en la institución, así como en su gestión administrativa.

4.4.3. DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Los estudiantes que fueron seleccionados para la presente investigación, son referentes de su grupo, por las actividades que realizan (presidentes de curso, dirigentes estudiantiles, líderes de equipos deportivos, etc.) y son una pequeña muestra del potencial que tiene esta gran institución, que en el año lectivo 2010 – 2011, contó con 728 estudiantes legalmente matriculados en el Colegio Matutino Santiago Fernández García.

Una particularidad en lo que se refiere al tipo de establecimiento, es que algunos de los estudiantes no saben a qué tipo corresponde y han marcado Particular Religioso, pero no es así, como ya se había analizado, se trata de un establecimiento fiscomisional.

En la siguiente tabla se encuentran tabulados los datos que corresponden a las encuestas realizadas, para proceder luego con el análisis y discusión de los resultados obtenidos.

TABLA 19

De la encuesta a estudiantes

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	F	%
a. El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	9	45%	10	50%	1	5%		
b. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	3	15%	9	45%	6	30%	2	10%
c. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	15%	13	65%	3	15%		
d. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	35%	8	40%	4	20%		
e. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	10	50%	9	45%	1	5%		

f. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	25%	8	40%	6	30%	1	5%
g. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	20%	8	40%	4	20%	4	20%
h. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	6	30%	7	35%	7	35%		
i. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10%	8	40%	5	25%	5	25%
j. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	45%	10	50%	1	5%		
k. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	13	65%	5	25%	8	5%		
l. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	50%	8	40%	2	10%		
m. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25%	14	70%	1	5%		
n. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	50%	9	45%	1	5%		

CA = completamente de acuerdo
A = de acuerdo
D = en desacuerdo
CD = completamente en desacuerdo

Fuente: encuesta directa a Estudiantes
Elaboración: Carla Carrión

Una particularidad en las encuestas aplicadas a estudiantes es que 5 de ellos marcaron que el establecimiento es Particular Religioso, lo cual no es correcto, como ya se había analizado se trata de un establecimiento fiscomisional, por lo que se deduce que es un error de comprensión de los términos.

El literal a, sobre que el rector toma en cuenta las opiniones de alumnos y docentes, refleja que un 95% están de acuerdo en que esto sucede así; es un aspecto positivo que se debe destacar el que los estudiantes sepan que pueden tener una comunicación abierta con las autoridades del plantel y que están prestos a escuchar sus ideas y sugerencias, no solo en el aspecto académico, sino también

en el de gestión de actividades propuestas por las directivas de curso y de las secciones en particular.

Se puede notar a través de estos porcentajes alcanzados, que efectivamente se está realizando una gestión de tipo social porque se construyen espacios para la interacción estudiantes-autoridades y se los involucra en los procesos de toma de decisiones a través de su participación en las diferentes comisiones, así como la invitación a juntas generales y de finalización del año escolar.

Estos ambientes de cooperación mutua tienden a facilitar mayor eficiencia y eficacia en la consecución de las metas educacionales propuestas, así como la fluidez en la comunicación bidireccional entre las dos partes.

Pese a estas situaciones, en el ítem b, se ha alcanzado un 45% que están de acuerdo en que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes y esto se refiere a que las últimas decisiones son tomadas a nivel del señor Rector y, suele suceder, que no siempre se toma en consideración lo que los estudiantes tienen para opinar, a pesar de que se los incluye en algunos periodos y espacios de discusión de ciertos temas que les competen.

Una de las principales características del liderazgo educativo es la exigencia para encontrar condiciones que favorezcan el trabajo y la participación de todos los involucrados en el proceso como portadores de creatividad, calidad y compromiso, en un contexto de participación democrática y proactiva en los procesos de toma de decisiones. No es suficiente escuchar, se deben propiciar encuentros en los que las buenas ideas sean puestas en práctica y contribuyan al bienestar y crecimiento de toda la comunidad educativa.

En el literal c, el 65% de los encuestados está de acuerdo en que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa en el ambiente escolar. Este tipo de liderazgo, consiste en conducir el desempeño de los alumnos para lograr objetivos de aprendizaje, de una manera productiva y práctica, con la seguridad de que éstos se verán involucrados en las tareas y se sentirán satisfechos de lograrlas.

Los estudiantes ven en sus docentes a líderes que les animan e involucran en la consecución del aprendizaje, pues conocen los planes de cada asignatura y saben cuál es el plan escogido por ellos para que el proceso sea eficiente y eficaz.

Es importante destacar, tal como se había analizado en el marco teórico, que este tipo de liderazgo requiere de una inspección y seguimiento por parte del docente encargado con el propósito de acompañar el proceso, reconocer los logros parciales alcanzados y corregir el camino, metodología o estrategia necesaria para alcanzar los objetivos propuestos para la asignatura.

Hay que destacar que se alcanza un porcentaje considerable en las opciones completamente de acuerdo, con 35% y de acuerdo con 45% en el literal d, sobre que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase. Algo similar ocurre en el literal g, que cuestiona acerca de si el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen y el porcentaje arroja resultados de 20% en completamente de acuerdo, 40% de acuerdo, 20% en desacuerdo y 20% totalmente en desacuerdo.

Estas son situaciones que sí deben causar cierta preocupación porque son totalmente contrarias a la educación de calidad que el Colegio Santiago Fernández García oferta y que incluso se menciona en el art. 15 del Proyecto Educativo Institucional: *“Para conseguir los objetivos expuestos, proponemos una metodología inspirada en el diálogo y la participación, en técnicas activas y que dé gran importancia al trabajo grupal. Será el mejor apoyo para una pedagogía que persigue el “aprender a aprender” mediante puestas en común, trabajos prácticos, proyecciones, encuestas, intercambios, debates, grupos de discusión, etc., con la finalidad de conceder a los alumnos un papel importante y primordial en el aprendizaje, reduciendo en lo posible las lecciones magistrales y la figura autoritaria y distante del profesor”.* (PEI, página 18)

Los estudiantes no están percibiendo que las clases sean del todo creativas, propositivas y les enseñen para la vida. Este es un eje en el que se debe hacer una gestión importante, no solo por parte de las autoridades del establecimiento, sino y sobre todo con los educadores, para que el proceso enseñanza-aprendizaje

sea significativo y sus alumnos aprendan a ser, conocer, hacer, convivir y emprender, tal como lo exige la educación de calidad.

A raíz de este análisis y en congruencia con el mismo, se encuentran los porcentajes del literal e, que trata sobre que en clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. Esto deja entrever que no se está convirtiendo a los estudiantes en artífices de su propia educación, ni se les permite cultivar las virtudes y destrezas propias de cada quien, con sus características personales e intelectuales que los diferencian como personas únicas.

El liderazgo educativo se caracteriza porque los docentes promueven climas de aprendizaje adecuados en sus clases, dependiendo de los temas que les correspondan tratar y no se limitan a las normas y reglamentos que ya están escritos. Desarrollan ambientes de trabajo en el que se perfeccionan nuevas ideas y metodologías innovadoras que les permiten reforzar el aprendizaje y hacer de cada clase un laboratorio pedagógico en el que se puede interactuar y exponer el potencial de algunos estudiantes a favor de todo el grupo.

El Colegio Santiago Fernández García dispone de la infraestructura adecuada, tanto física como tecnológica, sin embargo se la está subutilizando y, en ciertos casos, simplemente no se la usa.

Para el ítem f, que pregunta si los docentes inician la clase motivando con valores y virtudes, hay porcentajes similares en las tres primeras opciones (absolutamente de acuerdo – 25%, de acuerdo – 40% y en desacuerdo – 30%). De lo que se pudo constatar en el transcurso de esta investigación, una de las mayores virtudes que tienen en el Colegio es que se aprovechan los espacios de convivencia para enfatizar los valores que forman parte de su misión y visión. Cultivar valores como la sinceridad, gratitud, solidaridad, respeto, dignidad humana y pasión por la verdad, son objetivos principales de estas actividades. Así por ejemplo, el último festival de coreografías, tuvo como tema principal la conservación del planeta y en él se destacaron temas como la deforestación, la extinción de las especies, el

reciclaje como alternativa de solución, el amor y respeto por la naturaleza, la convivencia armónica con los elementos, etc.

Se busca inculcar en los estudiantes calasancios la certeza de que las cosas debe hacérselas por convicción en los valores, la convivencia y la armonía, antes que por competencia o prestigio. Se viven fiestas de alegría, compartir, convivir y es una muestra de la gestión y liderazgo de sus docentes pues han dejado de lado grandes paradigmas arraigados en la comunidad lojana y dan paso a las nuevas estructuras, más valederas para hacerle frente a la sociedad actual.

Para la opción g, los estudiantes encuestados están de acuerdo en que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Sin embargo hay que hacer un análisis comparativo con las opciones anteriores en lo que respecta a las actividades innovadoras en clase y que rara vez se proponen nuevas ideas en las mismas porque se nota cierta incongruencia.

Existen ciertas variables que determinan el tipo de líder educativo que puede llegar a ser el docente en el aula y el estilo de liderazgo y gestión que sería el más apropiado para ejecutar en la misma; incluyendo las exigencias de los temas a tratar, el clima dentro de la clase, las circunstancias personales de los estudiantes, sus expectativas y habilidades particulares, etc.; y éstas tienen un impacto preponderante sobre la efectividad o no del estilo que se ha considerado. Los adjetivos que califican a un líder educativo, entre otros, son la invención, la interacción y las capacidades de dirigencia, que según los encuestados, algunos de ellos no las tienen, sin embargo, en esta opción aparecen como positivas en todos los sentidos.

En cuanto a que los docentes no se interesan por sus estudiantes, que corresponde al ítem i, hay un 40% de ellos que están de acuerdo con esta opción. En el Proyecto Educativo Institucional, uno de los medios concretos para lograr los objetivos generales del mismo es: “12.5. *Promover y ejercitar un constante respeto, comunicación y diálogo con el alumno*” (página 18). Las respuestas que se han tabulado en esta interrogante, dejan entrever que esto no se está dando y se

detectan fallas en la comunicación. Hay que analizar que una cuestión son los problemas pedagógicos que puedan tener algunos de los alumnos y otra, muy distinta, los problemas personales o psicológicos que merecen una atención especializada y que, generalmente, son tratados en el Colegio por el Departamento de Orientación en el que son atendidos por profesionales de Psicología prestos a guiar a los chicos y chicas en los inconvenientes que puedan presentárseles.

Una de las características principales de un docente líder es su capacidad de escucha. Pero una escucha activa que le permita ponerse en el lugar del otro (en este caso, su estudiante) y comprender el conflicto que se le ha presentado. Esto resulta difícil si el docente no se transforma en amigo o confidente, muestra verdadero interés por las circunstancias particulares del alumno y le ayuda a encontrar el camino más conveniente para resolverlas. Esto no le restará, de ninguna manera, autoridad dentro del grupo, sino que le hará ver más sensible y preocupado por los problemas de sus subordinados lo cual acrecentará la confianza y se reflejará en los resultados de los procesos que establezca. Es parte importante de la gestión que deberá realizar las veces que sea necesario para conservar la armonía dentro del grupo a su cargo. Una de las causas para que el docente no pueda personalizarse de las necesidades específicas de sus alumnos, es el excesivo número de estudiantes por aula, que en algunos casos, llega a ser de hasta 48 jóvenes.

En el siguiente ítem que consulta sobre que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, un 50% están de acuerdo y 45% completamente de acuerdo en estas opciones. Los estudiantes sienten que pueden expresarse en las diferentes asignaturas; sin embargo, en conversaciones con algunos de ellos, mencionan que sólo algunos docentes les brindan estas oportunidades y que, incluso, establecen diálogos y debates directos en temas que son de interés general; pero, también hay profesores que no lo admiten y que les gusta tener la última palabra en su clase.

Los maestros deben enseñar al estudiante a tener un criterio propio, que les permita ir a la par con la ciencia, el conocimiento, los descubrimientos, las telecomunicaciones pero que, sobre todo, les enseñe a discernir por ellos mismos

hasta qué punto deben actuar para que estos factores no los despersonalicen, no los automaticen ni los conviertan en generadores de conflictos sino, más bien, en procuradores de soluciones.

El sistema educativo ecuatoriano dentro de los fines de la educación propuestos en la Reforma Curricular consensuada menciona que ésta debe desarrollar su capacidad física, intelectual, **creadora y crítica, respetando su identidad personal para que contribuya activamente a la transformación moral, política, social, cultural y económica del país** (fines de la educación).

Los líderes educativos deben anhelar el desarrollo de las capacidades propias de cada niño y niña, adolescente o joven para aprehender y continuar aprehendiendo por el resto de su vida. Si se lograra totalmente que los estudiantes calasancios, de los diversos niveles, actúen cada vez más como aprendices, conectados con sus ansias infantiles (de curiosidad, de valores, de solidaridad, de cuidado...), se habrá conseguido que la educación valga la pena como inversión, una inversión de vida y progreso, no solo para ellos y ellas como personas, sino también para la naturaleza y para la nación.

El literal k, sobre que el profesor es el que decide qué se hace en la clase, el 65% de los estudiantes están completamente de acuerdo y en el literal l, acerca de que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente se alcanzó 50% en la opción completamente de acuerdo y 40% en de acuerdo. Estos dos literales están relacionados entre sí porque dan cuenta de la metodología empleada por los docentes del Colegio dentro del aula. Si un docente quiere ser efectivo en su clase, tiene que estar en capacidad de desarrollar estrategias para planear, dirigir y evaluar las mismas, en función de los objetivos trazados y los aprendizajes significativos que se han conseguido, mediante la utilización de diversas técnicas grupales.

En el documento sobre Gestión Educativa Estratégica (2000), se puede leer el siguiente texto: *“La construcción de redes de coordinación y cooperación profesional, el trabajo en equipo, exige no tanto una previsión tan precisa de las tareas, pero sí más en cuanto a generar tiempos, espacios para la existencia de*

equipos, la reflexión colectiva sobre la práctica, la construcción colectiva y deliberada de objetivos compartidos que orienten prácticas profesionales personales. Requiere generar una visión que centre a la organización en su finalidad primordial que es en este caso el generar aprendizajes”.

El proceso de enseñanza-aprendizaje es el ámbito más adecuado e idóneo para incentivar la construcción del conocimiento a través de equipos de trabajo que permita a los estudiantes un análisis compartido de las experiencias que se generen de él. Estas técnicas no solo fortalecen y fijan las teorías analizadas o puestas en debate, sino también constituyen un terreno fértil en el que se pueden gestar ideas o nuevos descubrimientos que cuestionen las viejas prácticas, e incluso podrían generar espacios que cuestionen las realidades existentes y viabilicen innovadoras soluciones a los problemas cotidianos.

En el literal m, referente a que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, se alcanza el porcentaje más alto de todas las respuestas, pues un 70% de los estudiantes encuestados, están de acuerdo con esta opción.

En las diferentes respuestas que se han tabulado de la tabla de estudiantes, hay algunas incoherencias propias de la interpretación muy personal de cada uno de ellos sobre las diferentes cuestiones presentadas.

La mayor parte de los ítems están relacionados con los objetivos trazados en el Proyecto Educativo Institucional y cuentan con medios específicos para lograrlos. Sin embargo en algunos de ellos se evidencia un reflejo casi imperceptible por parte de los estudiantes, en las actitudes de sus docentes. Esto es lo que se pretende cambiar con la propuesta de mejora que se plantea al final de este trabajo investigativo. La conformación del grupo de élite, en cuanto a los estudiantes, será de gran apoyo para que la comunicación sea más fluida, se aproveche al máximo los recursos tecnológicos existentes, sean fermento de gestión, liderazgo y valores entre los compañeros y sirvan así mismo como semilla para cultivar una sociedad lojana más comprometida con los demás y puesta al servicio de los más necesitados, tal como anhelaba José de Calasanz.

4.4.4. DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Se puede notar en la actualidad, una creciente y justificada obsesión en relación con la educación, pero una educación de calidad, aquella que es válida para el siglo XXI; que instruye al estudiante integralmente sin descuidar ninguna de sus dimensiones; que propone actividades y estrategias metodológicas que les permitan: aprender a *ser*, aprender a *conocer*, aprender a *hacer*, aprender a *convivir* y aprender a *emprender*.

Educación que responda a la universalización del conocimiento como prioridad, pero sin descuidar la humanización de la persona. En una sociedad recargada de tecnología, que transita a un ritmo acelerado, que tropieza con modelos obsoletos, implantados por ella misma el día anterior, esta educación de calidad debe convertirse en una herramienta eficaz y efectiva para no quedarse de ese ritmo.

Preocupadas las instituciones y los órganos de gobierno porque los modelos implantados cumplan con las expectativas de país, a la par se deberían inmiscuir en el proceso de enseñanza-aprendizaje a los padres, madres o representantes de los estudiantes, a través de las gestiones que sean necesarias para conseguir una inclusión directa y comprometida con aquel.

A continuación se presenta la tabulación a una encuesta general acerca de gestión, liderazgo y valores elaborada por la autora de este trabajo, en procura de resultados que permitan verificar este nivel de participación y compromiso.

TABLA 20

De la encuesta a padres de familia

DECLARACIONES	Sí		No	
	f	%	F	%
a. ¿Considera usted que existe liderazgo por parte de las autoridades y docentes en el Colegio Matutino Santiago Fernández García?	15	100%		

Fuente: encuesta directa a padres de familia
Elaboración: Carla Carrión

En la encuesta realizada a los padres de familia, esta es el único ítem que alcanza un porcentaje del 100% en la opción Sí. Esto se debe especialmente a que las autoridades y docentes del Colegio tienen una efectiva trayectoria en educación que les ha permitido alcanzar altos niveles, así como el afecto y confianza de la sociedad lojana.

Algunas de las principales razones que a los padres de familia les lleva a expresarse de esta manera son:

- La organización que hay en las diferentes áreas del Colegio, así como la orientación que brindan algunos de los docentes a sus jóvenes en el aula.
- El respeto por las normas y reglamentos internos, sin dejar de lado la formación humana en piedad y letras.
- El nivel de conocimientos y saberes impartidos, así como la infraestructura de que disponen. Los padres de familia conocen de la Certificación de calidad ISO.
- Reconocen la puntualidad y cumplimiento de las fechas establecidas en los calendarios emitidos desde la Dirección Provincial de Educación de Loja.
- Valoran la exigencia que tienen con los padres de familia, para que puedan realizar el acompañamiento y se interesen por sus representados.
- Aprecian la gestión y liderazgo de la comunidad escolapia en la dirección de la Unidad; así como la eficiencia de sus docentes, que se ve reflejada en el comportamiento y responsabilidad de sus hijos.
- Se sienten libres para expresar sus opiniones en los diferentes aspectos educativos.

En la dirección de una institución educativa, es muy importante contar con el respaldo de todos los actores involucrados en el proceso. El papel de los

padres de familia en la educación de los hijos es un tema que merece atención especial, pues ya no son lejanos observadores de éste, sino una pieza fundamental de apoyo y refuerzo en la consecución de aprendizajes significativos.

TABLA 20

De la encuesta a padres de familia

DECLARACIONES	Muy buena		Buena		Regular		Mala	
	f	%	f	%	f	%	f	%
b. ¿Cómo calificaría usted las acciones de liderazgo que desarrollan los maestros en el aula?	5	33.3%	10	66.6%				

Fuente: encuesta directa a padres de familia
Elaboración: Carla Carrión

Como se puede observar en la tabulación de resultados en esta opción, 5 de los 15 padres de familia, consideran las acciones de liderazgo de los maestros en el aula, como muy buenas y 10 de ellos, las califican únicamente como buenas. Es de notar que en ninguno de los casos, estas gestiones son estimadas como regulares o malas.

La influencia del maestro en el aula es determinante durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. El tipo de liderazgo que éste ejerza sobre el grupo de estudiantes ha de marcar la calidad y eficacia de los aprendizajes obtenidos, así como su eficiencia y practicidad en la vida diaria. Los padres de familia encuestados, son conscientes de que los docentes influyen, no solo en la formación académica de sus hijos, sino también en el desenvolvimiento y dominio de su personalidad y la adquisición de valores humanísticos y cristianos, que lo ven reflejado en el proceder de sus representados que actúan con responsabilidad y libertad.

Es valioso notar que los padres de familia aprecian los lazos de compañerismo y amistad entre los docentes y sus representados. Las razones expuestas en esta

pregunta lo denotan y dan muestras de un liderazgo participativo, alejado del protagonismo docente y que les acerca en un clima de confianza y respeto mutuos, del que también se sienten parte al interactuar con los profesores en las diversas oportunidades que brinda la institución.

Los valores tales como responsabilidad, puntualidad, liderazgo, orientación y guía constituyen un ejemplo en los docentes, válido para emular por parte de los estudiantes, al menos así lo consideran sus padres.

Al analizar los razonamientos de los padres de familia, también se puede notar que hay exigencia para que se mejoren algunos de los aspectos de liderazgo, que podrían aumentar la calidad del proceso; así, un padre de familia manifiesta que debe existir una comunicación más amigable con los estudiantes, que sin perder la autoridad que tienen como tales, puedan ganarse la confianza de los jóvenes y proceder democráticamente en sus aulas.

Falta mayor preparación en el manejo de grupos grandes, pues hay docentes que deben tratar con grupos superiores a los 45 estudiantes y para hacerlo deben tener una personalidad firme y segura, vastos conocimientos de su materia y estar altamente preparados en nuevos métodos y estrategias de enseñanza que les permitan estar a la altura de jóvenes que han desarrollado destrezas y capacidades especiales en esta nueva era del conocimiento, la tecnología y la información.

A decir de los padres de familia encuestados, algunos docentes carecen de la preparación académica necesaria en las materias de su competencia y necesitan constantes capacitaciones para que los conocimientos impartidos sean relevantes.

En la tercera pregunta, se consultó sobre ¿cuál es el criterio de los padres de familia sobre la gestión de los escolapios en la ciudad de Loja y sobre todo en la Unidad Educativa Calasanz? El propósito de este ítem es precisar los aspectos preponderantes en cuanto a gestión y liderazgo de las autoridades del Colegio investigado, desde otra perspectiva. Los padres de familia aprecian la gran obra arquitectónica que tiene la Unidad y que ha sido construida en base a la gestión constante y perseverante del Padre Ángel Campelo, a través de diferentes

organismos internacionales sin fin de lucro, lo cual merece ser reconocido por la sociedad lojana. Sin embargo, a decir de los padres de familia, la gestión no solo se ha concentrado en la parte física del establecimiento, sino en la formación espiritual de los jóvenes y la inclusión en el proceso de ellos como representantes, a través de las diferentes actividades en las que se fomentan los valores espirituales que caracterizan la misión calasancia.

Se califica a esta gestión como excelente e ideal porque se la proyecta a mejorar la calidad de vida de los estudiantes, tanto en el aspecto académico como humanocristiano. Se involucra además a los padres de familia en la formación desde diversos vértices, para que puedan guiar y orientar adecuadamente a sus hijos.

La pregunta número 4, acerca de si los valores morales, éticos y religiosos que se imparten en el Colegio son los adecuados para la enseñanza de los jóvenes; todos los encuestados consideran que sí lo son. Valores como el respeto, cordialidad, gratitud, amor a Dios, responsabilidad, humildad, dignidad, patriotismo, pertenencia, están presentes en los profesionales y se reflejan en el comportamiento de los jóvenes, según lo manifestado por sus representantes.

El establecimiento es considerado como una institución que ha logrado conjugar la formación académica con los valores como ejes transversales del proceso; son ejemplo de vida moral, fundamentos éticos y formación en la fe.

Para la última pregunta de esta encuesta se cuestionó a los padres de familia de la siguiente manera: ¿Qué valores, piensa usted, que faltan trabajarse diariamente en el proceso de formación de su representado? Las contestaciones en este ítem, fueron bastante cortas y, entre otros, se mencionan: la ética, autoestima, amistad, compañerismo, humildad, honestidad, puntualidad, respeto, criticidad, reflexión, identidad, discriminación, caridad, convivencia, valores cívicos, solidaridad y tolerancia.

Los padres de familia contestan basados en sus experiencias como tales, en cada uno de sus hogares y analizando las carencias que de estos valores, tienen sus hijos. Independientemente de todo ello, están convencidos que la Unidad

Educativa está cumpliendo su objetivo de brindar una educación integral que forme a sus hijos e hijas, no solo como profesionales sino como personas, para la felicidad y la convivencia armónica con la sociedad en la que se van a desenvolver. No niegan sus responsabilidades como padres en el reforzamiento de estos valores en sus hogares y escriben agradecidos por los logros alcanzados por el establecimiento.

Como lo menciona Manuel Segura (2000): *“¿Quién puede decir que ama a su hijo, si no le hace compartir lo más valioso que tenemos en la vida? Sería como no darles agua, ni pan, ni cariño hasta que ellos pudieran decidir si los quieren”*. Los padres de familia son los primeros educadores, arquitectos irrefutables de personas valiosas y trascendentes, o, al contrario, de psicópatas e individuos problemáticos e indiferentes. Más aún en la educación, el papel de los padres y madres de familia resulta de suma importancia para reforzar esta construcción de la que todos forman parte: el ser humano.

Los padres de familia deben asumir su rol de adultos y de padres, hacer respetar su autoridad, sin caer en el autoritarismo; vivir los valores que pretenden inculcar en sus hijos; necesitan estar presentes en este proceso de formación y no descuidar sus papeles; pero, sobre todo, deben hacerlo con amor, ese amor incondicional que sólo lo dan los padres.

4.4.5. DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

La entrevista es una técnica que permite establecer una relación más cercana entre entrevistador y entrevistado y una apertura a un diálogo mayor sobre los tópicos en los que se basa la misma. El padre Ángel Campelo, Rector de la Unidad Educativa Calasanz, hasta noviembre del año 2010, colaboró abiertamente en la aplicación de esta entrevista, cuyas respuestas constan resumidas en la siguiente matriz.

MATRIZ 2

Resultados de la entrevista a Directivos

Nº PREGUNTA	Respuesta positiva	Respuesta débil
1. ¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es esa cualidad que tienen ciertas personas que al hablar dan vida con sus palabras y quedan claros los conceptos que transmiten. La información es transmitir conceptos pero sin vida, de tal manera que las personas que los reciben no crean empatía con el transmisor.	
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		La Unidad y el Instituto tienen esos mecanismos de ejercer el liderazgo, pero no depende tanto de un manual sino de las personas que deben ejercerlo. Ya pueden estar escritos conceptos, caminos, formas de ejercer el liderazgo que si no hay personas que lo vivan y hagan suyas esas estrategias nunca se dará una forma de liderazgo democrático y de todos.
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Siempre que haya un liderazgo democrático apenas hay conflictos en una institución. Pero cuando se presentan, que es posible, debe llamarse a una reunión general de todos los componentes de la institución y analizar el hecho o hechos que llevaron al conflicto donde todos tengan la palabra, expongan sus razones sobre todo aquellos que son origen del conflicto y entre todos llegar a unas conclusiones "pacificadoras", significativas.	
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	La principal es que sea "educador" y no simplemente "administrativo", ejecutivo. Educador con los demás, profesores, alumnos y padres de familia, que con su sola presencia "eduque" que con su sola presencia los demás entiendan que él es	

	responsable de su felicidad y de la los demás.	
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Creo que es el democrático ya que todos los estamentos tienen participación en la dinámica de las dos instituciones. Creo que hay un ambiente de diálogo, nada se da verticalmente desde arriba y entre todos se forma una verdadera comunidad educativa: directivos, profesores, alumnos y padres de familia.	
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Los valores humanos dándoles un colorido y profundidad de cristianos: respeto, servicio, diálogo, tolerancia, cercanía afectiva, ayuda mutua y muchos otros. Dedicación al trabajo académico y que todo tenga ese sentido de calidad con eficacia y eficiencia que también nos exige la certificación de calidad ISO 9001- 8000	
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?		Creo que se puede decir que los mismos que dije en la pregunta 6 aunque los miembros de la comunidad educativa no los viven todos con la misma intensidad.
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Antivalores como Unidad e Instituto no los hay, sí los hay en algunos miembros de la comunidad, como falta de educación cívica, agresividad, faltas de respeto entre ellos, falta de dedicación al estudio, etc. Pero son los mínimos ya que las notas de disciplina y comportamiento no son bajas y las matrículas condicionales no son numerosas.	

Fuente: entrevista directa al Padre ángel Campelo
Elaboración: Carla Carrión

El Padre Ángel Campelo, es un líder innato, posee cualidades de gestión que pocas personas las aprovechan como él. La gran obra que se ha realizado en esta institución, gracias a las actividades realizadas por su entonces Rector, han permitido que la Unidad sea considerada como una de las mejores de la ciudad y provincia de Loja y permanezca en ese sitio a través del tiempo.

El espíritu calasancio y los valores que regentan a esta comunidad y a todos sus integrantes, han hecho de los directivos de la institución, gestores de un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad, que propicia las condiciones adecuadas para que sus estudiantes se desarrollen, seleccionando los mejores docentes, estimulando el pensamiento de los alumnos para que profundicen en el conocimiento y orientándolos para que superen sus dificultades, personales y académicas, en procura de su integridad como personas y sobre todo como calasancios.

4.5. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

PROBLEMAS OBSERVADOS	Causas	Efectos
1. El proceso de toma de decisiones está centralizada en el Rector de la Institución.	Así ha estado establecido en el reglamento interno de la institución. Temor a cometer errores.	Demora en el proceso de toma de decisiones. Dependencia de las autoridades.
2. Falta un estudio socioeconómico de la situación familiar de los estudiantes.	Falta de acercamiento directo del departamento correspondiente a la realidad social, habitacional y económica de los estudiantes.	Carencia de datos reales y precisos que permitan dar un tratamiento personalizado a los conflictos que se presenten.
3. Los estudiantes no tienen las suficientes oportunidades para exponer sus problemas	Falta de confianza con el departamento de orientación.	Retraimiento y búsqueda de soluciones en

académicos, personales y económicos.	No hay la certeza de que sus necesidades sean atendidas oportunamente.	actividades, no siempre, recomendadas.
4. Los docentes no toman la iniciativa para innovar las estrategias metodológicas y se rigen solo a lo que ya está establecido.	Falta de capacitación en el uso de estos recursos tecnológicos.	Hay una subutilización de los instrumentos tecnológicos existentes en las aulas de clase del ciclo diversificado. Clases tradicionales.
5. Falta promover la investigación educativa que integre a docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad, con el fin de materializar metas de interés colectivo.	Desinterés en iniciar este tipo de proyectos. Desconocimiento de los procedimientos para realizar una investigación, ya sea científica o de campo.	Poca participación en la solución de problemas.

Elaboración: Carla Carrión

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La dirección en un centro educativo debe pretender una gestión administrativa completa que permita consensuar actividades que busquen la transformación de la realidad de su institución, a través del compromiso de todo el personal involucrado con ellos, además de los padres de familia, el entorno circundante y los recursos públicos (aunque éstos fueran escasos). La conformación de equipos de trabajo, las reglas claras, una comunicación adecuada entre todos los miembros de la organización, será clave para conseguir que los grandes objetivos se cumplan y se alcance el anhelado horizonte plasmado en la misión y visión institucionales.

Concepciones como gestión, liderazgo, valores, innovación pedagógica, entre otros términos, han adquirido mayor interés en el entorno en el que están inmersas las instituciones educativas, además se toman en consideración factores para su evaluación y medición, tales como los niveles socioeconómicos de las familias de los educandos, los niveles de formación, cultura y educación de los padres, los

recursos con los que cuentan, la competitividad en la que parecen inmiscuirse tratando de solventar las exigencias de las comparaciones que se hacen con instituciones de la misma categoría, a nivel nacional o internacional.

El trabajo investigativo que ha sido realizado acerca de la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Santiago Fernández García de la Unidad Educativa Calasanz, de la ciudad de Loja, durante el año lectivo 2010-2011 permitió deducir algunas conclusiones importantes acerca de estos temas, que se ponen a consideración en los siguientes apartados:

1. La gestión educativa está relacionada directamente con la acción estratégica, administración de procesos debidamente planificados, utilización de herramientas que viabilizan los caminos hacia la consecución de una educación de calidad, no solo en lo que al conocimiento, investigación y tecnología se refiere sino también a la trascendencia de la persona como tal.
2. El liderazgo educativo constituye un elemento importante que redefine el papel de los directores y docentes de las instituciones educativas, para que promuevan un nuevo clima de aprendizaje estableciendo elevados estándares de conducta y rendimiento y generando grandes expectativas en sus estudiantes y en la comunidad educativa en general. Este tipo de liderazgo se tiene que convertir en una cualidad de la institución inherente a sus roles y estructuras que le permitan ser reconocida por encima de las otras de su misma clase o nivel.
3. Para abordar correctamente el tema de los valores, deberíamos escribir toda una obra que abarque desde los más elementales hasta aquellos que hacen que la persona en su esencia trascienda como tal en todas sus dimensiones. Sin embargo, a través de este trabajo impulsado por la Universidad Técnica Particular de Loja, se ha podido detectar con cierto alivio, que dentro del colegio Matutino Santiago Fernández García, se trabaja constantemente en su promulgación, difusión y vivencia. Los valores, de alguna forma, definen la calidad que como individuos, miembros de una colectividad, alcanzan los

estudiantes que se educan en la institución y se reflejan en la contribución que hacen éstos a la equidad social y al bien común.

4. El Colegio Santiago Fernández García se encuentra regentado por la comunidad escolapia, tiene una magnífica infraestructura física, que sin embargo, está siendo subutilizada por sus docentes, quienes se mantienen en los mismos métodos y estrategias metodológicas que podrían sustituirse por otras innovadoras y más eficaces. Por otro lado, las autoridades del colegio están centralizando el proceso de toma de decisiones y todas las áreas dependen de la última palabra que es tomada por el señor rector.
5. Los docentes saben teóricamente lo que es la gestión y el liderazgo, pero pocos de ellos lo aplican en sus clases. Escuchan a sus estudiantes pero no siempre practican las ideas o proposiciones que nacen de ellos. Existe cierta resistencia cuando se intenta introducir nuevos métodos de enseñanza en cada una de las áreas y conocen que el proceso de toma de decisiones se encuentra en línea vertical.
6. Los estudiantes piensan que se les escucha pero no se toman en consideración sus sugerencias al momento de tomar decisiones importantes que los involucran directamente. Sus docentes no proponen actividades innovadoras con las cuales puedan desarrollar las habilidades y destrezas que adquieren en el aula. No conviven con su entorno inmediato mediante pequeños o grandes proyectos que los involucren en la solución de los problemas a los cuales podrían aportar.
7. Los padres de familia no están totalmente involucrados con el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus representados y no se aprovechan totalmente las oportunidades que brinda la institución para hacerlo, pues muchos de ellos asisten únicamente llevados por las sanciones que se les impone por su ausencia.
8. El colegio Santiago Fernández García cuenta con una planta docente muy preparada, alumnos predispuestos y entusiastas, jóvenes promesas deportivas en distintas disciplinas, líderes natos, infraestructura adecuada y valiosas oportunidades de gestión que podrían ser explotadas en todo su potencial para

servir a la comunidad que le vio surgir como una pequeña institución hasta convertirse en una de las Unidades Educativas más grandes de la ciudad y provincia de Loja.

9. La propuesta de mejora que se presenta a continuación, pretende corregir estas situaciones que han sido detectadas, desde todos sus vértices. Un equipo de élite conformado por los líderes docentes, estudiantiles y de padres de familia que sirvan como una semilla para fomentar en todo su entorno un crecimiento integral, una participación activa y un interés verdadero por participar proactivamente de este proceso que los involucre a todos en la consecución de los grandes objetivos con espíritu calasancio, es decir, pensando siempre ser más, como profesional, como persona, como hermano para estar al servicio de los más necesitados.

6. PROPUESTA DE MEJORA

6.1. TÍTULO

“CREACIÓN DE UN EQUIPO DE ÉLITE CAPAZ DE FERMENTAR UN PROCESO DE CAMBIO EN LA GESTIÓN, LIDERAZGO Y PRÁCTICA DE VALORES EN FUNCIÓN DEL CRECIMIENTO INTEGRAL DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN”.

6.2. JUSTIFICACIÓN

Un proceso de cambio resulta muy difícil llevarlo a la práctica de un momento a otro, con todos los integrantes, hecho razonable por la heterogeneidad de principios, conocimientos, vivencias e intereses de los mismos. Por ello es importante descubrir miembros con ideales, fundamentos científicos y emocionales que puedan convertirse en verdaderos fermentos de todos los integrantes de la institución; no pueden ser todos, ni puede ser cualquiera, por eso se trata de un grupo de élite: intelectual, afectiva, espiritual y con sentido de pertenencia a la Institución.

El diagnóstico situacional que se detectó, con el trabajo sobre gestión, liderazgo y valores en el Colegio Matutino Santiago Fernández García, permitirá definir los vértices desde los cuales se armará estos grupos o se considerarán sus integrantes, de tal manera que se puedan centrar en resolver las principales deficiencias que se encontraron o reforzar aquellas que van por un buen camino.

Es posible realizar este trabajo a partir de un líder interno y, en algún caso podría contratarse a un experto externo para que su imparcialidad sea más eficaz, y la formación del equipo resulte realmente efectiva para la institución que tiende a un crecimiento global de cada persona y de todas las personas integrantes del Colegio. Este tipo de trabajos no se han formulado en instituciones educativas, por lo que resulta ser innovador, eficiente y eficaz, para lo que perseguía nuestro estudio que es la formación de nuevos gestores, líderes y cultivadores de auténticos valores personales y comunitarios.

6.3. OBJETIVOS

- Descubrir miembros de la comunidad educativa, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, con características sobresalientes a nivel intelectual, emocional, dirigencial, valorativo y social.
- Seleccionar a los más destacados de los candidatos descubiertos con el objeto de organizar un equipo fermento.
- Compartir los fundamentos del estudio realizado, la problemática y los fines planteados en función del crecimiento holístico de los integrantes de la Institución.
- Consensuar acciones de capacitación del equipo y para aplicar a toda la institución, mediata e inmediatamente, con entusiasmo, dedicación y entrega.
- Evaluar periódicamente la propuesta y concluir con la entrega de estímulos a miembros destacados a todo nivel.

6.4. ACTIVIDADES

- Multiplicación de síntesis de la fundamentación teórica del proyecto, resultados de la aplicación de instrumentos investigativos.
- Observación, directa e indirecta, por parte de un líder interno o experto externo, del personal con aptitudes necesarias para convertirse en parte del equipo.
- Reunión motivadora para dar a conocer la **propuesta** y cernir los integrantes realmente valiosos.
- Conformación progresiva del equipo que, verdaderamente sea de élite bien entendido este término.
- Proposición de acciones que cumplirá el equipo, a saber: preparación de recursos, capacitación específica, distribución de tareas, elaboración de cronogramas, evaluación de crecimiento, etc.
- Adquisición de recursos apropiados para el trabajo.
- Vivencia compartida de situaciones diarias extraordinariamente bien hechas, y situaciones extraordinarias impulsoras de nuevas actitudes.
- Convivencias por sectores: directivos, docentes, estudiantes por grupos, padres de familia selectos para concienciar.
- Promoción de la vivencia de valores: campañas, publicidad, festivales, deportes, realizaciones artísticas, etc.
- Evaluación periódica de resultados y procesos a nivel personal y de equipo.
- Programa de entrega de estímulos a estudiantes destacados en todos los niveles, en base a hechos muy concretos.

6.5. PRESUPUESTO

Ingresos: tomados de las pensiones que aportan los estudiantes del paralelo A de sexto curso, durante los 6 primeros meses del 2012. Son 35 estudiantes X \$30,00 = \$1.050,00 X 6 = \$6.300,00 dólares.

DESCRIPCIÓN	VALOR	TOTAL
50 fotocopias de la síntesis del proyecto de 6 páginas	6,00	6,00
Pago a un experto observador externo para seleccionar candidatos	100,00	106,00
Desayuno de trabajo con el quipo propuesto	50,00	156,00
Pago a un motivador, una hora de taller	50,00	206,00
Primera reunión oficial de 25 integrantes de élite, pago de hora extra	125,00	331,00
Adquisición de recursos audiovisuales, escritos y gigantografías para el equipo y su trabajo.	1000,00	1331,00
Adecuación de un local para reuniones ordinarias y convivencias	129,00	1460,00
Convivencias de trabajo, evaluación y planificaciones	640,00	2000,00
Convivencias por sectores institucionales, con la participación del equipo para concienciar la gestión y la práctica de valores	1500,00	3500,00
Celebraciones extraordinarias, onomásticos, cumpleaños, días universales especiales	750,00	4250,00
Promoción de valores, a través de publicidad, campañas, carteleras, concursos, festivales, excusiones, etc.	250,00	4500,00
Realizaciones artísticas: canciones, danzas, pintura, manualidades, etc.	250,00	4720,00
Deportes y recreación	250,00	5000,00
Entrega de estímulos pecuniarios a los estudiantes más destacados a todo nivel, elegidos por el equipo	1300,00	6300,00

6.6. CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	TIEMPO
Elaboración y multiplicación de síntesis del proyecto	Noviembre del 2011
Observación interna y externa para selección de candidatos	Diciembre del 2011
Desayuno de trabajo con equipo propuesto	1° semana de enero del 2012
Taller de motivación y selección de integrantes	2° semana de enero del 2012
Primera reunión oficial	3° semana de enero del 2012
Adquisición de recursos	4° semana de enero del 2012
Adecuación del local ad hoc	4° semana de enero del 2012
Convivencia de integración y planificación	1° semana de febrero del 2012
Celebraciones extraordinarias con el personal, según organización	Una cada mes
Realizaciones artísticas: canto, danza, pintura, etc.	Acorde con plan institucional
Entrega de estímulos	Junio del 2012

7. BIBLIOGRAFÍA

Alvarez Gálvez, L. (2010). **Guía de Proyecto de Grado I**. Loja: UTPL.

Buele Maldonado, M. (2011). **Proyecto de Grado II, Instructivo**. Loja: UTPL.

Carrión Ochoa, S. (2008). **Transversalidad es más vivencia que Currículo**, Colección "Ser Más". Loja: editora en trámite.

Greenfield, W.D. (1987). **Moral imagination and interpersonal competence: Antecedents to instructional leadership**. Boston: Allyn & Bacon.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000). **Gestión Educativa Estratégica**. IPE, Buenos Aires, UNESCO.

Ministerio de Educación del Ecuador (2011). **Estándares de Calidad Educativa, Estándares de Desempeño Profesional Directivo – Propuesta para la discusión ciudadana**. Quito: ME.

Leithwood, K. (2009). **¿Cómo liderar nuestras escuelas?** Santiago: Fundación Chile / Fundación CAP.

Ramírez, S. y otros (2010). **Fundamentos teóricos, metodológicos de la gestión Educativa. Planificación y Desarrollo Comunitario**. Módulo N° 8. Loja: UNL

Real Academia Española (2010). **Diccionario de la Lengua Española**, vigésima segunda edición. Madrid, España.

Segura Morales, M. (2006). **Ponencia sobre Educación en Valores y Familia**. Las Palmas.

Unidad Educativa Calasanz - Loja (2010). **Código de Convivencia**. Loja: Imprenta Santiago.

Unidad Educativa Calasanz – Loja (2010). **Proyecto Educativo Institucional, año lectivo 2010-2011**. Loja.

REFERENCIAS DE FORMATOS ELECTRÓNICOS:

Aponte, E. (2006). *Liderazgo Gerencia* [En línea]. Barquisimeto. Disponible en: <http://www.slideshare.net/cesarcrr/liderazgo-gerencial-8545369> [Consulta 2011-03-09]

Centro Virtual de Noticias de la Educación (2007). *Los expertos hablan de Gestión Educativa* [En línea]. Colombia. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-134793.html> [Consulta 2011-09-27]

Escolapios de las Californias (2010). San José de Calasanz, Nuestro Padre Fundador [En línea]. <http://escolapios.us/modulos.php?id=90> [Consulta 2011-02-06]

Ministerio de Educación del Ecuador [En línea]. Disponible en: (<http://www.educacion.gov.ec/interna.php?txtCodilInfo=15>) [Consulta 2011-10-14]

Revista Orbis (abril, 2008). El maestro de educación inicial como líder de la comunidad [En línea]. <http://www.revistaorbis.org.ve/pdf/9/Art1.pdf> [Consulta 2011-03-11]

Villamil Acero, M. (2010). *Administración* [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos81/la-administracion-empresas/la-administracion-empresas.shtml> [Consulta 2011-09-13]

Yarce, J. (2010). Liderazgo Educativo para el cambio [En línea]. http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/educacion_u/liderazgo_educativo_para_el_cambio.pdf [Consulta 2011-10-06]

8. APÉNDICES



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Señor gestor educativo:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicito a usted contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para mi investigación.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: urbano () rural ()

MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN QUE SE AJUSTE A LA REALIDAD DE SU ESTABLECIMIENTO:

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

Especifique.....

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

SÍ () NO ()

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

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

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

SÍ () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

	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:

	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	Son innatas			
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			

c.	Se adquieren a partir de la experiencia			
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión			

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

	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula			
c.	La mejora de los mecanismos de control			
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	De dirección (director, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e.	Otros (¿cuáles?)			

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

	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
	Coordinar las actividades de enseñanza-			

d.	aprendizaje que se proponga a los alumnos			
----	---	--	--	--

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos SÍ o NO.

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

- a. () Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. () Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. () Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. () Mantener actualizada la metodología.
- e. () Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. () Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. () Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. () Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. () Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. () Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SÍ () 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 docentes ()



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A DOCENTES

Señor profesor:

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

Le pido que lea atentamente cada uno de los parámetros establecidos y, a continuación responda, según su propia experiencia personal. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: urbano () rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estimado estudiante:

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

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

*CA Si está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.*

*A Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.*

*D Si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.*

*CD Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.*

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: urbano () rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO:

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



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Estimado padre de familia, estimada madre de familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES del centro educativo en el que actualmente se encuentra estudiando su representado. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que lea atentamente cada una de las siguientes interrogantes y las conteste con la mayor sinceridad posible.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

CUESTIONARIO:

1. ¿Considera usted que existe liderazgo por parte de las autoridades y docentes en el Colegio Matutino Santiago Fernández García?

SÍ () NO ()

¿Por qué?
.....
.....
.....

2. ¿Cómo calificaría usted las acciones de liderazgo que desarrollan los maestros en el aula?

Muy buena () Buena () Regular () Mala ()

¿Por qué?
.....
.....

3. ¿Cuál es su criterio sobre la gestión de los padres escolapios en la ciudad de Loja y sobre todo en la Unidad Educativa Calasanz?

.....

.....

.....

.....

4. ¿Los valores morales, éticos y religiosos que se imparten en el Colegio son los adecuados para la enseñanza de sus representados?

.....

.....

.....

.....

5. ¿Qué valores, piensa usted, que faltan trabajarse diariamente en el proceso de formación de su representado?

.....

.....

.....

.....

UNA INFRAESTRUCTURA IMPRESIONANTE AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD LOJANA





CALASANCIOS LÍDERES EN DEPORTES



CULTIVANDO VALORES PARA LA VIDA



UN ABRAZO DE ADIÓS AL GESTOR DE LA GRAN OBRA CALASANCIA

