



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Tema:

**GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO
NOCTURNO "JAIME ROLDÓS AGUILERA", DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN JOSÉ
DE CALASANZ, DURANTE EL AÑO LECTIVO SEPTIEMBRE 2010-JULIO 2011.**

Tesis de Grado previa a la obtención del
Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.

Autora:

Leslye Fátima Eras Gallegos

Directora:

Bertha María Villalta Córdova

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2012

Loja, 23 de octubre de 2011

Mgs.

Bertha María Villalta Córdova

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja, por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

Mgs. Bertha María Villalta Córdova

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

f)

Leslye Fátima Eras Gallegos

CI. 1102560321

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Leslye Fátima Eras Gallegos*, 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, 23 de octubre de 2011

.....

Leslye F. Eras Gallegos

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su infinito amor y sabiduría,
a mi Padre por darme fortaleza,
a mis hijos por ser bendiciones de Dios,
a Panchita por caminar siempre junto a nosotros,
y a la UTPL por haberme abierto sus puertas y permitir que crezca con ella.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo al hombre con quien compartí bellos y difíciles momentos durante veinte y tres años y con quién forme una familia,

a mi esposo Pablo Gonzalo Castro Macas,

Quién hoy desde el cielo nos acompaña.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Loja, 14 de septiembre de 2010

Padre
Ángel Campelo Campelo
DIRECTOR DE INSTITUTO SUPERIOR CALASANZ
Ciudad.

De nuestra consideración:

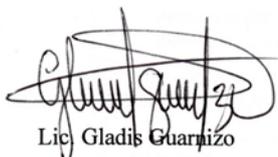
Nosotras, Gladis Guarnizo Medina y Leslye Eras Gallegos estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja, en la **Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo** nos dirigimos a Ud. muy comedidamente con la finalidad de solicitar lo siguiente:

En la actualidad, nos encontramos recibiendo el módulo de Proyecto de Grado I por tal motivo necesitamos realizar nuestro trabajo cuyo tema es **"Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos"** el mismo que solicitamos nos permita o autorice realizarlo en la institución la cual usted acertadamente dirige, pedido que lo hacemos con la finalidad de alcanzar nuestros objetivos propuestos, de igual forma debemos mencionar dicho trabajo es el inicio para realizar nuestra Tesis de Grado en la mencionada maestría.

Para su conocimiento a continuación ANEXAMOS el proceso de nuestro trabajo de investigación:

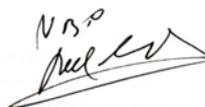
Por la favorable acogida que se digne dar a la presente reiteramos nuestro agradecimiento.

Atentamente,



Lic. Gladis Guarnizo

ESTUDIANTE DE LA UTPL



Lic. Lesly Eras Gallegos

ESTUDIANTE UTPL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	xi
RESUMEN	xiii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. Gestión	4
2.1.1. Gestión educativa	6
2.1.2. Característica de la gestión educativa.....	8
2.1.3. Importancia de la gestión educativa.....	9
2.1.4. Tipos de Gestión Educativa.....	12
2.2. Liderazgo	13
2.2.1. Líder	14
2.2.2. Líder Educativo.....	15
2.2.3. Tipos de Liderazgo.....	18
2.3. Diferencia entre director y líder	24
2.4. Los valores y la educación	25
2.4.1. Valores	25
2.4.2. Educación en valores	30
3. METODOLOGÍA	34
3.1. Participantes.....	34
3.1.1. El personal directivo	35
3.1.2. El personal administrativo	36

3.1.3. El personal docente	37
3.1.4. La población estudiantil	39
3.2. Materiales e instrumentos.....	44
3.2.1. Entrevistas	44
3.2.2. Encuestas	44
3.3. Método y procedimiento.....	45
4. RESULTADOS	47
4.1. Diagnóstico	47
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa.....	47
4.1.1.1. Manual de organización	47
4.1.1.1.1. Manual de funciones	48
4.1.1.2. Código de Ética	49
4.1.1.2.1. Código de convivencia calasancia	49
4.1.1.3. El plan estratégico.....	50
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	53
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	54
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	56
4.1.2. La estructura organizativa	57
4.1.2.1. Misión y visión	57
4.1.2.2. El organigrama.....	60
4.1.2.3. Funciones por áreas y por departamentos.....	61
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	67
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	67
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	67
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	67
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	69
4.1.2.9. Valores institucionales	69
4.1.3. Análisis FODA.....	70
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	70
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	70

4.1.3. Matriz FODA	71
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.....	75
4.2.1. De la encuesta a directivos	75
4.2.2. De la encuesta a docentes	89
4.2.3. De la encuesta a estudiantes	92
4.2.4. De la encuesta a padres de familia	95
4.2.5. De la entrevista a directivos	97
4.3. Matriz de problemas	100
5. DISCUSIÓN	101
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	108
6.1. Conclusiones	108
6.2. Recomendaciones	111
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	113
1. Título de la propuesta	113
2. Presentación	113
3. Justificación	115
4. Objetivos	116
4.1. Objetivo general	116
4.2. Objetivos específicos	116
5. Actividades	117
6. Resultados esperados	118
7. Localización y cobertura espacial	118
8. Población objetivo	118
9. Sostenibilidad de la propuesta	118
10. Presupuesto	119
11. Cronograma	120
8. BIBLIOGRAFÍA.....	121
9. ÁPENDICES	123

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS

¿Qué son los valores? - Cuadro No. 1.	28
Matriz FODA – Cuadro No. 2	71
Matriz de problemas – Cuadro No. 3	100

ILUSTRACIONES

Esferas de valor - Ilustración No 1.	26
Educación y acción educativa – Ilustración No. 2.	31
Planificación estratégica – Ilustración No. 3	52
¿Qué es el proyecto educativo institucional? – Ilustración No. 4	54
Organigrama del colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera – Ilustración No. 5	60

TABLAS

Personal directivo. Clasificación por género. Tabla No 1.	35
Personal directivo. Clasificación por edad. Tabla No. 2.	35
Personal administrativo. Clasificación por género. Tabla No. 3.....	36
Personal administrativo. Clasificación por edad. Tabla No. 4.	36
Personal docente. Clasificación por Género. Tabla No. 5.	37
Personal docente. Clasificación por edad. Tabla No. 6.	38
Distribución estudiantil. Tabla No. 7.	39
Número de alumnos de acuerdo a educación básica y bachillerato. Tabla No. 8.	40
Alumnos de acuerdo a la edad. Tabla No. 9.	42
Número de alumnos clasificación por género. Tabla No. 10.	43
Formas de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo. Tabla No. 11.	75
Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización. Tabla No. 12.	76
Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos. Tabla No. 13.	77
El clima respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por él. Tabla No. 14.	78

Resolución de conflictos. Tabla No. 15.	79
La administración y liderazgo del centro educativo promueve. Tabla No. 16.	80
Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución. Tabla No. 17.	81
Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar , usted como director promueve. Tabla No. 18.	82
De los diferentes órganos escritos a continuación ¿Cuáles se encuentran en su institución?. Tabla No. 19.	83
El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de. Tabla No. 20.	84
Los departamentos didácticos de su institución son los encargados de. Tabla No. 21.	85
La gestión pedagógica. Tabla No. 22	87
Material de planificación. Tabla No. 23.	88
Encuesta a los docentes. Tabla No. 24.	89
Encuesta a estudiantes. Tabla No. 25.	92
Encuesta a padres de familia. Tabla No. 26.	95
Entrevista a directivos. Tabla No. 27.	97

RESUMEN

La investigación se realizó en el colegio nocturno “Jaime Roldós Aguilera”, de la unidad educativa San José de Calasanz, durante el año lectivo septiembre 2010-julio 2011, la misma que permitió analizar la capacidad de gestión, liderazgo y valores personales e institucionales

Para elaborar este trabajo se utilizó bibliografía especializada; además, investigación aplicada y descriptiva, las mismas que se apoyaron en la observación, entrevistas y encuestas, instrumentos de investigación que fueron aplicados a: alumnos, docentes, directivos, administrativos y padres de familia y que luego fueron interpretados por los métodos estadísticos.

La verificación de los instrumentos de gestión con los que cuenta el colegio permitió conocer su planificación, ejecución y evaluación de las actividades en el corto y largo plazo.

Al analizar la información recolectada, se detectó antivalores que causan problemas en los alumnos, docentes, directivos, administrativos y padres de familia, provocando inestabilidad en las actividades diarias del trabajo, impidiendo el cumplimiento de los objetivos planteados.

Frente a esta realidad se propone *la implementación de jornadas de reflexión calasancia, que permitan profundizar los valores humanos y cristianos de solidaridad, dignidad, justicia y paz, en la comunidad del colegio nocturno.*

1. INTRODUCCIÓN

La globalización ha provocado la ruptura de las fronteras y se ha acelerado a través de las redes sociales. El uso de la tecnología ha creado uno de los países más grandes del mundo en la que sus ciudadanos participan y aportan en igualdad de condiciones el conocimiento siendo fundamental la presencia de ciudadanos íntegros, con pensamiento crítico, reflexivo y propositivo, formado en valores, que promuevan el bienestar de todos sus miembros.

Frente a esta realidad, muchos países del mundo están prestando especial atención a la educación y sobre todo a la formación de sus miembros.

El Ecuador no ha sido la excepción y durante estos últimos años el gobierno ha tomado decisiones importantes respecto a: actualización de conocimientos, uso de herramientas tecnológicas, talento humano que fomente la ciencia y la tecnología, carga horaria, jubilaciones, salarios, etc., que permitan generar una educación de calidad acorde a nuestra realidad, evitando la pérdida de nuestra identidad cultural y formando ciudadanos sensibles con los demás.

Es necesario recordar que la educación depende del compromiso y participación de todos sus miembros: estudiantes, docentes, directivos, administrativos, padres de familia y entorno, quienes a través de una planificación, ejecución, evaluación y trabajo en equipo logran una educación íntegra y de calidad.

La Universidad Técnica Particular de Loja, a través de su modalidad abierta y a distancia, compromete su accionar en la formación de directivos de los centros como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión, liderazgo educativo y formación axiológica de sus miembros.

Para llevar a efecto este compromiso, propone una investigación acerca de la gestión, liderazgo y valores que debe ser aplicada en cualquier institución educativa del país.

El colegio nocturno “Jaime Roldós Aguilera” de la Unidad Educativa San José de Calasanz – Loja, fue la institución que generosamente abrió sus puertas para realizar la investigación.

El colegio pertenece a una institución fisco-misional católica, regentada por los padres Escolapios. Atiende de manera preferente a jóvenes de escasos recursos económicos, sin discriminación racial, cultural, social, religiosa o política, mediante la integración de la Fe y Cultura, “*Piedad y Letras*” con la finalidad de servir a la iglesia y transformar la sociedad, a través de la evangelización y de la ejecución de proyectos que apoyan al desarrollo educativo, social económico, cultural y ecológico de su entorno.

Al desarrollar la investigación se analizará la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales del Colegio Nocturno “Jaime Roldós Aguilera” perteneciente a la Unidad Educativa San José de Calasanz, de la ciudad de Loja, y que fundamentalmente han permitido contribuir a elevar la calidad de la educación

Además se investigará sobre referentes teóricos de gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores; así como seleccionar mediante una actitud crítica información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nocturno “Jaime Roldós Aguilera” de la ciudad de Loja; determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas; como también, asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, siendo este último el eje transversal de la administración educativa; y finalmente 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 el cumplimiento de los objetivos de la investigación se cuenta con la colaboración de la dirección, personal docente, administrativo, alumnado y padres de familia del Colegio “Jaime Roldós Aguilera” de la ciudad de Loja, quienes proporcionaron la información necesaria a través de los instrumentos

de recolección de información como son: entrevistas, encuestas y la observación directa. Ante lo expuesto se puede considerar que el proyecto es factible de realización.

Concluída la investigación los beneficiarios serán el personal directivo, docente, administrativo, estudiantes y padres de familia del Colegio Nocturno "Jaime Roldós Aguilera" de la Unidad Educativa San José de Calasanz, y la sociedad ecuatoriana.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión

Según el diccionario de la Real academia de la Lengua Española, en su vigésima primera edición:

Gestión es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En los negocios el término se aplica más por su significado en inglés, management que al traducirlo nos da las siguientes definiciones:

- El acto, la manera o la práctica del manejo, dirección, supervisión o control.
- La persona o personas que controlan o dirigen un negocio o alguna empresa.
- Habilidad en el manejo: capacidad ejecutiva.

Dictionary of the English Language (interdisciplinario, 2009).

Si buscamos un sinónimo: la gestión es esencialmente algo muy similar a ejecución, a capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia.

Nitin Nohria y William Joice en un artículo publicado en el HBR*(julio 2003), resume aquellas prácticas que se pueden considerar fundamentales para la buena gestión, englobándolas en cuatro conceptos:

Estrategia: Relacionada con la de construcción de proposiciones de valor alrededor del cliente, la calibración del esfuerzo en función de los cambios del entorno, la comunicación de las aspiraciones del negocio y la conservación del enfoque.

Ejecución: Referida a la entrega de productos y servicios que cumplan consistentemente con las expectativas de los clientes y consumidores, la toma

de decisiones oportuna, eliminar constantemente cualquier forma de desperdicio y propiciar la mejora de la productividad.

Cultura: Que se compone de la inspiración de quienes nos siguen, para que hagan la cosas mejor por medio del facultamiento del personal para ejecutar toma de decisiones acertadas y oportunas, la recompensa de los logros, crear retos y fortalecer y promover los valores de la empresa.

Estructura: Que busca simplificar y hacer el trabajo fácil de llevar, promover la cooperación, colocar a la mejor gente en el frente de acción y diseñar sistemas para aprender y compartir el conocimiento.

Estos cuatro aspectos representan la evolución de los conceptos tradicionales asociados al ciclo de administrar, enfocando a la gestión más allá del simple logro de resultados.

De la misma manera como se plantea este modelo, Larry Bossidi y Ram Charan, en su libro *Execution* (2002), precisan sus argumentos alrededor del concepto de ejecutar como fundamentó de la gerencia, señalándola como el elemento central de la cultura de cualquier organización. Para instrumentar su propuesta, estos autores señalan que las principales cualidades que componen los bloques de la ejecución son:

Conocer el negocio y a las personas involucradas

- Ser realistas e insistir en ello
- Establecer metas claras y priorizarlas
- Seguimiento del desempeño
- Recompensa
- Expandir las capacidades
- Conocer sus limitaciones

El trabajo de gerenciar, como sinónimo de gestión, no puede realizarse productivamente si se define el espacio de actuación de forma estática y aislada del resto de los elementos que componen esa unidad llamada empresa, lo cual es evidente en la lista anterior.

La gestión puede compararse con el director de una orquesta que establece el ritmo, los tiempos y marca la intervención de cada instrumento, pero nunca toca uno. Por lo tanto es crear la imagen de un resultado y producirlo, logrando consolidar un estilo característico que forma parte del ADN de la empresa y que la hace mejor que sus competidores.(Lozano P., 2006).

2.1.1. Gestión educativa

A la gestión educativa se la considera como “el conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”. Ministerio de Cultura y Educación de la nación Argentina, 1996.

Otro concepto emitido por el Dr. Luis Alberto García Leiva, expresa que, La gestión educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Los requisitos para lograr una buena gestión educativa, son:

Clima escolar, trabajar en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica.

Trabajo en equipo, trabajar en equipo no es sinónimo de repartir el trabajo, entre los integrantes de una institución. Se requiere que esa distribución de tareas cumpla ciertos requisitos:

En primer lugar, estar dispuesto a tomar acuerdos para establecer las metas y objetivos del equipo. Las tareas no pueden asignarse o imponerse, su distribución debe hacerse con base en la fortaleza de cada individuo y en el crecimiento global del equipo.

En segundo lugar, estar conscientes y tener la intención de colaborar para el equipo. Las tareas que se realizan con la convicción de que son importantes y

necesarias para el logro de los objetivos del equipo, se convierten en fuerza y empuje para todos sus integrantes.

En tercer lugar, ningún equipo se forma por decreto. El trabajo en equipo artificial, o el trabajo en equipo fácil son ejemplos claros del reto que implica sentirse parte de un equipo y del valor que tiene para sus integrantes, nutrir con sus acciones diarias los lazos que los unen.

En cuarto lugar, necesitamos formarnos en y para la colaboración. Es quizá, la falta de habilidades para hacerlo nosotros mismos.

Por último, necesitamos aprender que el trabajo de equipo requiere que cada integrante ponga a disposición de la organización sus habilidades individuales, en el entendido de que la fortaleza del grupo estriba en las potencialidades individuales.

Centrar la atención en los objetivos estratégicos de la escuela, muchos esfuerzos y recursos tienden a difuminarse por la carencia de una orientación clara y precisa. Este fenómeno se agrava cuando el objetivo de la organización se pierde de vista como en el caso de las escuelas o colegios.

Rendición de cuentas y exigibilidad educativa, finalmente debemos crear una cultura de sistematización de las experiencias vividas retroalimentarlas con la finalidad de introducir los cambios necesarios y fortalecer las buenas prácticas pedagógicas, académicas y administrativas. (Torres Coronel, 2007)

Según el Dr. Carballo, la gestión educativa se compone de tres dimensiones: la pedagogía y didáctica, la administrativa, y la socio-humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. (Dr. Elme Carballo, oct 2005).

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la

responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

Desde lo administrativo, trata de organizar y Administrar mejor las actividades, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los involucrados en torno a las metas establecidas. Los elementos de gestión son: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, y control.

Desde la dimensión socio humanística-comunitaria la Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. (Yufra, 2006)

Gestionar la educación es gestionar personas: padres de familia que necesitan orientaciones claras sobre cómo educar a sus hijos, profesores que necesitan proyectos claros y liderazgo para formando equipo con sus colegas poder ofrecer lo mejor de sí mismos a los niños y jóvenes, a los que hay que ayudar a aprender y a crecer como personas, con libertad, con dignidad, con virtudes.

La gestión debe ser realizado desde un enfoque humanista y ético, con soporte en principios en pos del Desarrollo Humano.

2.1.2. Características de la gestión educativa:

Incluyente y participativa, se trata de una práctica que parte de reconocer a las personas sus necesidades y sus diferencias para construir con ellas a partir de un proceso participativo.

Reflexiva, sugiere el espacio de la reflexión en la acción de reflexión, no es un proceso de evaluación formal, pero si un modo de observar críticamente el quehacer cotidiano.

Diálogo Informado, dialogar con los otros permite la exploración de sus ideas, así como el conocimiento de uno mismo. Este proceso, sin duda contribuye a dejar atrás la imposición de opiniones para obtener acuerdos producto de la reflexión, el diálogo y la información, mejorando las respuestas del equipo de trabajo.

Relaciones horizontales, favorece el clima para dialogar, aprender, expresar comentarios y propuestas y para generar ambientes de confianza que permitan potenciar las capacidades individuales y colectivas.

Trabajo colegiado y colaborativo, implica un alto nivel de compromiso y responsabilidad de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar en los diferentes momentos de participación.

Liderazgo compartido, la función directiva requiere una coordinación académica profesional y flexible con su equipo para guiar las actividades.

Fomentar la participación social, resulta esencial la participación de los padres de familia en los asuntos relacionados con la educación integral de sus hijos. (Vazquez Herrera, Arce, & Zorrillo Fierro, 2010)

2.1.3. Importancia de la gestión educativa

Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, que han estado presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

Ahora bien, si aceptamos que la filosofía de la educación postula la acción educativa, como una relación dialéctica en la cual, interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y familias de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la

definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común.

Pero además, debe entenderse que la educación está relacionada con el encargo social en donde, uno de los fines de la gestión educativa deberá encaminarse a transformar a los individuos y la sociedad. En relación con este tema, el investigador Gimeno Sacristán, ha escrito: La misma práctica directiva ha de entenderse como acción educativa en donde el papel del sujeto tiene un papel fundamental, es decir, entender lo que acontece en el mundo educativo tiene que ver con los agentes que le dan vida con sus acciones. Lo anterior resalta el valor de las acciones y sujetos que las realizan para entender la educación como proceso social y su posible cambio.

Ahora bien, si la gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración, en las fases de planeación, organización, ejecución evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la prospectiva educativa, como son: La autonomía, la democracia, la calidad, la formación integral y el surgimiento de la universidad virtual.

La autonomía, hoy en día, la figura de la autonomía, se caracteriza por perseguir soluciones propias, para la población de estudiantes, profesores, familias y el entorno social. Pero además, busca no solo mirar hacia adentro, las necesidades existentes de las instituciones de educación superior, sino que se preocupa por consultar el encargo social que le hace la sociedad a la universidad, y la obligación que tiene la misma, de revertir conocimientos, investigaciones y aplicaciones que permitan solucionar problemas que aquejan la sociedad.

Una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes a las necesidades de los estudiantes y a los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa que no basta con mirar hacia adentro es necesaria consultar las necesidades del entorno.

La democracia, en la educación presupone que la ciencia no es patrimonio de una élite, ni de lo que se llamó la aristocracia de la inteligencia, sino de toda la sociedad, más aún de la humanidad. Por ello, todos los hombres, mujeres y niños deben poseer información sobre aspectos que influyen decisivamente en el presente y en el futuro inmediato de nuestra vida cotidiana, aspectos entre los cuales ocupan un lugar prioritario, los descubrimientos científicos y las aplicaciones tecnológicas, que permitan transformar nuestra vida y la sociedad; la participación ciudadana se constituye en un factor decisivo para que el sentido de la democracia en lo educativo avance.

El concepto de democracia está estrechamente ligado con la calidad de la educación, lo que significa que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores, desarrollándose en un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos.

La calidad, el logro de aprendizajes de calidad, es un reto a los que se enfrentan los sistemas educativos en el mundo, lo cual exige hacer énfasis en la formación de los futuros científicos, profesionales, tecnólogos y técnicos, necesarios a incorporar a la esfera productiva para el desarrollo. La educación con calidad busca formar ciudadanos capaces de comprender las complejas interrelaciones existentes entre ciencia, tecnología y los ámbitos: social, económico, político y cultural con el fin de que en el futuro y cualquiera que sea su esfera de actividad cuenten con los instrumentos imprescindibles para participar en la toma de decisiones que contribuya a construir una sociedad democrática basada en el desarrollo científico y tecnológico.

La formación integral, va más allá de conformarse con instruir. En síntesis se trata de convertir las instituciones en generadoras de un clima que posibilite el ejercicio de valores en lo cotidiano, en las aulas, los patios y en las instancias de decisión. Instituciones que cambien para transformarse en espacios protectores de derechos y responsabilidades de directivos, jóvenes, profesores y padres de familia. Formar integralmente es educar con visión crítica con

capacidad de autoaprendizaje, así como en la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la no-discriminación sexual, étnica, y el respeto al medio ambiente.

La universidad virtual, la puesta en marcha de la universidad virtual es otro desafío para la educación del siglo XXI, requiere redefinir el concepto actual de universidad, explorar y construir un concepto de educación virtual, su significado y objetivos. Cada institución tendrá que hacer esfuerzos para construir su propio modelo sin olvidar que actualmente existen otros referentes y experiencias en donde se pueden adoptar algunas técnicas que sirvan de paradigmas que permiten adoptar las mejores prácticas. (Chica)

2.1.4. Tipos de Gestión:

Gerencial, trata en esencia de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. (Ayala Villegas, 2005).

Competencias Profesionales Docentes, comprende el desarrollo de las competencias docentes y considera el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo para generar un liderazgo pedagógico, la integración de equipos de trabajo, dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos. Se traduce en sistemas que suponen la existencia y uso de perfiles de competencias docentes, que posibiliten los procesos de selección, capacitación, promoción y desvinculación de los profesionales de la institución. (Valdivieso Guerrero, 2011)

Procesos aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular, pedagógico, administrativo financiero.

La dimensión curricular-pedagógica, se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación, seguimiento y evaluación en el aula, asegurando la calidad de los proceso de enseñanza y

aprendizaje de los alumnos. Incorpora elementos de innovación y proyectos desarrollados al servicio de los aprendizajes.

La dimensión administrativa se refiere a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa, tales como los reglamentos internos, registros, normas, definición de roles y funciones, recursos didácticos, infraestructura, etc.

La dimensión financiera incluye los controles presupuestarios, sistemas de adquisición, obtención y asignación de recursos a proyectos institucionales. (Garay, Uribe, & Celia, Gestión escolar de calidad, 2009)

Del conocimiento Tras un detenido análisis de las definiciones y las características propias de la creación y gestión del conocimiento, podemos considerar que consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual, tratamiento, desarrollo y comportamiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo (Rodríguez Gómez, 2006)

De Resultados incluye el análisis de los logros de aprendizaje de los alumnos, medidos en términos absolutos y relativos; la efectividad organizacional expresada en términos de satisfacción de los beneficiarios y usuarios, los resultados financieros y el logro de las metas anuales. Incluye la forma en que se utilizan los resultados para la toma de decisiones respecto de los procesos del establecimiento. (Garay, Uribe, & Celia, Gestión escolar de calidad, 2009)

Pedagógica constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar". (Ezpeleta)

2.2. Liderazgo

Vivimos en una época que pone a prueba nuestras creencias y la forma como habías hecho las cosas hasta ahora, estos cambios tocan muy directamente al liderazgo y a nuestro líderes. Por esto es necesario redefinir el liderazgo para

este siglo, como el proceso de influir sobre las persona, de tal manera que logren unos objetivos propuestos.

Nuestra definición incluye tres implicaciones importantes:

Primero, el liderazgo debe incluir a otras personas, los subordinados o seguidores. Por su disposición a captar órdenes del líder, los miembros del grupo ayudan a definir el status de él y hacen posible el proceso de liderazgo. Sin subordinados carecerían de importancia todas las cualidades de liderazgo.

Segundo, supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Los miembros de un grupo no carecen de poder, pueden y delínean las actividades del grupo de muchas maneras. De esta manera el líder tendrá por general más poder.

Tercero, es la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de los seguidores en diferentes formas. Los líderes tienen una obligación especial de tomar en cuenta la ética de las decisiones.

El liderazgo no es la aplicación del poder, el líder debe traducir intenciones en realidad, la esencia del liderazgo es “la capacidad de construir y desarrollar la autoestima de los colaboradores”, es el arte de hacerle ver a los colaboradores todo lo que puede llegar a “ser y a hacer”.

El nuevo, liderazgo no es excluyente sino incluyente, estimula el desarrollo de todos, es necesario el respeto por la gente, parte de un principio de confiar en la capacidad del otro, trata de liberar el potencial de cada uno. (Psicomarketing, 2003)

2.2.1 Líder

Un líder es, por definición, un innovador. Hace cosas que otras personas no han hecho o no hacen. Se adelanta a todos. Hace cosas nuevas y vuelve nuevas las cosas viejas. Habiendo aprendido del pasado, vive en el presente, con un ojo puesto en el futuro. Cada líder coordina todo de una manera distinta. Sin embargo todos parecen compartir algunos de los siguientes ingredientes:

El primero ingrediente básico, es *una visión guiadora*. El líder tiene una idea clara de qué es lo que quiere hacer, personal y profesionalmente y la fortaleza para perseverar a pesar de los contratiempos y hasta de los fracasos.

El segundo ingrediente básico, es *la pasión*, la pasión subyace por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, línea de conducta. El líder ama lo que hace y le encanta hacerlo.

El siguiente ingrediente básico es *la integridad*. Esta tiene tres partes esenciales: conocimiento de sí mismo, sinceridad y madurez. La integridad es la base de *la confianza*, la cual no es tanto un ingrediente del liderazgo como un producto de éste. Es la cualidad que no se pueda adquirir sino que tiene que ganarse. La otorgan los colegas y los seguidores, y sin ella el líder no puede funcionar.

Otros dos ingredientes básicos del liderazgo son la curiosidad y la audacia. El líder se interesa por todo, quiere aprender todo lo que pueda, está dispuesto a arriesgarse, experimentar, ensayar cosas nuevas. No se preocupa por los fracasos sino que acepta los errores sabiendo que de ellos se puede aprender

En el fondo, para convertirse en líder, uno necesita convertirse en uno mismo, ser el creador de su propia vida. (Bennis, 1990)

2.2.2. Líder educativo

El Líder Educativo, utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión. Diagnóstica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

El líder, debe conocerse ampliamente, y desarrollarse personal, profesional y espiritualmente, pues deberá tomar decisiones que puedan afectar las vidas de otras personas y por tanto tienen que tener sensibilidad y compasión. El tiempo

es su mejor aliado si lo maneja de manera productiva y permitiéndose espacios de recreación y esparcimiento con su familia. Es una persona más integral con mayores exigencias. Debe conocer sus fortalezas y debilidades. Es un aprendiz constante de sí mismo, del entorno y de todas las personas que lo rodean.

Algunas de las cualidades que le deben acompañar:

- Ser un experto comunicador
- Crea oportunidades, no espera que le lleguen
- Ser perspicaz, reconocer las fuerzas el cambio
- Busca la diferencia y la diversidad

El líder debe ser un modelo de lo que predica, si los empleados identifican un gramo de incongruencia en su líder, será muy difícil lograr la confiabilidad y credibilidad en el futuro que les quiere proyectar. Hoy nos enfrentamos a continuos cambios que generan el caos y el líder debe mostrar calma ante el caos y saber que esta es la condición de este siglo.

El líder deberá dirigir, motivar y comprometer a su organización en medio de la desorganización, por eso un valor importantísimo es la flexibilidad y el ansia por el cambio, las organizaciones hoy en día se reinventan, se renuevan y aprenden, el líder no se puede quedar atrás, debe ser el motor de los cambios, vividos primero por él, en sus palabras en sus actos en sus pensamientos en sus sentimientos y finalmente en todo lo que haga, en su forma de vida personal.

Los líderes dicen la verdad, tienen carácter y convicciones. Lo seguidores están evaluando constantemente al líder, consciente o inconscientemente y la credibilidad y lealtad no se puede ganar a base de poder, es algo que la gente da a quién ha sido capaz de percibir sus necesidades, respetarlas y tenerlas en cuenta.

- La credibilidad es una actividad que se logra persona a persona.

- Se gana en cantidades pequeñas, y es generada por la acción directa interpersonal con el líder. Sólo por tener el título de autoridad que le da un cargo no se gana credibilidad
- Se gana con contactos físicos como darnos la mano, el abrazo, inclinarse hacia delante para escuchar.
- Se gana compartiendo historias personales, experiencias, fomentando el diálogo.
- Mostrando la voluntad de acercamiento, reconocer a otros y ser reconocido
- Realignar sus principios con la gente.

El líder debe tener una actitud de servicio. Esta es una relación que se construye y se siente. Las personas siguen a los líderes por la forma como los hacen sentir, porque se siente bien, y dan, sus mejores esfuerzos entre mayor sea su satisfacción con ese líder.

El líder debe fomentar el aprendizaje en su organización como la base del éxito, sabemos de qué aprendizaje estamos hablando? Estamos refiriéndonos a la capacidad de desaprender para volver a aprender, a permitirnos equivocarnos para aprender de esa equivocación.

Una institución que aprende genera un sistema donde pensamiento y acción están íntimamente unidos, la información está al alcance de todos en todos los rincones de la institución en el momento en que la necesitan. Los empleados de las empresas que generen conocimiento constante tienen la oportunidad de desarrollar al máximo su inteligencia y capacidades. La supervivencia de las organizaciones hoy en día está supeditada a su capacidad de aprender.

Finalmente debemos recordar que un líder es un ser humano como cualquiera otro, y por eso su tarea comienza por el mismo, superando sus barreras internas, sus miedos y la propia resistencia al cambio. (Psicomarketing, 2003)

2.2.3. Tipos de Liderazgo

Entre los estudios que identifican diferentes tipos destaca con luz propia, por su influencia en el ámbito de la educación, la propuesta de Kurt Lewin. Este autor establece tres estilos de ejercicio de liderazgo (p.e. Lewin, Lippit y White, 1939):

Liderazgo Autoritario, el líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional en el que los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.

Liderazgo democrático, Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.

Liderazgo “laissez faire”. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su propia iniciativa.

Liderazgo conductual, está basado en la teoría del comportamiento, el mismo que fue desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton en 1964. Este matrimonio de investigador, logró identificar 81 estilos diferentes de liderazgo, al entrecruzar dos variables: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. El principal aporte es el de mostrar que ambas variables se llaman mutuamente: se hace el mínimo esfuerzo, se atiende al máximo a la gente y el ritmo de trabajo se acomoda a ellos, la eficacia depende de que el elemento humano interfiera lo mínimo, hay una preocupación media en el trabajo y la producción; y, el compromiso de los miembros por los objetivos de la organización. Sería difícil imaginar buenos logros a largo plazo sin un personal comprometido y motivado. El mayor valor de este enfoque es que rompe con el paradigma unidimensional. La principal crítica es que señala un único estilo de conducción como mejor para todas las circunstancias. (Facultad de ingeniería, 2009)

Sergiovanni (1984) formula cinco **estilos de liderazgo** en función del aspecto predominante:

Líder técnico, Hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y

estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.

Líder humanista, concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

Líder Educativo, utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

Líder simbólico, asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y compartimientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantienen contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización.

Líder cultural, caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Las actividades asociativas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y

recompensar a quienes reflejan esta cultura. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencia de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro.

Liderazgo instructivo, las escuelas que consiguen en mayor medida un desarrollo integral de todos sus alumnos son aquellos que: contribuyen al establecimiento de la misión y las metas escolares, ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje, ayudan y apoyan el desarrollo profesional de los profesores, desarrollan, coordinan y supervisan el currículum del centro, fomentan el trabajo en equipo de los docentes, favorecen la participación de la comunidad escolar, tiene altas expectativas hacia los docentes y las comunican, contribuyen a generar una cultura de evaluación para mejora entre los docentes y el centro. Esta propuesta tuvo y sigue teniendo una fuerte influencia en el mundo educativo y sus aportaciones son innegables: así, cambió el enfoque tradicional de una dirección burocrática, centrada en la organización, a una dirección más preocupada por la enseñanza. Sin embargo, esta visión del liderazgo era claramente insuficiente. De entrada, era estática, dado que se basaba en la identificación de las características e las escuelas que funcionaban bien, pero no de las que tenían que mejorar.

Liderazgo transformacional, fue introducido por Bass (1985,1988), sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Así lo definió a partir de las siguientes dimensiones (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Bass y Avolio, 1994): carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización; visión o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con lo que han de estar identificados; consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas; estimulación intelectual, es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes; capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela (Leithwood y Steinback, 1993) se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones y para fomentar el desarrollo del personal.

Este tipo de liderazgo, por tanto, parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios (coronel, 1995; Leithwood, Tomlinson y Genge, 1996).

Liderazgo facilitador, (Lashway, 1995) es que se ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos. De esta manera, es posible definirlo como los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados (Conley y Goldman, 1994). Las estrategias utilizadas para ello son: prever limitaciones de recursos, construir equipos, proporcionar feedback, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión de la escuela. A pesar del énfasis que se pone en la colegialidad, la facilitación del poder no recae en votaciones o en otros mecanismos formales, sino en la existencia de una estructura, de tal forma que quien hasta ahora tuviera normalmente la autoridad legal de ratificar las decisiones continúe haciéndolo. Pero, frente a la delegación unilateral de tareas por parte del directivo hacia el resto de los miembros de la comunidad educativa, en un ambiente facilitador cualquiera pueda iniciar una tarea e implicar a quien sea para participar; el proceso funciona a través de la negociación y la comunicación (Dunlap y Goldman, 1990)

Liderazgo persuasivo, este tipo de liderazgo se sustenta en cuatro premisas básicas: optimismo, respeto a la individualidad de cada ser humano, confianza

e intencionalidad. Con estas premisas, el liderazgo persuasivo se desarrolla en cuatro dimensiones: la auto invitación, tanto personal como profesional, y a invitación a los otros, también personal y profesional.

Liderazgo sostenible, se basa en siete principios: el liderazgo sostenible genera y mantienen un aprendizaje sostenible, asegura el éxito en el tiempo, apoya el liderazgo de otros, dirige su atención a la justicia social, desarrolla más que utiliza, los recursos humanos y materiales, desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno y tiene un compromiso activo con el entorno (Hargreaves y Fink, 2003; 2004; 2005).

Liderazgo distribuido, es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002).

Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Este ejercicio de dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersada” en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales (equipo directivo).

Implica, igualmente un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el centro, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica. Los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela. Lo que supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión Crawford, 2005). El liderazgo distribuido facilita a todos realizar el trabajo

de forma más eficiente y destacada; con él se fortalece a individuos ya destacados.

Con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Un centro se desarrolla cuando incrementa los aprendizajes de sus alumnos, reuniendo de manera conjunta tanto la labor del aula como la del centro. La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes.

El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más como de una comunidad, asumido por distintas personas, según sus competencias y momentos. En esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación.

Por último, esta propuesta implica el aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes, las destrezas, el esfuerzo y la ilusión de la comunidad escolar. El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso. Así como una mayor coordinación dentro del colectivo de personas que pertenece a la misma comunidad de trabajo y aprendizaje. Las fronteras entre líderes y seguidores se disipan en la medida en que todos desempeñan ambos roles. Más que la acción de la persona que ejerce la dirección, o incluso el equipo directivo, es la forma de trabajar coordinada de un grupo amplio de personas que deciden conjuntamente. (Murillo, 2006)

2.3 Diferencia entre director y líder

DIRECTOR

- La condición de director tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación
- La autoridad es un privilegio de mando. El director piensa y siente "aquí mando yo".
- El director se basa en la autoridad que le "otorga" su cargo
- El director se basa en su jerarquía
- Necesita imponerse y para eso utiliza argumentos extensos
- Empuja a su grupo
- Inspira miedo, amenaza; su equipo le teme, le sonrío cuando está de frente pero le critica en su ausencia
- Quiere obediencia.
- Busca al culpable cuando hay un error. Sanciona, castiga, reprende al instante; busca arreglar el mundo con un grito, una infracción, un "llamado de atención".
- Asigna deberes y ordena, mientras contempla cómo se le obedece.
- Sabe cómo se hacen las cosas
- Se guarda el secreto del éxito
- Maneja a la gente
- Masifica a las personas como si solo fueran números o fichas
- Dice "vaya";
- No busca cambios
- Llega a tiempo
- Espera a la gente en su puesto
- Se contenta con el desempeño promedio
- Defiende su posición;
- Busca reverencia

LÍDER

- El liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.
- La autoridad, es un privilegio de servicio. El líder se inspira convencido de que "aquí sirvo yo".
- Busca ganarse la buena voluntad de su gente
- Cultiva su liderazgo
- Siembra convicción y usa ejemplos que tocan el alma de sus colaboradores
- Va al frente comprometiéndose con sus acciones.
- Inspira confianza, da poder a su gente, entusiasmo; cuando está presente impulsa al grupo reconociendo y agradeciendo sus aportes.
- Transmite la alegría de vivir y trabajar
- Consigue un compromiso real de su gente, formula planes con objetivos claros y concretos; estimula y difunde el ideal de una esperanza viva y una alegría contagiosa
- Invita, induce, da el ejemplo, trabaja con y como los demás; es congruente con su pensar, decir y actuar
- Enseña cómo deben hacerse
- Capacita permanentemente para que la gente crezca, se desarrolle y lo supere
- La prepara para que sea mejor que él. El líder valora y sabe ser seguidor.
- Conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas.
- Dice "vayamos".
- Promueve a su grupo a través del trabajo en equipo y forma a otros líderes.
- Llega antes
- Sale a su encuentro
- Se propone metas fuera de serie
- Hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria.
- Compromete a su gente con una misión que le permite trascender y realizarse(Jiménez, 2010)

El colegio nocturno “Jaime Roldós Aguilera”, cuenta con la presencia de un líder visionario, que transformó a la sociedad lojana, con el mensaje de Cristo, a través de la educación en Piedad y Letras.

El Padre Ángel Campelo, se ha constituido en una fuente inspiradora de su equipo de trabajo, con quienes a forjado un estudiante que a la luz del evangelio sirve a la sociedad.

Su creatividad, flexibilidad y motivación han conseguido que trabajando codo a codo con su equipo de trabajo, logren una educación de excelencia académica apoyada en la formación de una persona crítica, reflexiva y creativa en la que predominan los valores cristianos.

2.4. Los valores y la educación

2.4.1 Valores

En todas las épocas se ha hablado de un modo u otro de los valores. Sin embargo, difícilmente logramos ponernos de acuerdo sobre qué son y cuáles son éstos, pues lo cierto es que a lo largo de la historia todos los pueblos han considerado valiosos sus descubrimientos, sus costumbres, su arte y religión, su “forma de vida” etc.

Valor se identifica con el bien en algún sentido. Así pues, es valioso lo que es bueno, lo que es para bien de algo o de alguien.

Por ello, pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son “fuente de perfeccionamiento humano”, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre.

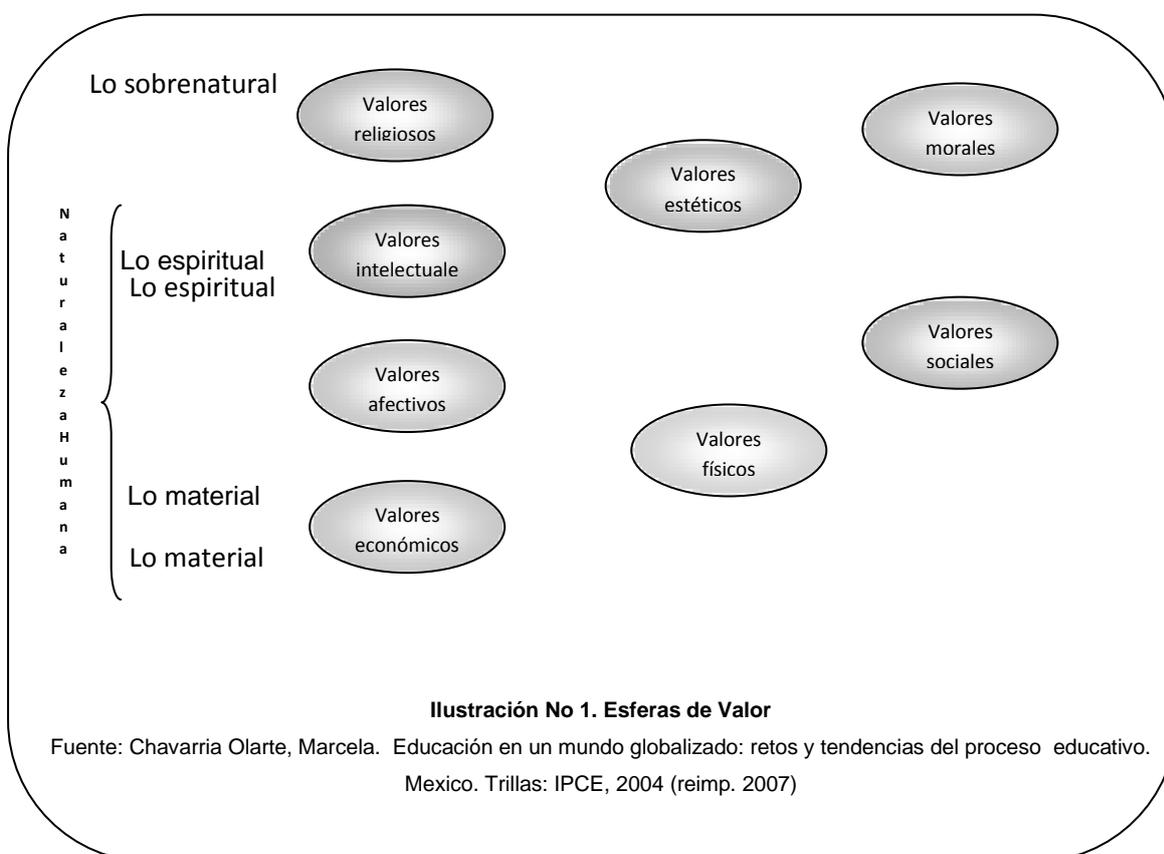
Metafísicamente hablando se ha llegado a distinguir entre bienes y valores, entre los valores y los objetos o sujetos en los cuales se manifiesta el valor. Se trata entonces de cualidades añadidas al ser, pero que al perfeccionarle son algo en ese ser.

Los valores son el ser; están en él como rasgos que trascienden el ser mismo; son propiedades del ser. Dicho de otro modo, el valor se ancla en el ser y,

como afirma W. Brugges, “anclar el valor en el ser significa justamente afianzar su carácter absoluto”. López de Llergo, señala que: “Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser cada ente”.

Tratándose del ser humano se observa que, al desarrollar y expresar su ser, su valor se “matiza” de diferentes formas, en función de las necesidades que satisface, de las actividades que realiza y de las facultades de su naturaleza que pone en juego y perfecciona.

De este modo, el ser del hombre se expresa de diferentes formas, en esferas de valor, es decir en tipos de manifestaciones del valor de la persona humana, de acuerdo con los rasgos de su naturaleza, desde lo más corpóreo (o material) hasta lo más espiritual y, a partir de ello, al plano sobrenatural.



Ahora bien, estas esferas de valor poseen ciertas características fundamentales:

Son armonizables. Se enlazan unos valores con otros, integrando un solo perfeccionamiento, el de la persona. Coexisten en el proceso de perfeccionamiento humano, siendo posible un equilibrio entre ellos, no se dan aisladamente, ni es preciso renunciar a unos para desarrollar otros.

Son inagotables. La cima de cada esfera de valor es infinita, no tiene límite. Los valores nunca se acaban. Cualquier persona u objeto valioso en algún sentido puede serlo más. El hombre es un ser perfectible, no perfecto.

Son objetivables, Se manifiestan en hechos, personas y situaciones concretos; pueden conocerse.

Son universales. Son, independientemente de que sean o no captados. Son asequibles a todo hombre, y valen para todos (aunque algunos sujetos no los reconozcan).

Son jerarquizables. Entre las distintas esferas de valor cabe cierta subordinación. Pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporcionan al hombre. Esto último es – pedagógicamente hablando-, el criterio que hace objetiva la jerarquización, ya que algunos valores perfeccionan más la parte corporal del ser humano, mientras otros perfeccionan más el espíritu, y otros más lo perfeccionan integralmente.

Finalmente, cabe una óptica más para estudiar los valores: la de la “axiología formal”, de Robert S. Hartman, según la cual, atendiendo a un objetivismo axiológico, los valores son el cumplimiento de la intensidad de un concepto. Esto indica que cada ser vale en la medida en la que se acerca o cumple las características de su propio concepto. Hartman plantea “el axioma del valor que define bueno como un término lógico, a saber, el predicado de cualquier sujeto que cumple la comprensión de su concepto”, por ejemplo: un portero impuntual “vale” menos como portero que un portero puntual, un profesor motivante “vale más” como profesor que otro apático y aburrido.

Esta forma “lógica” de valorar los seres y las circunstancias es sólo válida y útil en su campo: el del razonamiento lógico que parte de lo existencial; pues en el terreno del ser el valor está, como hemos dicho, en su esencia; los valores son propiedades del ser.

Los términos valor y virtud suelen confundirse, pues los valores se manifiestan en virtudes humanas y las virtudes se alimentan de valores. El valor está en el ser y la virtud en el hacer.

Desde el punto de vista pedagógico podemos decir que los valores son la meta (el fin objetivo de los mismos) y las virtudes son medios operativos a la vez que sucesivos logros en el gradual proceso de hacerlos propios. (Chavarría Olarte, 2007)

¿QUÉ SON LOS VALORES?

<i>Desde el punto de vista</i>	<i>El valor es</i>
Filosófico-metafísico	Propiedad fundamental del ser
Antropológico	Perfección que puede comunicarse al hombre
Lógico	Cumplimiento de la intensidad de un concepto
Pedagógico	Fuente de perfeccionamiento humano

Cuadro No 1.

Fuente: Chavarría Olarte, Marcela. Educación en un mundo globalizado: retos y tendencias del proceso educativo. México. Trillas: IPCE, 2004 (reimpresión 2007)

Podría seguir citando innumerables autores que hablan acerca de valores, sin embargo creo personalmente que los valores son aquellos que procuran el bien de las personas y que están impresos en cada una desde el inicio de las generaciones humanas, se siguen manteniendo y constituyen el fundamento de la sociedad, porque el hombre no solo es materia sino también espíritu, que procura el bienestar individual y social.

En los jóvenes del colegio nocturno se ha observado a lo largo de la investigación, los siguientes valores:

Responsabilidad es el cumplimiento de alguna tarea asignada

Disciplina ser ordenados en las actividades que nos encomienda.

Puntualidad ser puntual en las tareas encomendadas, tanto en las actividades cívicas, culturales, para evitar la desorganización posterior.

Respeto tratar a los demás como nos gustaría que a nosotros nos traten, lo que provocará tener buenas relaciones con maestros, directivos y alumnos.

Honestidad es un valor que involucra al hombre en el cumplimiento de honradez, honorabilidad, autenticidad, integridad, transparencia, sinceridad. La carencia de este valor provoca daños irremediables a la persona

Autoestima es aceptarse a sí mismo y aceptar a lo demás como Dios nos envió, con la belleza física y espiritual que nos concedió.

Libertad es facultad de respetar las leyes naturales y las sociales que nos permiten convivir en armonía.

Solidaridad compartir con el prójimo en los momentos de dolor, demostrando que aún somos sensibles ante el dolor ajeno, aprendiendo que el sentido de la vida es servir a los demás.

Dignidad ser respetuoso consigo mismo y con los demás.

Justicia consiste en conocer las leyes naturales y sociales, respetarlas, practicarlas y hacerlas valer ante el entorno social, impidiendo que se cometan atropellos contra nosotros mismos y contra los demás, desarrollando el sentido de lo bueno y lo malo.

Paz es la tranquilidad que la persona tiene en su interior ante los hechos positivos que le han acontecido, generando un ambiente de bienestar e igualdad de los miembros que formamos la sociedad.

Humildad, es saber aceptar nuestras fortalezas y debilidades como seremos humanos que impiden que nos creamos seres superiores a los demás,

acogiendo las bendiciones que Dios nos ha dado y colocándolas al servicio de los demás.

Generosidad, es dar a los demás amor, alegría y nuestro tiempo, lo que permite engrandecer las actitudes humanas.

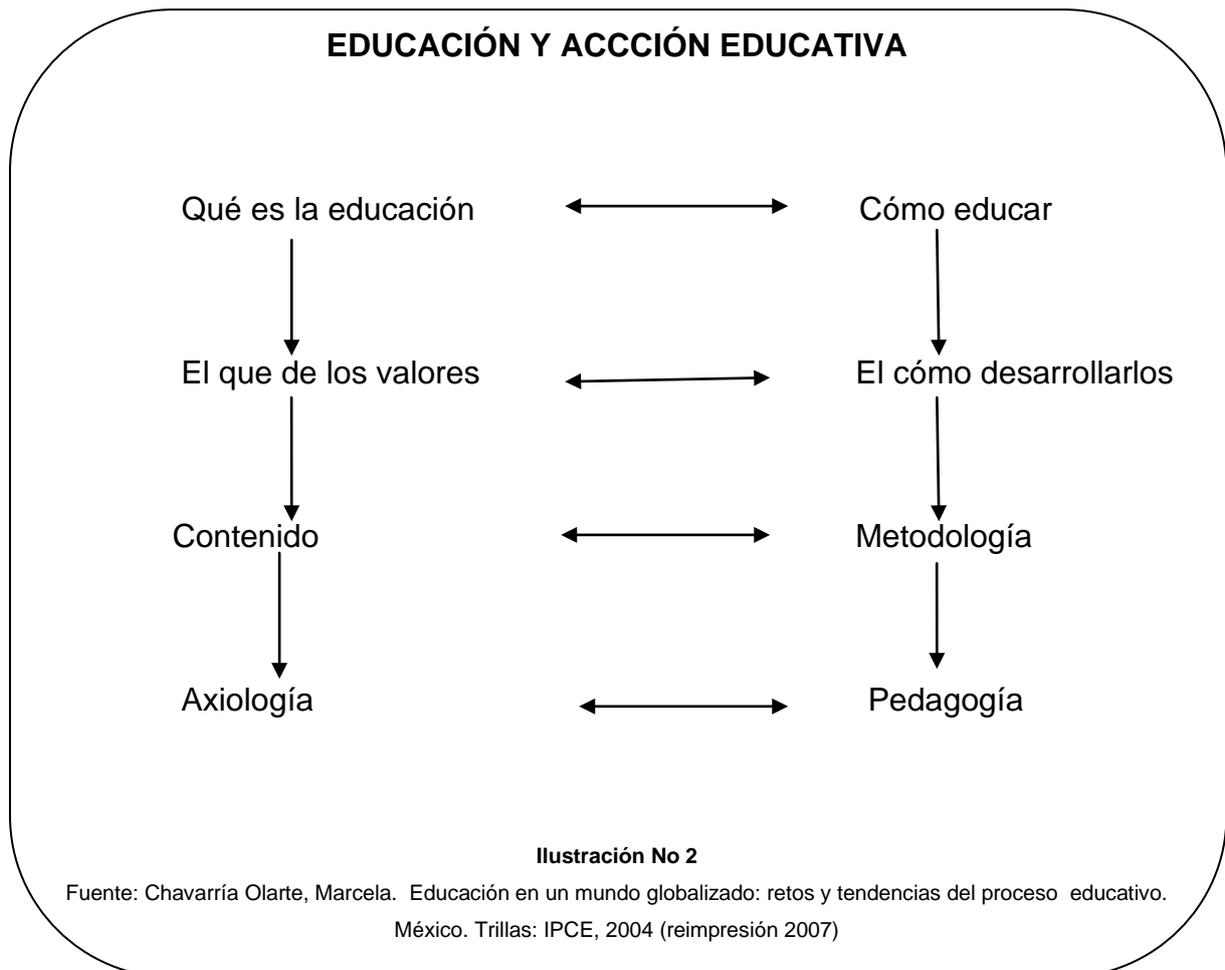
La presencia de estos valores en los estudiantes, permite confirmar la misión de la institución del colegio pues se observa un estudiante coherente con los valores humanos y cristianos, que permiten servir y transformar a la sociedad.

2.4.2 Educación en valores

Para los educadores (padres o profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por “la educación en valores” no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es “en valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación.

Para educar en los valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, a partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible.

La axiología y la pedagogía aportan cada uno lo que corresponde específicamente a su campo de acción, para hacer posible la educación en valores.



La educación en los valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud.

Por tanto, la educación en los valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida. En cuanto educadores, debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tienen su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

Aun cuando la familia y la escuela buscan como finalidad última de su acción educativa la formación integral de los chicos, corresponde a cada una de manera especial la responsabilidad específica sobre ciertas esferas de valor, en función de su razón de ser como instituciones en la sociedad.

La familia, por ejemplo, da la vida a los hijos y, a partir de ello, los acoge y acompaña en la intimidad, razón por la cual es el ámbito propio para educar en los valores “de intimidad”, esto es, en aquellos valores relativos a la formación más propiamente humana: lo que corresponden al campo de la formación afectiva (generación, expresión y control de sentimientos); al campo de la asimilación de principios de comportamientos acordes con la naturaleza humana, propicios para su propio desarrollo y para no entorpecer el de los demás (formación moral); y al campo de la orientación de la propia vida en función de una ideología y, más concretamente, en función de la respuesta personal que cada familia y cada sujeto debe dar ante la existencia de Dios (formación religiosa).

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

A la familia y la escuela se unen otros ámbitos e instituciones educativas: los clubes sociales y deportivos, los templos y parroquias, el vecindario, los ambientes virtuales que cada vez cobran mayor fuerza, etc.

Se trata de conseguir, a través de la integración de todas las influencias educativas, el *perfeccionamiento integral del ser humano*; es decir, su mejora, madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades, en todas sus facultades, la asimilación de todas las esferas de valor.

Los modos o formas de abordar la acción educativa puede ser muy variados, pero en todos los casos habrán de considerar básicamente los siguientes tres principios:

El ejemplo de los educadores como punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo (aunque imperfecto naturalmente) de los valores en lo que se desea formar.

La convicción vs. La imposición, como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.

La formación de la voluntad como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.

Ejemplo, convicción y voluntad son tres cauces concretos pero complejos para la educación en los valores. El ejemplo supondrá esfuerzo y vocación por parte de los educadores; la convicción requerirá el esfuerzo intelectual por parte de los educadores y educandos; y la voluntad precisará que desde la infancia el educando posea una formación en las virtudes humanas.

Finalmente, lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo qué son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que se manifiestan para el desarrollo humano, apuntar al perfeccionamiento integral del hombre como finalidad última, y perseverar en el ejemplo vivo como marco de referencia motivador y en la formación de la inteligencia y de la voluntad como instrumento clave en la permanente conquista de la CIMA de cada una de las esferas de valor. (Chavarria Olarte, 2007)

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

La Unidad Educativa San José de Calasanz fue fundada el 15 de septiembre de 1980, creada con el nombre de *Colegio Particular de Ciclo Básico del Valle* que en sus comienzos nunca pensó llegar a ser lo que hoy es, ni en su forma ni en su infraestructura. Nació en un Convento de la Parroquia del Valle y por el entusiasmo del Padre Vicente Ortega.

En septiembre de 1996, la comunidad de Padres Escolapios empezó a trabajar en el instituto y sus establecimientos anexos, esta unidad educativa pertenece en la actualidad a la Diócesis de Loja, y al momento continúa su labor.

Hoy se compone de cuatro secciones: El Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Loja” donde se forman futuros maestros y maestras de primaria. Una escuela primaria “Escuela del Instituto Pedagógico” que se fundó precisamente para hacer las prácticas pedagógicas de los estudiantes del Instituto. Dos colegios de bachillerato: el uno de jornada matutina “Santiago Fernández García” y el otro de jornada nocturna “Jaime Roldós Aguilera”.

La investigación se realiza en el colegio nocturno “Jaime Roldós Aguilera, la misma que está conformada por personal docente, alumnos, administrativos y padres de familia.

En el período septiembre 2010-junio 2011, el colegio Nocturno “Jaime Roldós Aguilera” de la Unidad educativa cuenta con:

- Directivos: 17
- Administrativos: 4
- Número de docentes: 29
- Número de alumnos: 658

3.1.1. El personal directivo

Está conformado por: Rector, Vicerrectora, Director Académico de sección que a su vez comprende once áreas de estudios y tres Inspectores.

Tabla No. 1

PERSONAL DIRECTIVO CLASIFICACIÓN POR GÉNERO		
Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	9	53%
Femenino	8	47%
Total	17	100

Fuente: Secretaría de la jornada nocturna "Jaime Roldós Aguilera"
Elaborado: Leslye Eras G.

En el colegio podemos observar casi una igualdad de género, pues el 56% lo constituyen el masculino y el 47% el femenino, constituyéndose en una gran oportunidad para trabajar en equipo y reflejarlo en la educación de los jóvenes. Nada educa mejor que el ejemplo y es bueno observar en este equipo de trabajo como ambos géneros se complementan y trabajan por alcanzar la visión y la misión institucional.

Tabla No. 2

PERSONAL DIRECTIVO CLASIFICACIÓN POR EDAD		
Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 25 a 30 años	4	23,53%
De 31 – 35 años	4	23,53%
De 36 a 40 años	3	17,64%
De 41 a 45 años	3	17,64%
De 46 en adelante	3	17,64%
Total	17	100%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de Secretaría
Elaborado: Leslye Eras G.

Las autoridades del colegio son personas llenas de trayectoria que se confunde con la juventud, pues la mayoría de sus integrantes, tienen una edad entre los 25 y 45 años, los mismos que se apoyan en la experiencia, pues el 17,64% lo constituyen docentes de 46 años en adelante. Madurez y juventud conjugan sus conocimientos y experiencias para ponerlas al servicio de la sociedad, evidenciándose nuevamente el trabajo en equipo en sus directivos, creando lealtad, confianza, participación, congruencia y vitalidad.

3.1.2. El personal administrativo

Está conformado por: secretaria, conserje, médico y el orientador vocacional.

Tabla No. 3

PERSONAL ADMINISTRATIVO CLASIFICACIÓN POR GÉNERO		
Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	3	75%
Femenino	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de secretaria
Elaborado: Leslye Eras G.

El colegio en su sección nocturna está constituido por un 75% del género masculino y el 25% por el género femenino. Cabe indicar que por ser parte de la Unidad Educativa Calasanz, no tienen una planta administrativa independiente, sino que se completan con el de la unidad, garantizando servicio de calidad y generando competitividad.

Tabla No. 4

PERSONAL ADMINISTRATIVO CLASIFICACIÓN POR EDAD		
Edad	Frecuencia	Porcentaje
25 a 35	1	25%
36 a 45	2	50%
46 en adelante	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de secretaria
Elaborado: Leslye Eras G.

El personal administrativo esta dentro de las edades de los 25 a 45 años de edad, y un 25% corresponde a los 46 años en adelante. Es personal cuya juventud y madurez contribuye asombrosamente al funcionamiento de un colegio de 658 estudiantes, demostrando con el ejemplo que son personas convencidas de la corresponsabilidad de trabajar en equipo para obtener una educación de calidad al servicio de la comunidad lojana.

3.1.3. El personal docente

El personal docente del colegio está conformado por 29 miembros que corresponde a género masculino y femenino, de ellos a veinte docentes de diferentes cátedras se les solicitó la colaboración para recoger la información.

Tabla No. 5

PERSONAL DOCENTE CLASIFICACIÓN POR GÉNERO		
Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	15	51,72%
Femenino	14	48,28%
Total	29	100%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de secretaria
Elaborado: Leslye Eras G.

Asistimos a una sociedad de cambio y podemos observar como en el colegio se ha dado cabida a la igualdad de género, su planta docente está conformada por un 51,72% de género masculino y el 48,28% de género femenino. Hombres y mujeres constituyen un vivo ejemplo de liderazgo y valores frente a una juventud que está inundada por información, pero en la que es difícil encontrar personas que prediquen con el ejemplo, constituyéndose en una experiencia enriquecedora el observar como sus maestros trabajan en igualdad de género.

Tabla No. 6

PERSONAL DOCENTE CLASIFICACIÓN POR EDAD		
Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 27 a 30 años	4	13,79%
De 31 a 35 años	3	10,34%
De 36 a 40 años	4	13,79%
De 41 a 45 años	2	6,90%
De 46 a 50 años	5	17,24%
De 51 a 55 años	5	17,24%
De 56 a 60 años	2	6,90%
De 61 a 65 años	2	6,90%
De 66 a 70 años	1	3,45%
De 71 a 75 años	0	0,00%
De 76 a 80 años	0	0,00%
De 81 en adelante	1	3,45%
Total	29	100%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de secretaria
Elaborado: Leslye Eras G.

La edad de los docentes del colegio proporciona estabilidad en el proceso enseñanza-aprendizaje, veinte y siete profesores se encuentran en su etapa de madurez como lo describe la tabla anteriormente, sus edades están comprendidas entre los 28 a 65 años. Mientras que un 3,45% corresponde a un profesor que se encuentra entre las edades de 66 a 70 años y otro 3,45% a otro profesor cuya edad está sobre los 81 años.

Son personas flexibles de acuerdo a la necesidad de esta sociedad en constante cambio, como también actualizadas en sus conocimientos y que ejercen un gran liderazgo sobre sus alumnos sobre todo con el ejemplo, pues el trabajo en equipo es la constante de este centro educativo, juventud y experiencia se mezclan para la alcanzar la visión y misión del colegio.

3.1.4. La población estudiantil

Al año lectivo 2010-2011 asisten 658 estudiantes, de género masculino y femenino. Los estudiantes están distribuidos en educación básica: octavo, noveno y décimo; como, en las diferentes especialidades del bachillerato: propedéutico, ciencias, químico biológicas, sociales, diseño gráfico, comercialización y marketing.

El tamaño de muestra empleado de la población estudiantil es igual a 20. Se solicitó la colaboración de representantes de todos los paralelos.

Tabla No. 7

DISTRIBUCIÓN ESTUDIANTIL					
EDUCACIÓN BÁSICA					
Octavo		Noveno		Décimo	
A	38	A	49	A	49
B	36	B	53	B	47
C	37				
Subtotal	111	Subtotal	102	Subtotal	96
Total: 309					
BACHILLERATO					
1º Bachillerato		2º Bachillerato		3º Bachillerato	
A	49	A	50	A	23
B	51	B	0	B	0
C	50	C	0	C	24
		D	44	D	24
		E	34		
Total	150	Total	128	Total	71
Total: 349					

Fuente: Datos recopilados de la nómina de secretaria
Elaborado : Leslye Eras G.

El colegio está conformado por dos secciones: Educación básica el que está conformado por 309 estudiantes y Bachillerato con sus diferentes especialidades al que asisten 349 estudiantes.

Tabla No. 8

NÚMERO DE ALUMNOS DE ACUERDO A EDUCACIÓN BÁSICA Y BACHILLERATO			
	Cursos	Número de estudiantes	Porcentajes
Educación Básica	Octavo	111	16,87%
	Noveno	102	15,50%
	Décimo	96	14,59%
	Subtotal		46,96%
Primero de Bachillerato	Propedéutico "A"	49	7,45%
	Propedéutico "B"	51	7,75%
	Propedéutico "C"	50	7,59%
Segundo de Bachillerato	Ciencias	50	7,59%
	Diseño Gráfico	0	0%
	Físico Matemáticas	0	0%
	Químico Biológicas	44	6,69%
	Sociales	34	5,17%
Tercero de Bachillerato	Diseño Gráfico y Publicitario	23	3,50%
	Físico Matemáticas	0	0%
	Comercialización y marketing	24	3,65%
	Químico Biológicas	24	3,65%
	Subtotal		53,04%
	Total	658	100%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de secretaria
Elaborado: Leslye Eras G.

La mayor población estudiantil la encontramos en la sección de bachillerato con un 53,04%; mientras que Educación Básica tiene un 46,96% de estudiantes.

En Educación Básica, el octavo año con 111 estudiantes corresponde a un 16,87% que se constituye en el mayor número de estudiantes, luego tenemos al noveno año con una población de 102 estudiantes correspondiente a un 15,50% y finalmente el décimo año con una población de 96 estudiantes que corresponde a un 14,59%.

Respecto al bachillerato el mayor número de población está en el primero año con un 22,79%, seguido del segundo año con un 19,45% y finalmente el tercer año con un 10,8% de estudiantes.

El colegio se inició en 1980 con sesenta alumnos, a través de este cuadro podemos ratificar la gestión y liderazgo realizada por el Padre Ángel Campelo, no solo en el incremento de alumnos, sino en la formación integral de todos los que han pasado y siguen pasando por sus aulas, El Padre Ángel Campelo, da cumplimiento a la filosofía calasancia de enseñar a los más pobres sin discriminar, edad, raza y sexo, para servicio de Dios y por lo tanto de la sociedad.

Tabla No. 9

ALUMNOS DE ACUERDO A LA EDAD		
Edad	Frecuencia	Porcentaje
12 a 13 años	34	5,17%
14 a 15 años	85	12,92%
16 a 17 años	173	26,29%
18 a 19 años	168	25,53%
20 a 21 años	104	15,81%
22 a 23 años	47	7,14%
24 a 25 años	29	4,41%
26 a 27 años	7	1,06%
28 a 29 años	7	1,06%
30 a 31 años	2	0,30%
32 a 33 años	2	0,30%
Total	658	100%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de secretaria
Elaborado: Leslye Eras G.

A pesar de ser un colegio nocturno, encontramos una población de alumnos: púberes, adolescentes y jóvenes, atrás quedó aquella imagen de que serían estudiantes adultos, la sociedad ha cambiado y este es uno de sus grandes cambios, en los cuales sus miembros buscan mejores días para sus vidas, compartiendo trabajo y estudio sin importar edad, género y horario.

La mayor población estudiantil está comprendida entre los 16 y 19 años con un porcentaje de 26,29% y 25,53% respectivamente, constituyéndose en el 51,82% de su población total. Adolescentes y jóvenes buscan prepararse para ser participes de esta sociedad, encontrando este apoyó en la comunidad escolapia a través del colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera, que les permite una formación integral con un constante crecimiento personal y académico, apoyando de esta manera el desarrollo educativo, social, económico, cultural y ecológico de su entorno.

También asisten personas cuyas edades están enmarcadas entre los 30 a 33 años, correspondientes a un 0,30% respectivamente.

Tabla No. 10

NÚMERO DE ALUMNOS CLASIFICACIÓN POR GÉNERO			
	Sección	Frecuencia	Porcentaje
Género masculino	Educación Básica	224	34,04%
	Bachillerato	184	27,96%
	Subtotal	408	62,00%
Género femenino	Educación Básica	85	12,92%
	Bachillerato	165	25,08%
	Subtotal	250	38,00%
Total			100%

Fuente: Datos recopilados de la nómina de secretaria
Elaborado: Leslye Eras G.

La igualdad de géneros en nuestros días es una realidad, la mujer hoy ocupa cargos que antes era exclusivos del hombre, y a su vez el hombre realiza labores que eran exclusivos de la mujer.

En el colegio nocturno, el 62% corresponde al género masculino y el 38% corresponde al género femenino, aunque podemos observar una considerable diferencia entre los dos géneros, es importante destacar que el género femenino empieza hacer presencia, pues se nota la incorporación de éste a la educación, dejando de lado situaciones como género y horarios, lo que permitirá en un futuro una igualdad de oportunidades y una sociedad enriquecida en conocimientos y valores.

3.2. Materiales e instrumentos

Los instrumentos para la recolección de la información aplicada, utilizados para esta investigación fueron:

3.2.1 Entrevistas

Se aplicó la entrevista al Padre Ángel Campelo, rector del colegio nocturno, a la vicerrectora y cuatro jefes de áreas. Fue una entrevista de tipo abierto, cuyo fin primordial fue conocer los instrumentos de gestión con los que cuenta el colegio, además el tipo de clima organizacional en el que se desenvuelve, como el tipo de liderazgo que se ejerce y la vivencia de valores. En el anexo No. 1, podemos apreciar el contenido de esta entrevista.

3.2.2. Encuestas

Se aplicaron a directivos o gestores educativos del colegio, las mismas que aportaron información sobre la realidad del establecimiento en aspectos como: organización del establecimiento, trabajo en equipo, liderazgo y calidad de educación que promueve. En el anexo No. 2, podemos apreciar el contenido de esta encuesta.

Esta técnica de recolección de información también se aplicó a los docentes, con el fin de obtener información sobre: gestión, liderazgo y valores en los que se desenvuelve el colegio. Sus preguntas abarcan contenidos como el rol del docente, tipo de liderazgo, trabajo en equipo, valores, compromiso e integración con el colegio y nivel educativo. En el anexo No. 3, podemos apreciar el contenido de esta encuesta.

A los estudiantes también se les aplicó encuestas, cuyo cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real o clima escolar que existe en el establecimiento. En el anexo No. 4, podemos apreciar el contenido de esta encuesta.

Los padres de familia también participaron de estas encuestas, a través de las cuales pudimos obtener información acerca del nivel de compromiso que tienen

para con la educación de sus hijos, como también su formación en valores, fundamentada en el humanismo cristiano, como también la percepción sobre la gestión, liderazgo y valores del colegio nocturno. En el anexo No. 5, podemos apreciar el contenido de esta encuesta.

La vicerrectora y el departamento de pastoral nos facilitó los instrumentos de gestión con los que cuenta el colegio, como: Plan estratégico de desarrollo, Código de convivencia, Proyecto educativo institucional, Plan operativo anual y Plan de mejora institucional.

Los recursos que se utilizaron para obtener la información son: humanos, materiales, tecnológicos y económicos.

3.3. Métodos y procedimientos

Para realizar esta investigación se utilizó los métodos: hermenéutico, exploratorio, analítico - sintético, y estadístico.

El marco teórico fue elaborado en base al método **hermenéutico**, el mismo que permitió recoger la información bibliográfica y analizar la información empírica a la luz del mismo. Para ello se utilizó la lectura, cuestionarios, mapas conceptuales y organizadores gráficos.

Una **exploración** de la gestión, liderazgo y valores de la administración del colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera, posibilitó la familiarización con el tema y conocer el colegio y observar su realidad, fortaleciendo criterios para saber qué factores estaban relacionados con las políticas y estrategias utilizadas por los directivos del colegio, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión y liderazgo escolar; y qué factores eran irrelevantes.

Esta investigación se realizó apoyándose en: bibliografía especializada, observación participante y no participante, entrevistas y cuestionarios hacia directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos se procedió al **análisis** de los mismos, estudiando todas sus partes y entendiendo sus relaciones con toda la institución y su entorno, para luego **sintetizarlos**, alcanzando una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de su realidad.

Finalmente utilizando el método **estadístico**, luego de la recolección de datos, se procedió al recuento, presentación, síntesis y análisis de los datos numéricos recogidos. La utilización de este método permitió organizar la información alcanzada y además analizar desde diferentes ángulos la gestión y liderazgo en valores que al momento se desarrolla en el colegio nocturno, para finalmente compararlos y contrastarlos, evidenciando la realidad que al momento se desarrolla en el mismo, generando una propuesta que contribuya a elevar la calidad de educación que se desarrolla en este centro educativo.

Por lo tanto podemos concluir que la investigación *“Gestión, liderazgo y valores en el colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera”*, es una investigación descriptiva y aplicada. Descriptiva, pues permite describir y analizar el rol del líder en el colegio y aplicada ya que los conocimientos que hemos adquirido los utilizamos para ejecutarla.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico permite conocer la realidad en la que se desenvuelve el colegio nocturno “Jaime Roldós Aguilera”, permitiendo conocer sus oportunidades y fortalezas; como también sus amenazas y debilidades.

Esta información se la obtuvo en base a la observación directa, entrevistas, encuestas, y documentos proporcionados por el colegio, como: el manual de funciones, el plan estratégico de desarrollo, proyecto educativo institucional, plan operativo anual, plan de mejora institucional, el código de convivencia y los instrumentos tecnológicos como pagina web, lo que permitió un acercamiento total a su realidad.

Con estos antecedentes, se puede planificar cómo potenciar sus fortalezas y corregir sus debilidades, a través de programas y proyectos que le permitan alcanzar el futuro deseado. Es así como esta investigación me permitió proponer un plan de jornadas en valores que me permitan fortalecer su educación en valores e iniciar a corregir los antivalores que se practican al momento en el colegio.

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa

Son documentos elaborados con un lineamiento nacional, pero ajustados a su realidad con carácter técnico, legal, pedagógico y en los que se fundamentan su accionar y toma de decisiones. Son aprobados por el Consejo directivo de la Unidad Educativa Calasanz.

4.1.1.1. Manual de organización

Son documentos administrativos que contienen información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones, la base legal, la estructura, las funciones y las líneas de comunicación y coordinación que se deben dar en una dependencia o unidad administrativa. (Herrera Montalvo, 1996).

Es lamentable que el colegio nocturno “Jaime Roldós Aguilera”, no cuente con este instrumento de gestión, de acuerdo a la investigación realizada. La vicerrectora del colegio expresa que no es un documento urgente para la institución, ya que la organización de todos los colegios está regentada por la ley de educación de nuestro país.

No es compatible esta opinión, pues la realidad del colegio es única y si bien la ley de educación es para todos, ésta debe adaptarse a su realidad, pues a través de este instrumento tendremos un proceso administrativo “macro” para toda el colegio. Por lo tanto se debe elaborar un manual de organización que permita al mismo ser eficiente, normando y precisando sus funciones, analizando y evaluando los procesos que se llevan al interior de la institución, permitiendo que la institución tenga una estructura y funcionamiento definido y mejorando los canales de comunicación.

4.1.1.1.1. Manual de funciones

Es un documento de gestión institucional, que describe las funciones específicas a nivel de cargo, desarrolladas a partir de las funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones y de los cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal. (Oficina de Apoyo a la Administración de educación, 2005)

El colegio cuenta con el manual de funciones que ha sido elaborado considerando la leyes y reglamentos de la educación ecuatoriana y la filosofía calasancia, a través del cuál sus miembros conocen las funciones a ellos encomendadas dentro del establecimiento.

Las personas que pertenecen al colegio Jaime Roldos Aguilera, conocen con exactitud, las funciones que deben desempeñar dentro de la institución, evitando pérdida de tiempo, duplicidad de funciones y convirtiéndose en un aporte para el buen funcionamiento del mismo.

Debo recalcar que el manual de funciones está dirigido a las personas y el manual de organización a la institución, de ahí la importancia para que el

colegio tenga estos documentos que le permitan formar parte del proceso para alcanzar la visión y misión institucional.

4.1.1.2. Código de ética

El código de ética es un conjunto de reglas que permiten el cumplimiento de la Misión y Visión de la institución, mediante la eficacia personal de sus miembros en todos los niveles de actividad propios de su accionar diario.

Este comportamiento presupone el conocimiento y acatamiento de la declaración universal de los Derechos Humanos, la constitución de la República, leyes y reglamentos que tiene que ver con su gestión individual y, en especial, el marco jurídico y reglamentario, pues, son los instrumentos indispensables para el correcto uso de derechos, deberes y obligaciones.

Su aplicación permanente, como norma de conducta, contribuirá de manera efectiva a elevar la calidad de formación profesional que se imparte y a su vez logrará la superación de sus miembros por alcanzar el bien que nos conduzca a la excelencia. (ESPE, 2011).

El colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera no cuenta con este instrumento de gestión, pues en palabras de su vicerrectora, ella no encuentra la diferencia con el código de convivencia.

Es importante notar que el código de ética rige y orienta el accionar del personal de la institución, en forma general, es decir esta enfocado a la institución como tal, y fundamentalmente a los valores institucionales. En tanto que, el código de convivencia permite el desarrollo de sus miembros a lo interno del colegio.

4.1.1.2.1. Código de convivencia calasancia

La unidad Educativa Calasanz dispone del código de convivencia, en el cual se definen los derechos y obligaciones de los integrantes de la comunidad educativa calasancia. Los estudiantes junto con sus padres de familia y/o representantes legales al firmar la matrícula dan por aceptado el mismo.

El código de convivencia de la Unidad Educativa Calasanz pretende:

- a. Definir líneas de procedimientos de la Institución respecto de los integrantes de la Comunidad Educativa; estando en concordancia con las normativas legales vigentes.
- b. Contribuir al desarrollo integral de la personalidad de todos los integrantes de la Comunidad Educativa, dentro de un ambiente de valores cristianos y de convivencia armónica en el respeto por sí mismo y por los demás; con el fin de establecer compromisos que conduzcan a la transformación del entorno social.
- c. Garantizar los derechos de todos los miembros de la Comunidad Educativa, e informar sobre los deberes y responsabilidades al ser parte de ella.
- d. Propiciar el descubrimiento y desarrollo de aptitudes y capacidades personales, estimulando el cultivo y vivencia de los valores cristianos, sociales, políticos, culturales, económicos y deportivos.
- e. Potenciar relaciones cada vez más sinceras, respetuosas y solidarias con los compañeros y demás miembros de la comunidad educativa.
- f. Tomar decisiones acertadas en las circunstancias que así requieran, aplicando los correctivos pertinentes.
- g. Inculcar la utilización adecuada y responsable de todos los recursos físicos, muebles e inmuebles, didácticos y materiales de la institución y del medio. (Calasanz, 2009).

El código de convivencia permite mantener un clima organizacional armónico, de alegría y de servicio de todos sus miembros, pues a través de las buenas prácticas se estimulan los valores y liderazgo de los jóvenes que acuden a sus aulas.

4.1.1.3. El plan estratégico

Es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde

el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivo cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos. (Merino, 2010)

El plan estratégico de desarrollo de la Unidad Educativa Calasanz, fue elaborado por directivos, docentes y personal administrativo, se lo cumplió en cuatro fases o momentos:

Momento explicativo: En este paso se realizó el diagnóstico institucional, identificando fortalezas, debilidades, aliados, oponentes, amenazas y oportunidades.

Momento prospectivo: Es la elaboración de los escenarios futuros, que se construyen a partir de los nudos críticos.

Momento estratégico: Aquí es el momento de planificar cómo potenciar fortalezas y superar dificultades.

Momento táctico operacional: En esta etapa, con los resultados anteriores, se construye los programas y proyectos que permiten la ejecución de las estrategias, para lo cual se las ubica en el tiempo, detallando además los recursos humanos y financieros que se requieren y designando a los responsables de la ejecución.

Este plan estratégico, pretende: que estudiantes, docentes y directivos se comprometan con una educación según el carisma calasancio.

Además, lograr la formación de seres humanos íntegros, que den testimonio a la sociedad de su amor al prójimo y de su sensibilidad para con lo cotidiano, lo cual se fundamentan en los valores cristianos, culturales, sociales educativos y ambientales.

Como también, formar estudiantes que tengan un espíritu analítico-crítico, acorde con las exigencias de la sociedad actual.

El clima institucional es muy importante, por lo que uno de los objetivos del plan estratégico es ofrecer un ambiente de aceptación, amor, cariño y confianza a sus integrantes a través de la realización de proyectos sobre cultivo de valores, liderazgo, sentido de pertenencia y comprensión de la vida como una maravilla de la creación Divina.

Además, pretende una educación en valores que involucre a estudiantes y padres de familia o representantes, mediante una educación cristiana y con el ejemplo, procurando que ellos asuman una actitud de entrega y colaboración con el proceso educativo de sus hijos.

La Unidad Educativa Calasanz tiene un plan estratégico de desarrollo que fue elaborado para el quinquenio 2001 -2006, documento que recoge las estrategias que el colegio se propone conseguir en el corto y mediano plazo. Como podremos observar este documento necesita ser actualizado para contribuir a la formación de sus educandos acorde a la realidad actual.

El gráfico adjunto ilustra los pasos que se deben seguir para elaborar este instrumento de gestión.



Ilustración No. 3

Fuente: Luis E. Torres C., Planificación Estratégica con enfoque del Marco Lógico, Guía Metodológica; Loja, agosto 2007

4.1.1.4. Plan Operativo Anual (POA)

Es una guía de gestión que permite la aplicación del plan institucional durante el año calendario y debe precautelar la ejecución, identificar a los responsables, determinar los parámetros de evaluación y los periodos de duración de las actividades y eventos programados, de acuerdo a los términos de referencia. Un plan operativo contiene para un año, los proyectos con sus respectivas actividades, metas de gestión, costos, financiamientos y responsables. (Ambato, 2010).

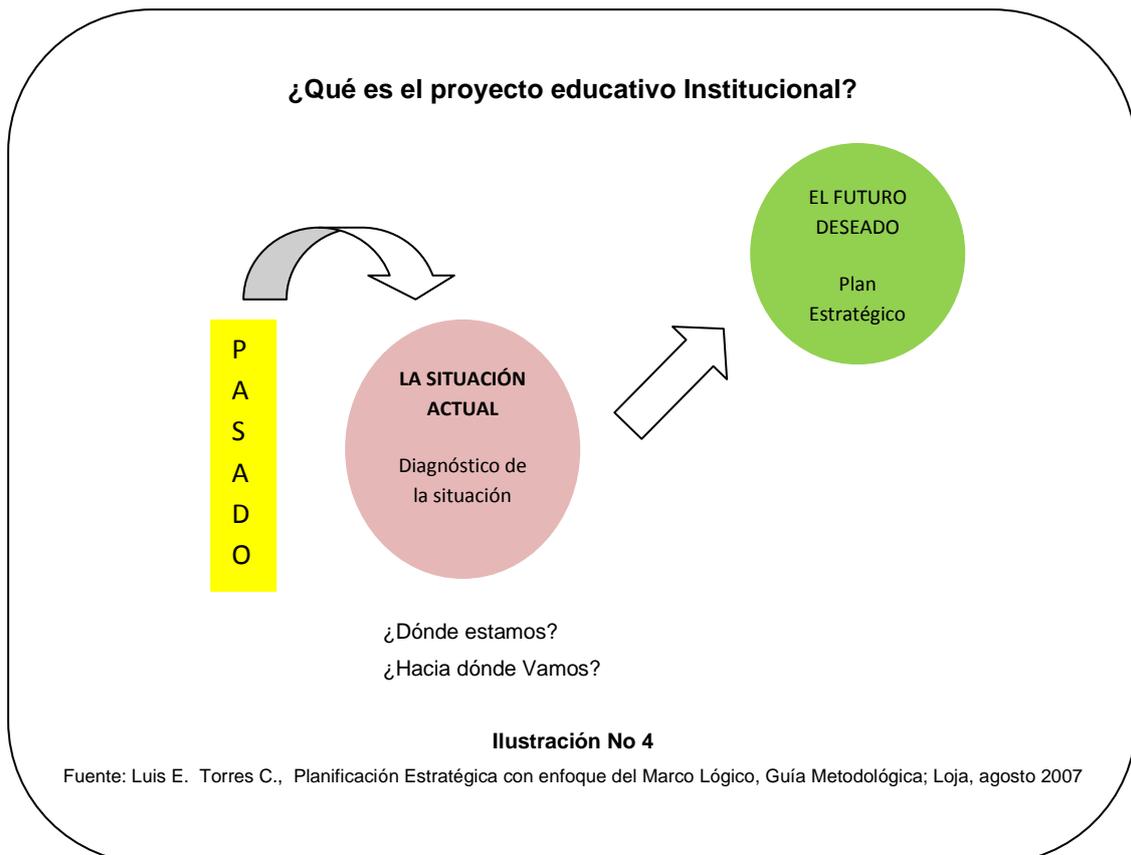
Es decir que es una planificación a corto plazo, cuya realización es para un año, tiene por finalidad concretar la ejecución del proyecto educativo institucional. Surge de la visión, misión, objetivos, propósitos, estrategias y se operativiza a través de los proyectos específicos de implementación, los mismos que son articulados de acuerdo a un cronograma con un presupuesto específico. (Torres Coronel, Derecho a una educación de calidad: Orientaciones metodológicas y didácticas, 2007) .

El colegio cuenta con un plan operativo anual, que le permita concretar la ejecución del proyecto educativo institucional, con sus respectivas actividades, metas de gestión, costo, financiamiento y responsable, permitiendo una evaluación anual que le permite corregir y retroalimentar.

Además cuenta con el Plan de mejora Institucional que mediante la ejecución de acciones atiende la problemática que existe en los procesos de gestión institucional y cuya aplicación es quimestral, que permite evaluar, corregir, y retroalimentar la gestión en un período de cinco meses, lo que habla muy bien de los instrumentos de gestión en los que se apoyan los directivos del colegio y que les han permitido colocarse en uno de los colegios de excelencia académica coherente con los valores humanos y cristianos.

4.1.1.5. Proyecto Educativo institucional (PEI)

Es un instrumento de planificación y gestión estratégica, flexible, abierta y progresiva, que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional a largo plazo. Permittiéndonos pensar estratégicamente las acciones que realizará la institución a futuro y que es fruto de la reflexión y la construcción colectiva.



Como todo instrumento de gestión procura el mejoramiento de la calidad educativa a nivel institucional.

Características del Proyecto Educativo Institucional

Manejable, Debe ser un documento de manejo fácil por lo que unas pocas páginas son suficientes para contenerlo.

General y Generador, debe encontrarse toda la información pertinente que permita generar los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar la acción. A partir del Proyecto Educativo Institucional deben

elaborarse documentos de carácter programático como manuales de operación, normas institucionales, el plan operativo Anual –POA – y los proyectos de Aula

Integral y coherente, todos y cada uno de los aspectos de la vida institucional deben ser considerados como referentes de acción en el proyecto Educativo Institucional.

Participativo y consensuado, debe ser definido tomando en consideración a todos los actores, quienes deberán ser consultados en su momento y oportunidad.

Flexible, abierto y progresivo, no es un documento definitivo, es necesario dejarlo suficientemente abierto para generar cambios en su fondo y forma e introducir otros elementos que se consideren necesarios. Además, como referente de la praxis institucional, en cada etapa de evaluación se deben introducir los cambios pertinentes a la luz de lo realizado, de los problemas solucionados y los cambios del contexto y entorno.

Los componentes del proyecto educativo institucional son: diagnóstico, identidad institucional, componente curricular y componente de gestión, sensibilización al cambio y evaluación. (Torres Coronel, Derecho a una educación de calidad, orientaciones metodológicas y didácticas, 2007)

El **Proyecto Educativo Institucional Calasancio** está basado en el pensamiento y doctrina propios de la Comunidad Escolapia.

Una fortaleza del colegio constituye el pertenecer a la unidad educativa Calasanz, pues su PEI se fundamenta en los resultados de la evaluación bianual implementada por los encargados pedagógicos de las diferentes provincias escolapias. Se trata de una evaluación realizada por observadores externos, especializados en evaluación institucional educativa, quienes utilizando técnicas investigativas estructuradas y estandarizadas, evalúan a directivos, docentes, estudiantes y personal que laboran en los planteles. Además establecen contactos con padres de familia y comunidad en general para evidenciar fortalezas y debilidades. Sus resultados son dados a conocer a

nivel mundial y son utilizados para comparar la calidad de cada una de las instituciones educativas, en relación con las similares escolapias del mundo entero.

Con los resultados de este amplio diagnóstico se organizaron equipos de trabajo, que en forma participativa elaboraron el plan estratégico de la Unidad Educativa Calasanz, cuyos resultados son el sustento del Proyecto Educativo Institucional. Estos instrumentos, después de ser aprobados, constituyen el marco orientador de las acciones que deben emprender cada uno de sus miembros y organismos, a fin de alcanzar el desarrollo sostenible de la institución hacia la excelencia educativa.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

Los fines de la educación calasancia, tal y como están expresados en el Proyecto Educativo institucional, constituyen la fuente que orienta el Régimen Disciplinario Interno.

El régimen Disciplinario Interno 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. Al mismo tiempo es un medio que permite a los alumnos crecer progresivamente hacia una autodisciplina que les capacite para ser gestores responsables de su existencia. Favorece una convivencia armónica en la cual están claros los valores y las normas exigidas permitiendo corregir comportamientos inadecuados mediante la aplicación de sanciones según el tipo de faltas cometidas.

Esto favorece el clima organizacional procurando una educación de calidad en un ambiente de alegría, servicio e identidad con el trabajo.

4.1.2. La estructura organizativa

El colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera, cuenta con una estructura organizativa, donde se especifica las funciones asignadas a cada persona y departamento, como también su coordinación y evaluación, para el logro de su misión y visión.

4.1.2.1. Misión y visión

MISIÓN

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

La Unidad Educativa Calasanz –Loja, es una institución fiscomisional católica, regentada por los Padres Escolapios. Atiende de manera preferente a los niños y jóvenes de escasos recursos económicos, sin discriminación racial, cultural, social, religiosa o política, mediante la integración de Fe y Cultura, “piedad y Letras”, con la finalidad de servir a la Iglesia y transformar la sociedad, a través de la evangelización y de la ejecución de proyectos que apoyan al desarrollo educativo, social, económico, cultural y ecológico de su entorno.

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 la solidaridad, dignidad, justicia y paz”

Docentes y estudiantes están comprometidos con la educación según el carisma calasancio, son poseedores de deseos de superación, afán de servicio, espíritu crítico, progreso social, justicia y paz; viviendo en un constante crecimiento personal y académico.

La innovación pedagógica es una preocupación constante de toda su planta docente, por lo que continuamente asisten a cursos que actualizan su quehacer educativo. Además el instituto pedagógico que es parte de la unidad educativa contribuye constantemente a este objetivo.

La excelencia académica se logra a través de un proceso educativo fundamentado en el paradigma análisis-crítico, es decir que no procura estudiantes con gran capacidad de memorizar contenidos, sino que al contrarios estudiantes capaces de analizar y discernir la información que surge a su alrededor, para proponer y crear soluciones de acuerdo a su entorno, las mismas que se fundamentan en los valores humanos y cristianos.

Utiliza de manera preferente la investigación como estrategia de aprendizaje, a fin de realizar un trabajo productivo, desinteresado y fecundo.

OBJETIVOS:

- ✓ Alcanzar la visión y misión institucional, mediante la ejecución de acciones que atiendan la problemática que existe en los procesos de gestión institucional, a fin de ofrecer excelencia educativa en piedad y letras.
- ✓ Lograr que directivos, docentes y estudiantes se sientan comprometidos con la educación según el carisma calasancio, con su crecimiento personal y profesional, y con el progreso social, la justicia y la paz de la comunidad en la cual deben desenvolverse como ciudadanos y como cristianos, a fin de alcanzar la excelencia académica y administrativa de la institución.
- ✓ Lograr la formación de seres humanos íntegros, en lo moral y cristiano, contando con un proyecto para el cultivo de valores y rediseñando los perfiles actuales, de ingreso y egreso, a fin de que los estudiantes de la Unidad den testimonio a la sociedad de su amor al prójimo y de su sensibilidad para con lo cotidiano.
- ✓ Ofrecer un ambiente de aceptación, amor, cariño y confianza a los integrantes de la Unidad a través de la realización de proyectos sobre

cultivo de valores, liderazgo, sentido de pertenencia y comprensión de la vida como una maravilla de la creación Divina.

- ✓ Lograr que los padres y madres de familia y los representantes de los estudiantes tomen conciencia de la necesidad de formar en valores.
- ✓ Procurar que los padres y madres de familia y los representantes de los estudiantes asuman una actitud de entrega y de colaboración total en el proceso educativo de sus hijos, en estrecha colaboración con la institución.
- ✓ Ofrecer a la familia la oportunidad de una verdadera formación en los valores humano-cristianos, desde el carisma calasancio, para que asuman su rol protagónico en la formación de sus hijos, mediante la enseñanza y el ejemplo personal.
- ✓ Incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad inmediata mediante el fortalecimiento en la vivencia de los valores cristianos, culturales, sociales, educativos y ambientales.

4.1.2.2. El organigrama

El colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera está estructurado de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA DEL COLEGIO NOCTURNO "JAIME ROLDOS AGUILERA"

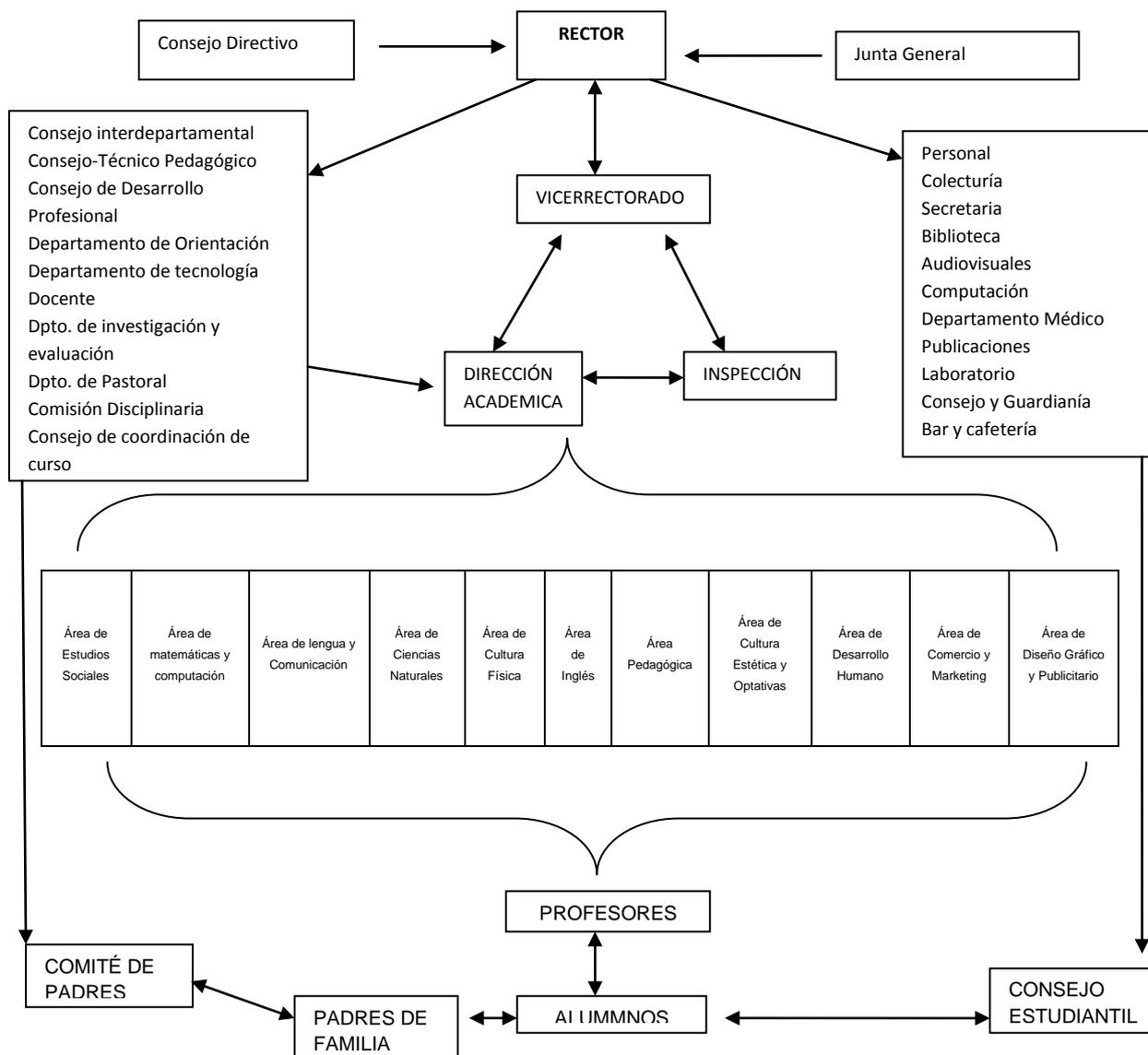


Ilustración No 5

Fuente: Vicerrectorado
Elaborado por: Mgs. Georgina Molina

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Las funciones de las áreas y departamentos están reguladas en el manual de funciones que ha sido elaborado en base a la filosofía calasancia y a las leyes y reglamentos de la educación ecuatoriana. Constituye un documento técnico de soporte al diseño organizacional de la Unidad, el cual es indispensable en virtud de la complejidad de esta institución y de la necesidad de coordinar las acciones de todos los docentes y secciones que la constituyen, conformando así, un solo cuerpo que actúa, bajo los lineamientos calasancios y un modelo pedagógico único. (Calasanz U. E., 2009)

4.1.2.3.1. Funciones de las autoridades

Rector

Es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento; será nombrado por el ministro y pertenecerá a la orden de las Escuelas Pías o alguien propuesto por ellas mismas, acogiéndose al Acuerdo Ministerial No. 0096-09 de marzo del 2009. Sus funciones entre otras son:

- Representar legalmente al plantel frente al estado.
- Administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento y por la disciplina, dentro del plantel y fuera de él.
- Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por las autoridades competentes.
- Promover un proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento disponiendo la planeación, realización, evaluación y reflexión de cada uno de los procesos institucionales referentes a lo administrativo-pedagógico-económico.
- Orientar la ejecución del Proyecto educativo Institucional
- Potenciar la comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa conjugando esfuerzos e iniciativas de mejoramiento institucional.
- Evaluar el desempeño global de cada docente, con la asistencia de las Coordinadoras Académicas.

- Aplicar las disposiciones que se expidan, por parte de la orden de la Escuelas Pías, atinentes a la orientación espiritual y pedagógica de este centro escolapio.

Vicerrector/a

Es la segunda autoridad del establecimiento, propuesto por el rector de la Unidad Educativa Calasanz, es de libre nombramiento y remoción por parte del Ministro de Educación.

Son funciones del vicerrector/a a más de las contempladas en el reglamento General de la Ley de Educación, entre otras, las siguientes:

- Asumir el rectorado en ausencia del titular.
- Asesorar al Rector en asuntos técnicos-administrativos.
- Responsabilizarse de la planificación, organización, ejecución, seguimiento, control y evaluación académica del establecimiento en coordinación con el Rector.
- Asesorar, coordinar y evaluar las labores de los Director/as académico/as de sección, departamentos técnicos, áreas académicas, comisiones especiales y demás organismos de la unidad para generar acciones que promuevan el mejoramiento académico institucional.

Director/a Académico/a de sección

Constituye la tercera autoridad del establecimiento, propuesto por el Rector de la UEC, es de libre nombramiento y remoción por parte del Ministro de Educación.

Entre otras sus funciones son las siguientes:

- En caso de ausencia del vicerrector, estas funciones serán asumidas por un director académico de sección delegado por el rector.
- Responsabilizarse de la administración, planificación, evaluación y desarrollo académico de la sección, en coordinación con el vicerrectorado.

- Acompañar, asesorar, coordinar y evaluar las acciones de los docentes que laboran en la Sección, conjuntamente con el Vicerrector.
- Elaborar atendiendo a los lineamientos de las instancias superiores, la distribución de trabajo, el horario de clases, el cronograma de actividades y demás planificaciones que tengan relación con la sección bajo su responsabilidad presentarlos al Consejo Técnico Pedagógico y Consejo directivo para su aprobación.
- Revisar la planificación didáctica y verificar su aplicación.
- Dirigir, orientar y controlar el proceso de evaluación permanente de los alumnos.
- Promover la investigación y experimentación pedagógica.

Inspector General

Constituye la cuarta autoridad del establecimiento, propuesto por el Rector de la Unidad Educativa Calasanz, es de libre nombramiento y remoción por parte del Ministerio de Educación y/o de la comunidad escolapia; constitúyese en el Jefe de Personal por lo tanto es el responsable del control de los recursos humanos.

4.1.2.3.2. Funciones de los organismos principales

Consejo técnico-pedagógico

Son sus funciones entre otras:

- Elaborar el proyecto educativo institucional, llevarlo a conocimiento del consejo directivo para su aprobación; y, posteriormente socializarlo en la asamblea general.
- Servir de órgano consultor del Consejo Directivo en la revisión de la propuesta del proyecto Educativo Institucional.

Junta general de directivos y profesores

Son sus funciones entre otras:

- Conocer el plan de acción institucional preparado por el Consejo Directivo y sugerir las modificaciones que creyere convenientes.
- Proponer reformas al código de convivencia.

Junta de profesores del curso

Son sus funciones entre otras:

- Estudiar y analizar detenidamente el aprovechamiento de los alumnos tanto individual como del curso, globalmente y por asignatura, estableciendo un seguimiento trimestral, para sugerir medidas que permitan alcanzar el más alto grado de eficiencia en el proceso aprendizaje.
- Estudia y analizar el comportamiento individual de los alumnos y del curso, con fines de orientación; calificar la disciplina y formular las recomendaciones que fueren necesarias.

Junta de coordinadores de áreas

Son sus funciones entre otras:

- Planificar anualmente su trabajo
- Promover un permanente proceso de mejoramiento de la educación y un trabajo educativo coordinado continuo e integrado.

Junta de profesores de área

Son sus funciones entre otras:

- Coordinar la planificación didáctica dentro del área, de conformidad con las orientaciones impartidas por los niveles superiores.
- Elaborar planes y proyectos que propicien la innovación y el mejoramiento cualitativo del currículo del área.

Profesores coordinadores de curso

Son sus funciones entre otras:

- Cooperar con el desarrollo de las actividades de asociación de clase y estimular la participación de los alumnos en actividades académicas, deportivas, sociales, culturales y cívicas.
- Establecer mecanismos de comunicación con los padres de familia para tratar asuntos relacionados con la disciplina y aprovechamiento de los alumnos.

Consejo de orientación y bienestar estudiantil.

Son sus funciones entre otras:

- Formular las políticas que guíen las labores de orientación y bienestar estudiantil del establecimiento.
- Poner en práctica acciones que comprometan la participación del personal directivo, docente y administrativo, así como estudiantes y padres de familia, en los programas de orientación y bienestar estudiantil.

Departamento de orientación y bienestar estudiantil

Son sus funciones entre otras:

- Elaborar el Plan anual del Departamento, los programas y proyectos para innovar el trabajo de orientación y tramitar su aprobación ante el Consejo Técnico Pedagógico.
- Coordinar y programar la orientación educativa, vocacional y profesional en todas las secciones de la Unidad.

Colecturía

Son sus funciones entre otras:

- Cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes y responsabilizarse de los bienes y recursos presupuestarios del establecimiento.
- Participar en la elaboración de los inventarios de establecimiento, y en las actas de entrega-recepción.

Secretaría

Son entre otras sus funciones:

- Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva. En caso de infracción será sancionado de acuerdo a la ley.
- Suscribir en base a las disposiciones reglamentarias y conjuntamente con el rector, los documentos de carácter estudiantil.

Servicios generales

El jefe de mantenimiento vigilará y responderá por el buen uso de los bienes a su cargo como: biblioteca, laboratorios, capilla, concha acústica, salas de internet, salas de audiovisuales, oratorio, canchas deportivas, cafetería, salas de cómputo, teatro, museo y otros más. Además mantendrá actualizado el inventario de los mismos y proveerá a los departamentos del material de oficina y aseo necesario.

Comité central de padres de familia

Son entre otras sus funciones:

- Apoyar las actividades académicas, sociales, culturales, cívicas, deportivas y religiosas que organice el plantel, orientadas a mejorar las competencias de los estudiantes en las distintas áreas, incluida la ciudadana y la creación de la cultura de la legalidad.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Para algunos investigadores, el clima escolar representa la personalidad de un centro, en cuanto es algo original y específico del mismo con un carácter relativamente permanente y estable en el tiempo, cuya evolución se realiza lentamente aunque se modifiquen las condiciones. El concepto de clima escolar tiene un carácter multidimensional y globalizador. En él influyen numerosas variables: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (docentes-discentes), comunidad en la que está integrado el propio centro. Son éstas las que van a determinar el ambiente de un centro. (Rodríguez Garrán, 2004).

Trabajar en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica. Un equipo de trabajo es productivo cuando está afianzado por lazos de amistad, respeto, cariño o confianza y no por mandatos autoritarios de quienes dirigen las instituciones.

En el colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera se percibe y vive un clima organizacional muy bueno, logrando en la práctica constatar como este proceso ayuda a lograr la misión y visión institucional. Su personal docente y administrativo tiene en su haber valores, identidad institucional y compromiso que son transmitidos en su mayor parte con el ejemplo a los estudiantes que están en formación. Podemos concluir que nada educa más en valores que el ejemplo, generando un ambiente de alegría, servicio y compromiso, para desarrollar una educación espiritual y académica.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

El colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera ha considerado como su modelo pedagógico el del ANÁLISIS CRÍTICO, conocido también como la corriente crítica de la educación misma que se sustenta en los aportes de Piaget, Vigotsky, Ausubel, y en el constructivismo, cognitivismo, estructural funcionalismo, paradigmas de Khun, materialismo dialéctico e histórico, entre otras corrientes que sustentan el trabajo educativo. Además, como institución

fiscomisional asume la pedagogía Calasancia y los valores humano – cristianos.

Calasanz no escribió nunca un libro de pedagogía como otros autores que desde la teoría pensaron como debía estructurarse la educación. Pero hay una riqueza pedagógica en las más de 5000 cartas que escribió cuando alguien le pedía orientaciones en cada escuela y a medida que las Escuelas Pías iban creciendo. Así pues la pedagogía Calasancia podríamos resumirla en la frase “**ver, oír, juzgar a la luz del evangelio y actuar**”, muy comúnmente expresada por el Padre Ángel Campelo y que la cristalizó en la unidad educativa calasanz, por lo tanto en el colegio nocturno.

Esta pedagogía se basa en la verdad y la universalidad, partiendo de que todos tienen derecho a la verdad y por lo tanto a la educación.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Se apoya en el manual de funciones, en el código de convivencia calasancia, en el plan estratégico, en el PEI, POA y en el reglamento interno, los cuales permiten la coordinación de acciones de todos los miembros del colegio, para actuar bajo los lineamientos calasancios y un modelo pedagógico de análisis crítico, que permite garantizar una educación de excelencia.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

La área administrativa y financiera están definidas dentro del manual de funciones las misma que está en concordancia con las normativas legales vigentes. Hemos podido observar por ejemplo que la unidad educativa Calasanz inculca la utilización adecuada y responsable de todos los recursos físicos, muebles e inmuebles, didácticos y materiales de la institución y del medio.

El ejemplo como lo hemos dicho en ocacione anteriores educa, y es donde aparece la figura del padre Ángel Campelo, quién a través de la construcción de la estructura física del plantel demostró su integridad en el manejo económico a él asignado y por lo tanto a todo su equipo administrativo, lo que

en la realidad brindó a la sociedad un lugar digno donde nuestros coterráneos se educan.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

Contribuye al desarrollo integral de la personalidad de todos los integrantes del colegio, dentro de un ambiente de valores cristianos y de convivencia armónica en el respeto por sí mismo y por los demás; permitiendo establecer compromisos que conducen a la transformación del entorno social, garantizando los derechos de todos los miembros de la comunidad Educativa e informando sobre los deberes y responsabilidades al ser parte de ella.

4.1.2.9. Valores institucionales

- Preferencia por el niño y el joven, especialmente pobres
- Escuela abierta para todos sin discriminación racial, religiosa y política
- Educación democrática y participativa.
- Escuela de la Iglesia donde se posibilita la vivencia y celebración del mensaje cristiano.
- Educación personalizante y liberadora que promociona a nuestros alumnos/as hacia la plenitud del ser.
- Convertir a los alumnos/as en protagonistas de su propia educación humana e intelectual.
- El maestro y la maestra como “Cooperadores de la verdad” van más allá de la simple transmisión de conocimientos.
- La familia es primordial en la adquisición de actitudes y valores desde los primeros años de la vida del hijo/a por ello pedimos corresponsabilidad con los objetivos y criterios educativos del Centro.
- Compromiso con la sociedad

4.1.3. Análisis FODA

Es un instrumento de análisis de la institución que se ocupa del *análisis* de diversos datos en la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización escolar, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio. (Buele Maldonado, 2010)

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Del análisis interno se obtiene las fortalezas y las debilidades y del análisis externo se obtienen las oportunidades y amenazas.

Las fortalezas están constituidas por las situaciones o atributos, cualidades y recursos propios de la institución, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión institucional.

Las debilidades son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la institución problemas que inciden o limitan sus perspectivas e impiden el adecuado desempeño de la gestión.

El análisis FODA permite identificar las fortalezas para impulsarlas y consolidarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas. (Buele Maldonado, 2010)

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Del análisis externo que se realiza se obtienen las oportunidades y amenazas que enfrenta la institución

Las oportunidades son aquellos factores externos positivos que correctamente aprovechados, contribuirán al desarrollo del colegio.

En tanto que, las amenazas son aquellos factores externos negativos que afecta a la vida institucional del colegio, impiden su desarrollo.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Misión y visión con la que cuenta la institución es el punto de partida que permite el logro de objetivos propuestos.</p> <p>Cuenta con los siguientes instrumentos de gestión: el manual de funciones, código de convivencia calasancia, plan estratégico, PEI, POA.</p> <p>Que sea regentado por el carisma y ministerio escolapio.</p> <p>Practican la pedagogía calasancia: ver, oír, juzgar a la luz del evangelio y corregir.</p> <p>Los docentes conocen los fundamentos teóricos de la evaluación educativa e institucional.</p> <p>Empoderamiento del trabajo de la mayoría de los integrantes, posibilita el cumplimiento de los objetivos propuestos, trabajo en equipo y buen clima laboral.</p> <p>Cuenta con sacerdotes que aportan al crecimiento espiritual de los miembros de la institución, fortaleciendo la formación cristiana.</p> <p>Sus docentes son: creativos y participativos, voluntarios con la identidad institucional.</p> <p>Seguimiento y recuperación pedagógica.</p> <p>Disponibilidad de los alumnos para aprender</p> <p>Participaciones inter-institucionales en los programas socioculturales de danza y música.</p> <p>En el ámbito deportivo, de entre 28 instituciones educativas a nivel cantonal, la institución se ha</p>	<p>Que el colegio pertenezca a las escuelas Pias. Se identifica con el carisma y el ministerio escolapio.</p> <p>El colegio es evaluado de acuerdo al modelo evaluativo de estándares de "calidad calasancia" que se aplica a nivel mundial.</p> <p>Contar con egresados que tienen alta formación profesional con una solida base ética, moral y cristiana.</p> <p>Potencializar las fraternidades calasancias.</p> <p>El intercambio profesional con docentes de otras instituciones calasancias.</p> <p>Participar en los eventos locales o nacionales que promuevan las nominaciones del joven del año.</p> <p>Haber obtenido la Certificación ISO 9001:2000, respecto a su sistema de gestión.</p> <p>Gestiona apoyo económico internacional con respuestas positivas, lo que contribuye a mejorar la institución.</p>

<p>ubicado en el noveno lugar.</p> <p>Incremento del autoestima al saber que pertenecen a una institución certificada.</p> <p>Sentido de pertenencia de los alumnos y de los profesores con la institución.</p> <p>La biblioteca cuenta con documentación para la formación en valores.</p> <p>Identidad institucional al portar correctamente el uniforme.</p> <p>Infraestructura adecuada</p> <p>Equipamiento con recursos tecnológicos.</p>	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Carece de los manuales de gestión administrativa como: manual de organización y código de ética.</p> <p>El plan estratégico institucional fue elaborado para el quinquenio 2001-2006, por lo tanto esta desactualizado.</p> <p>Dependencia de la unidad educativa calazans, impide que tenga sus propios instrumentos de gestión.</p> <p>Falta un proyecto de evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje que, sustentado teórica y metodológicamente, en el modelo pedagógico de la institución, posibilite el mejoramiento de la calidad de la educación.</p> <p>La educación en valores se realiza mediante proyectos a corto plazo y sin que se cuente con un proceso de evaluación que verifique los logros. Un gran número de docentes carecen del dominio teórico sobre la axiología humana y</p>	<p>Los padres de familia no asumen las consecuencias de su responsabilidad como primeros educadores de los hijos en una formación verdaderamente integral.</p> <p>Los bajos salarios, altos costos de la canasta familiar y servicios básicos han provocado que los jefes de familia migren a otras latitudes del mundo.</p> <p>Los contravalores del entorno social.</p> <p>El internet, las redes sociales, la televisión y la música, que emiten mensajes negativos, lo que provoca la pérdida de valores.</p> <p>La corrupción que va convirtiéndose en un problema de idiosincrasia impidiendo diferenciar con claridad lo bueno de lo malo, lo permitido de lo prohibido.</p> <p>La nueva ley de educación que aún no tiene su reglamento.</p>

<p>el manejo de los ejes transversales.</p> <p>Existe cierta incoherencia entre lo que se dice acerca de los valores y lo que se hace en la vida cotidiana.</p> <p>Hay ciertas actitudes de prepotencia por parte de algunos docentes hacia los estudiantes, como ciertos casos de falta de respeto entre estudiantes.</p> <p>Baja autoestimas en los estudiantes provoca que sus capacidades académicas sean deficientes y que sean fácilmente influenciados por los contravalores del entorno social.</p> <p>Falta de control y exigencia por parte de los padres de familia. Problemas familiares de los estudiantes que influyen en sus deberes académicos.</p> <p>Exceso de estudiantes en determinados cursos, que muchas de las veces no permite prestarles la atención debida a cada uno de ellos, tanto en el ámbito académico como en el personal.</p> <p>A pesar de los galardones deportivos obtenidos por la institución, falta apoyo por parte de los maestros en la recepción de trabajos, evaluaciones y salidas a competencias.</p> <p>Impuntualidad a clases</p> <p>Carencia de equipamiento de recursos tecnológicos, audiovisuales en cada aula.</p>	<p>Los cambios que se dan rápidamente en el entorno y para lo cual alumnos, docentes, y padres de familia no están preparados.</p>
--	--

Cuadro No 2

Fuente: Instrumentos de gestión, entrevistas y encuestas
Elaborado: Leslye Eras G.

Como podemos observar una de las fortalezas de la gestión administrativa del colegio es contar con los siguientes instrumentos de gestión: manual de funciones, código de convivencia calasancia, plan estratégico, POA y PEI que han contribuido a gestionar y administrar correctamente este colegio, apoyados en el liderazgo del padre Ángel Campelo y en su equipo de trabajo.

La visión y misión institucional denotan la presencia de una estructura organizativa, constituyéndose en una gran fortaleza que permite caminar hacia su misión “educar en Piedad y Letras” para alcanzar la excelencia académica.

El ser miembro de las escuelas Pías, le otorga el aval de clase mundial, pues ha sido evaluado con estándares de calidad internacional, lo que ha redundado en beneficio de todos los miembros de la institución y por lo tanto de la sociedad lojana.

La presencia del carisma calasancio, fundamenta la fe cristiana, para formar estudiantes sensibles antes los problemas del entorno, aportando a la sociedad un ciudadano en el cual siempre predominarán los valores cristianos.

En tanto que, la falta de colaboración de los padres de familia, la baja autoestima de los estudiantes y la falta de discernimiento en la información que reciben, son factores determinantes en la formación tanto académica como en valores, pero que tiene su gran fortaleza al asistir a un colegio regentado por padres escolapios cuyo espíritu cristiano los acoge y encamina a la luz del evangelio, brindando a la sociedad ciudadanos con espíritu crítico, comprometidos con el progreso social, la justicia y la paz.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De la encuesta a Directivos

La Unidad Educativa Calasanz – Loja, es una institución fiscomisional-católica, regentada por los padres escolapios. Atiende de manera preferente a los niños y jóvenes de escasos recursos económicos, sin discriminación racial, cultural, social, religiosa o política, mediante la integración de Fe y Cultura, “Piedad y Letras”, con la finalidad de servir a la iglesia y transformar a la sociedad, a través de la evangelización y de la ejecución de proyectos que apoyan al desarrollo educativo, social, económico, cultural y ecológico de su entorno.

Tabla No. 11

Orden	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	f	%
a.	El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	16,66%
b.	Coordinadores de área	3	50,00%
c.	Por grupos de trabajo	2	33,34%
d.	Trabajan individualmente	0	0%
e.	No contestan	0	0%

Fuente: Directivos del Colegio
Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

De las encuestas realizadas a los Directivos del colegio nocturno, podemos observar que el 50% de los equipos de trabajo en el centro educativo son elaborados por los coordinadores de área. Lo que demuestra la gestión del Proyecto Educativo Institucional, ya que ellos planifican, organizan, coordinan, ejecutan, controlan y evalúan las prácticas pedagógicas.

Seguido con un 33,34% por los grupos de trabajo, promoviendo y practicando el trabajo en equipo e interdisciplinario entre docentes del colegio.

Un 16,66% considera que lo equipos de trabajo los elabora el Rector de la institución.

Tabla No. 12

Orden	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	f	%
a.	El número de miembros de la institución	3	50,00%
b.	Los resultados obtenidos en la institución	1	16,67%
c.	Valor y tiempo empleado en la institución	1	16,67%
d.	Otros	0	0%
e.	No contestan	1	16,67%

Fuente: Directivos del Colegio

Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

El 50% considera que el tamaño de la organización lo determina el número de miembros de la institución, concretándose el pensamiento de San José de Calasanz de educar y evangelizar, pues no existe discriminación racial, económica, política o religiosa que impida ingresar a este colegio.

Es importante recordar que el colegio se inició con 189 alumnos y al momento cuenta con 658.

El 16,67% cree que el tamaño de la organización está dado por los resultados de la institución y por el valor y tiempo dedicado a la institución, cabe anotar que el colegio Jaime Roldós Aguilera, recibió en el año 2007, la certificación ISO 9001:2000, notándose la humildad de sus integrantes expresado a través de este porcentaje.

Otro 16,67% no aporta con su respuesta a esta investigación.

Tabla No. 13

Orden	Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos.	f	%
a.	Sí	5	83,34%
b.	No	1	16,67%
	Total	6	100%

Fuente: Directivos del Colegio

Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

El 83,34% de los miembros de la institución considera que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, que tiene el colegio. En efecto uno de los instrumentos de gestión, manual de funciones, se pone en práctica en la vida diaria lo que permite una convivencia armónica, ya que describe las funciones específicas de cada cargo.

En tanto que, el 16,67% considera que las tareas no se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

Tabla No. 14

Orden	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por él	f	%
a.	Director	0	0%
b.	Rector	4	66,67%
c.	Consejo Directivo	2	33,33%
	Total	6	100%

Fuente: Directivos del Colegio

Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

El 66,67% considera que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector, pudiendo observar que la mayor responsabilidad en cuanto al clima organizacional descansa en su autoridad.

El colegio goza de un buen clima organizacional, pues posee un líder como el padre Campelo que ha sido capaz de aprovechar las competencias individuales y fortalecer el equipo de trabajo.

Mientras que el 33,33% considera que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones involucra al Consejo directivo, lo que fomenta la responsabilidad entre los integrantes de la Unidad.

Tabla No. 15

Orden	Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores	f	%
a.	Sí	5	83,34%
b.	No	1	16,67%
	Total	6	100%

Fuente: Directivos del Colegio

Elaborado : Leslye Eras G.

Análisis:

El 83,34% considera que para promover la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. Aunque el rector tiene autoridad total para realizar esta actividad, confía en su gente y delega la solución de los problemas que van apareciendo en la marcha, ratificándose nuevamente la presencia del líder, pues empodera a su gente y lograr el funcionamiento armonioso entre todos sus miembros.

Una mínima parte, 16,67% manifiesta que no se delega la solución de conflictos a un grupo de colaboradores, ratificando la diversidad de pensamiento que existe dentro de los miembros del colegio y a la vez la libertad para expresarlo.

Tabla No. 16

Orden	La administración y liderazgo del centro educativo promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	3	50,00%	1	16,67%	2	33,33%
b.	El desarrollo profesional de los docentes	1	16,67%	4	66,67%	1	16,67%
c.	La capacitación continua de los docentes	3	50,00%	2	33,33%	1	16,67%
d.	Trabajo en equipo	4	66,67%	1	16,67%	1	16,67%
e.	Vivencia de valores personales e institucionales	4	66,67%	1	16,67%	1	16,67%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	16,67%	3	50,00%	2	33,33%
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	83,34%	1	16,67%	0	0%

Fuente: Directivos del Colegio

Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

La administración y liderazgo del centro educativo en un 50% promueve la excelencia académica, a través de la investigación y formando personas, críticas, reflexivas y creativas, coherentes con los valores humanos y cristianos.

Además el 66,67% expresa que la administración y liderazgo promueve el desarrollo profesional, no puede existir excelencia académica si sus profesores no están en constante investigación y actualización.

El 66,67% expresa que se promueve el trabajo en equipo, pues el cumplimiento de las metas planteadas es el reflejo del trabajo armonioso de un grupo de personas, cuyos esfuerzos individuales son entrelazados por el líder para alcanzar la visión y misión institucional.

La administración y liderazgo en un 66,67% promueve siempre la vivencia de valores personales e institucionales, con el fin de servir a la iglesia y transformar a la sociedad.

La educación no solo es responsabilidad de alumnos y maestros, sino que factor fundamental también lo es la participación de los padres de familia por lo que en 50% se promueve la participación de los mismos en las diferentes actividades realizadas por la institución.

El delegar la autoridad, empodera a sus miembros en la toma de decisiones, constituyéndose en una muestra clara del liderazgo que hay en una institución la misma que es respaldada por un 83,34%.

Tabla No. 17

Orden	Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	5	83,34%	1	16,67%	0	0%
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	50,00%	2	33,33%	1	16,67%
c.	Se adquiere a partir de la experiencia.	1	16,67%	5	83,34%	0	0%
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33,33%	3	50,00%	1	16,67%
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	66,67%	1	16,67%	1	16,67%

Fuente: Directivos del Colegio

Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

El 83,34% expresa que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución son innatas y se adquiere a partir de la experiencia, respectivamente, el Padre Ángel Campelo desborda su pasión por la vocación de ser Sacerdote de la orden de los Escolapios, su ideal siempre fue laborar en las escuelas Pías fundadas por San José de Calasanz, convirtiéndose en un líder porque descubrió lo que amaba *servir a los más pobres* a través de la experiencia comunitaria pedagógica calasancia y de la vida comunitaria como religioso.

Su liderazgo se apoya en la capacitación continua que combina la práctica, la teoría y reflexión. Es importante hacer notar que el padre Ángel Campelo, siempre nos enseña con ejemplo, pues no es extraño saber que lo contamos como un exalumno de la UTPL, la formación continua es y ha sido siempre su preocupación.

Tabla No. 18

Orden	Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	1	16,67%	4	66,67%	1	16,67%
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	3	50,00%	2	33,33%	1	16,67%
c.	La mejora de los mecanismos de control	3	50,00%	2	33,33%	1	16,67%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83,34%	1	16,67%	0	0%

Fuente: Directivos del Colegio

Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

El 83,34% opina que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los directivos promueven la existencia de ambientes cordiales de trabajo, desarrollando una comunidad calasancia, profesional, solidaria, justa y humana, consiguiendo que tanto docentes, estudiantes y padres de familia se sientan plenamente identificados y comprometidos con la institución, sintiéndola como propia.

El 66,67% expresa que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar. La evaluación forma parte fundamental de la gestión de la administración.

Y el 50% cree que obtendrá un mejor desempeño logrando la disminución del número de estudiantes por aula y a través de la mejora de los mecanismos de control.

Tabla No. 19

Orden	De los diferentes órganos escritos a continuación ¿Cuáles se encuentran en su institución?	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director/a, Consejo escolar, Consejo Académico etc.)	4	66,67%	1	16,67%	1	16,67%
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	66,67%	2	33,33%	1	16,67%
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	66,67%	1	16,67%	1	16,67%
d.	Técnica(departamentos, equipo docente, etc.)	4	66,67%	1	16,67%	2	33,33%
e.	Otros (¿cuáles?)	3	50,00%	2	33,33%	1	16,67%

Fuente: Directivos del Colegio

Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

Los organismos que integran el colegio nocturno “Jaime Roldós Aguilera” son: de dirección, de gestión, de coordinación y de coordinación técnica. Esto es ratificado por el 66,67% de los encuestados. Los instrumentos de gestión administrativa se ponen de manifiesto en esta pregunta, pues en el manual de funciones encontramos todos estos departamentos, los que permiten el correcto y armonioso funcionamiento del colegio.

El 50% expresa que el colegio cuenta con otro organismo como el *departamento de Pastoral*, que atiende las necesidades espirituales, dando una importancia especial a la formación cristiana de los alumnos, permitiendo formar jóvenes en valores cristianos de solidaridad, dignidad, justicia y paz.

Tabla No. 20

Orden	El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	50%	2	33,33%	1	16,67%
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50%	2	33,33%	1	16,67%
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	66,67%	1	16,67%	1	16,67%
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	66,67%	1	16,67%	1	16,67%

Fuente: Directivos del Colegio

Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis

El 66,67% expresa que el equipo educativo, didáctico es el encargado de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos; y, de tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. Toda actividad debe ser coordinada, pero aquí se refleja como el instrumento de gestión de funciones cumple a cabalidad respecto a la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponen a los alumnos, lo que contribuirá a lograr la excelencia académica. Además, como lo expresamos anteriormente una educación de calidad se logra en un buen ambiente de trabajo, el cuál es único de cada institución, pero que depende de todos sus miembros, pues permite trabajar en un ambiente de respeto y confianza generando espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica.

El 50% responden que el equipo educativo trata de llevar a cabo la evaluación del grupo y además expresa que su preocupación es establecer acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. Debemos considerar que sin evaluación no hay mejora y sin trabajo en equipo no se camina hacia la visión y misión institucional colegiada.

Tabla No. 21

Orden	Los departamentos didácticos de su institución son los encargados de:	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83,84%	1	16,67%
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	5	83,84%	1	16,67%
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83,84%	1	16,67%
d.	Mantener actualizada la metodología	4	66,67%	2	33,33%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	33,33%	4	66,67%
f.	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	50,00%	3	50,00%
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	5	83,84%	1	16,67%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83,84%	1	16,67%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	66,67%	2	33,33%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualiza la metodología	4	66,67%	2	33,33%

Fuente: Directivos del Colegio

Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

El departamento técnico pedagógico del colegio nocturno, tienen entre sus funciones: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; formular propuestas al equipo directivo y al claustro; elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia; y, evaluar la programación didáctica. El 83,84% ratifica lo anteriormente descrito, pudiendo notar que este departamento ejecuta las competencias que le han sido asignadas, como las de organizar, desarrollar y evaluar las enseñanzas de las materias que le

fueron encargadas a través del manual de funciones, con el fin de realizar el proyecto educativo “*Juntos hacia la excelencia en Piedad y Letras.*”

Es importante recalcar que un 66,67% expresa que promueve la investigación educativa y propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

El 50% expresa que este departamento se encarga de colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. Promueve la supervisión de los problemas en los alumnos, a la vez que se preocupa por el desarrollo del currículo, para obtener la excelencia académica.

Tabla No. 22

Orden	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión Pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83,84%	1	16,67%

Fuente: Directivos del Colegio

Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

El 83,84% manifiesta que la gestión pedagógica del colegio, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Recordemos que la realidad del establecimiento es única y que ellos a través de la pedagogía de Calasanz, **“ver, oír, juzgar a la luz del evangelio y actuar”** diagnostica y da solución a sus problemas, de acuerdo a su realidad, y al enfoque cristiano que tratan de impregnar en sus estudiantes, contribuyendo con ello a la misión del colegio: *educar a niños y jóvenes, preferentemente los más pobres, en piedad y letras*, con el fin de servir a la iglesia y transformar a la sociedad.

Tabla No. 23 – Material de planificación

Orden	En la institución educativa que usted dirige se ha realizado	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	2	33,33%	4	66,57%
b.	Plan estratégico	5	83,84%	1	16,67%
c.	Plan operativo anual	5	83,84%	1	16,67%
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	83,84%	1	16,67%

Fuente: Directivos del Colegio

Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

El 83,34% manifiesta que la institución cuenta con el plan estratégico, reafirmando que el colegio tiene los instrumentos de gestión educativa, pero debiendo recalcar que este fue hecho para el quinquenio 2001-2006. El plan estratégico da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiendo visualizar el futuro e identificando recursos, principios y valores, que a través de estrategias nos permiten alcanzar la visión y misión de la institución

También cuenta con el Plan Operativo Anual, lo cual es ratificado por un 83,34%, pudiendo expresar que todas las actividades del colegio están planificadas para un año lectivo, las mismas que luego serán evaluadas y retroalimentadas.

El 83,34% del personal ha asistido a los programas de capacitación programados por el Ministerio de Educación.

Finalmente el 66,57% manifiesta que no se ha elaborado en el colegio una reingeniería de procesos.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla No. 24

Orden	Declaraciones	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	45%	8	40%	3	15%
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	17	85%	2	10%	1	5%
3.	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	18	90%	2	10%	0	0%
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.	10	50%	10	50%	0	0%
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10%	14	70%	4	20%
6.	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	14	70%	5	25%	1	5%
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	18	90%	2	10%	0	0%
8.	Resistencia en los compañeros director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	2	10%	14	70%	4	20%
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	4	20%	6	30%	10	50%
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	2	10%	6	30%	12	60%
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	14	70%	6	30%	0	0%
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	12	60%	6	30%	2	10%
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	17	85%	2	10%	1	5%
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	15	75%	3	15%	2	10%
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	10	50%	6	30%	4	20%
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	16	80%	4	20%	0	0%

Tabla No. 24

Fuente: Docentes del Colegio

Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

Como hemos aprendido a lo largo de esta maestría la enseñanza aprendizaje no es responsabilidad absoluta del maestro y esto se refleja en los resultados de la encuesta, en la cual el docente expresa en un 90% que la misma se basa en el clima de confianza que los padres y la comunidad brindan a sus alumnos, y en los valores como eje transversal de la educación. La globalización y los cambios a los que asistimos nos ratifican la necesidad impostergable de retomar los valores como parte fundamental de nuestras vidas. Podemos observar a través de estas respuestas como los docentes se identifican plenamente con la filosofía de las escuelas Pías, educando al alumno dentro de una filosofía cristiana orientada a desarrollar sus máximas potencialidades y que le permitan tener una vivencia de hombre libre que le permite realizarse plenamente.

En la sociedad actual la fuerza laboral dejó de ser la base fundamental, ahora el conocimiento es lo que nos vuelve competentes en los trabajos. Con un visionario como el Padre Campelo y ratificado por un 85% por sus docentes, podemos observar como el liderazgo y gestión se mantienen en el área académica y en la búsqueda de la innovación.

Los valores predominan en las decisiones, así lo expresan los docentes en un 80% de acuerdo a las encuestas realizadas, por lo tanto el colegio asume su misión educativa y evangelizadora, considerando que las personas han sido creadas a Imagen y semejanza de Dios, siendo valiosas, únicas e irrepetibles, lo que permite servir a la iglesia y transformar a la sociedad.

El 75% de los docentes ratifican el liderazgo que mantienen los directivos en el área administrativa financiera. Si bien es cierto, esto ha sido expresado por los docentes, basta observar un colegio que crece en su infraestructura, gracias al aporte internacional y nacional, basado en la correcta utilización de los fondos asignados.

El 70% admira el Liderazgo del Padre Ángel Campelo, quien tiene visión, pasión e integridad por su labor, inspirando un trabajo en equipo el mismo que en este caso nos permitirá cambiar la metodología, a través de una operación

colegiada y colaborativa, lo que implica un alto nivel de compromiso y responsabilidad de cada uno de los integrantes de la comunidad en los diferentes momentos de participación.

El compromiso con la institución, es un objetivo a lograrse, el 60% de los docentes manifiestan su compromiso con la institución, dando respuesta al porqué el colegio camina a pasos agigantados a la excelencia educativa, pues no es el resultado del trabajo de una sola persona sino del compromiso de todos sus miembros.

Parte esencial de la educación es la investigación, debemos producir y aportar a nuestra sociedad, el 50% de los docentes promueven la investigación en sus alumnos, a su vez que busca la realización personal de los mismos a través de la integración de toda la comunidad, con los deportes y actos socioculturales,

El 45% de la comunidad docente del colegio, expresa que el rol del líder sirve para cuestionar las órdenes existentes, con esta respuesta podemos observar que los docentes tienen muy claro el concepto de líder.

Es preocupante que el 70% de los docentes expresa que a veces encuentran resistencia en los padres de familia, en los compañeros y en el rector frente a la utilización de nuevos métodos de enseñanza. En toda cultura laboral, encontramos la resistencia al cambio, por ser algo desconocido, pero es aquí donde aparece nuevamente la figura del líder, para generar confianza, la misma que nos permitirá alcanzar la visión y la misión de esta institución.

El 60% manifiesta nunca estar en un continuó desacuerdo en las relaciones con el rector y un 50% expresa sentirse poco integrado en el colegio y entre los compañeros.

4.2.3. De la encuesta a estudiantes

Tabla No. 25

Orden	Declaraciones	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes estudiantes	19	95%	0	0%	1	5%
2.	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes	9	45%	9	45%	2	10%
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar	15	75%	2	10%	3	15%
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	10	50%	5	25%	5	25%
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	14	70%	4	20%	2	10%
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	14	70%	5	25%	1	5%
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	14	70%	5	25%	1	5%
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	18	90%	2	10%	0	0%
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	10	50%	5	25%	5	25%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	15	75%	3	15%	2	10%
11.	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	12	60%	7	35%	1	5%
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	15	75%	2	10%	3	15%
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	18	90%	2	10%	0	0%
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	80%	4	20%	0	0%

Fuente: Estudiantes del Colegio
Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

El colegio por pertenecer a las Escuelas Pías de los padres escolapios tiene como objetivo fundamental la formación integral de la persona a la luz del evangelio. Los estudiantes del colegio al responder sus encuesta expresan en un 90% que sus opiniones son tomadas en cuenta, es decir que no son un número estadístico, sino que la atención personalizada que hace 450 años predicó y practicó San José de Calasanz aún se encuentra en vigencia, buscando la formación de personas autónomas, críticas, reflexivas, propositivas y creativas cuya vivencia demuestre coherencia con los valores humanos y cristianos de solidaridad, dignidad, justicia y paz.

El compromiso es un elemento fundamental dentro del desarrollo de las organizaciones, genera fidelidad y el máximo esfuerzo de los miembros de la institución para alcanzar la visión y la misión. El 90% de los docentes tienen compromiso con la institución por lo que buscan su innovación constantemente en la utilización de los diferentes métodos, lo que ha permitido entregar a la sociedad lojana personas íntegras en conocimientos y valores, pues el compromiso no se lo impone, el líder logra que su gente se comprometa, ame lo que hace y por lo tanto genere el mayor bien a la sociedad.

Si bien es cierto, la familia es la primera modeladora de los valores, es cierto que estos se adquieren y fortalecen con el ejemplo y el Padre Ángel Campelo en el colegio los manifiesta, basta observar como la puerta de su oficina siempre permanece abierta para recibir a padres de familia. El cuerpo docente se ha sumado a este ejemplo y camina junto a su líder enseñando la ética y los valores con el ejemplo, de acuerdo a lo que manifiestan los alumnos en un 80%.

El 75% de los estudiantes expresan que existe un liderazgo conductual orientado a la tarea, que tienen libertad de expresión y que el trabajo en equipo es el común denominador de las actividades realizadas en el colegio, posibilitando la ejecución de las estrategias pertinentes que se requieren realizar en el presente, con el fin de alcanzar ese futuro ideal expresado en la visión institucional, "*Juntos hacia la excelencia en piedad y letras*".

Al inicio de cada clase, se observa en los profesores el compromiso cristiano con la institución, pues dedican los primeros cinco minutos de su clase a reflexionar sobre valores y virtudes de San José de Calasanz, lo que es ratificado por un 70% de los estudiantes al responder en las encuesta indicando que se enseñan valores y virtudes con frases de motivación al inicio de la clase. En igual porcentaje los docentes proponen acciones innovadoras en sus clases y esperan que el trabajo sea elaborado de la misma forma y en el mismo tiempo.

Discrepamos en el resultado de que el trabajo sea elaborado de la misma forma y en el mismo tiempo, pues las personas somos una realidad única y diferente, y aún cuando las grandes finalidades de la educación son compartidas por todo el género humano, las formas, niveles y ritmos de alcanzarlos son personales y es aquí donde se pone de manifiesto la grandeza de cada educando y cada educador.

El 60% de los estudiantes expresa que es el profesor quien decide que se hace en clase, aparece la corresponsabilidad de todos los miembros del colegio, manifestándose a través de la libertad que respeta su libertad.

Es preocupante que un 50% de estudiantes expresen que en el colegio no hay interés por la problemática estudiantil y que rara vez se lleven a cabo nuevas ideas. Al analizar esta encuesta podemos observar que hay estudiantes que reconocen la práctica de la pedagogía calasancia, pero también hay un preocupante porcentaje que no siente este compromiso hacia ellos.

Finalmente, un 45% de estudiantes expresan que las autoridades hablan más que escuchan, ratificando que en el colegio no existe un liderazgo autoritario.

4.2.4. De la encuesta a los padres de familia

Tabla No. 26

Orden	Declaraciones	SI		A Veces		NO	
		f	%	f	%	f	%
1.	¿Conoce usted cuál es el patrono del Colegio Nocturno Jaime Roldós Aguilera?	8	40%	0	0%	12	60%
2.	¿Conoce acerca de la orden Religiosa de las escuelas Pías?	6	30%	0	0%	14	70%
3.	¿Es usted cristiano/a?	17	85%	0	0%	3	15%
4.	¿Está usted casado/a por lo eclesiástico?	15	75%	0	0%	5	25%
5.	¿Asiste a las reuniones convocadas por el colegio?	4	20%	7	35%	9	45%
6.	¿Les enseña a vivir una vida fundada en el evangelio?	7	35%	5	25%	8	40%
7.	¿Está pendiente del aprendizaje de su hijo/a en el colegio?	5	25%	6	30%	9	45%
8.	¿Facilita a su hijo/a los medios necesarios para desarrollar su educación?	6	30%	4	20%	10	50%
9.	¿Cree usted que los padres son los primeros educadores de los hijos?	8	40%	0	0%	12	60%
10.	¿Cree que en el colegio existe un ambiente de respeto, solidaridad y trabajo cooperativo?	18	90%	0	0%	2	10%

Fuente: Directivos del Colegio

Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta aplicada, podemos detectar que los padres buscan una educación de calidad para sus hijos, en la cual ellos no son corresponsables. Es sumamente preocupante que los padres crean que la educación de sus hijos es única y exclusiva responsabilidad del colegio, de acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas.

Pues el 90% de ellos creen que hay un buen ambiente de trabajo en el colegio donde impera el respeto, la solidaridad y el trabajo cooperativo. El clima escolar se constituyen en la personalidad del colegio influyendo en él,

numerosas variables como: estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo y compromisos de sus miembros. Este clima laboral es exitoso gracias a la unión de sus integrantes, los mismos que están afianzados por lazos de amistad, respeto y confianza. Razón más que suficiente por la que los padres escogen afanosamente que sus hijos ingresen a este colegio, pues pese a su falta de corresponsabilidad los estudiantes logran una formación en valores que se ha puesto de manifiesto en la sociedad lojana.

El 85% manifiesta que es cristiano y el 75% haber contraído matrimonio eclesiástico, a pesar de que no es necesario el cumplimiento de estos requisitos para ingresar al colegio, podemos detectar que la mayoría de estudiantes tienen padres cristianos, que viven su religiosidad popular, incluyendo algunas supersticiones, por lo tanto traen en su formación valores cristianos.

El 70% no conoce acerca de la orden religiosa de las escuelas Pías, el 60% no cree que los padres son los primeros educadores de los hijos, el 50% no facilita los medios necesarios para la educación de sus hijos, el 45% no asiste a las reuniones convocadas por el colegio ni está pendiente del aprendizaje de sus hijos, y finalmente el 40% no les enseña a vivir una vida fundamentada en el evangelio. Todo esto es un indicador de la falta de compromiso de los padres con la educación de sus hijos, dejándole la responsabilidad al colegio. Recordemos que somos los padres los educadores naturales y de mayor trascendencia, por derecho y por deber.

4.2.5. De la entrevista a directivos

Tabla No. 27

Matriz 2

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f%	Respuesta Débil	f%
1.	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	83,33%	1	16,67%
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	66,67%	2	33,33%
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado	4	66,67%	2	33,33%
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	83,33%	1	16,67%
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	66,67%	2	33,33%
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	83,33%	1	16,67%
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100%	0	0%
8.	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?	3	50%	3	50%

Fuente: Directivos del Colegio

Elaborado: Leslye Eras G.

Análisis:

El colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera, pertenece a las escuelas Pías, regentado por los padres escolapios, por lo que no causa asombro el hecho de que sus directivos en un 100% han expresado que los valores que predominan en los profesores y alumnos son los vinculados con el carisma calasancio, es decir son poseedores de deseos de superación, afán de servicio y espíritu crítico lo que los compromete hacia lograr progresos sociales, justicia y paz,

asegurando un crecimiento personal y académico. Es importante recalcar lo expresado por el rector al manifestar el carisma calasancio, respecto al hombre que se dio por los demás San José de Calasanz con su ejemplo supo dar la vida por los demás enseñándonos a amar, a dar un padre al que no tenía padre, un hermano al que no tuvo hermano y un amigo para aquel que no ha conocido a Jesús su gran amigo. Además que como líder visionario pudo ver en los niños a los futuros hombres de una nueva humanidad, lo que le llevó a afirmar *“si desde los más tiernos años se educa bien a un niño, tenemos seguridad de que toda su vida será un hombre de bien”*.

El 83,33% de los directivos expresa que la comunicación es muy diferente a la información y que para educar en piedad y letras es fundamental la comunicación, pues no somos transmisores de información sino acompañantes en su educación. El otro 83,33% afirma que las características de un líder educativo es la vocación, como Calasanz afirmará en sus constituciones: *“quien no tiene vocación para enseñar a los pobres, no tiene vocación de escolapio”*. Y otro 83,33% de los directivos afirmaron que los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo es testimoniar los valores humano cristianos, siguiendo a Jesucristo a la manera de Calasanz; e integrando a los padres de familia en el proceso de formación de los alumno.

El 66,67% de los directivos expresan que el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo debiendo planificar, organizar, coordinar, ejecutar, controlar, evaluar y corregir para alcanzar la visión y misión del colegio que redundará en beneficio de la sociedad.

El otro 66,67% manifiesta que el diálogo es una herramienta fundamental frente a los conflictos que surgen en el plantel, ya que deja atrás la imposición de opiniones para obtener acuerdos.

Y otro 66,67% indica que el tipo de liderazgo que predomina en la dirección , docencia y alumnado es el **liderazgo democrático**, pues el Padre Ángel Campelo tiene carisma que es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización, proporcionando visión y sentido de misión, obteniendo respeto y confianza, buscando con ideas consensuadas mejorar la

organización a largo plazo, considerando a la persona como instrumento fundamental de la educación por ser hijo de Dios.

El 50% de los directivos manifiestan que no existen antivalores, pero otro 50% indica que en la institución también existen antivalores como: **la ingratitud**, algunos docentes no valoran la capacitación que la institución brinda; **el ejemplo**, existe cierta incoherencia entre lo que se dice acerca de los valores y lo que se hace en la vida cotidiana; **irrespeto**, existen casos de falta de respeto entre los estudiantes; **prepotencia**, existen ciertas actitudes de prepotencia por parte de algunos docentes hacia los estudiantes; **falta de comunicación**, los desacuerdos profesionales se llevan al plano personal, con lo cual se rompe la comunicación y se dificulta el arribo a consensos; existe **murmuración**, es escasa la comunicación entre las diferentes instituciones que conforman la Unidad; **individualismo**, el trabajo de los docentes es individualista, otros trabajan en forma rutinaria, sin reflexionar sobre su práctica profesional; **impuntualidad e inasistencia** a clases es una práctica algo frecuente, por parte de algunos miembros del colegio.

4.3. MATRIZ DE PROBLEMAS

Problemas observados		Causa	Efecto
Diagnóstico institucional	Los instrumentos de gestión están desactualizados	Falta de gestión del vicerrectorado	Desorganización, caminar a la deriva. Individualismo
	Los instrumentos de gestión están orientados a la Unidad Educativa Calasanz	Falta de gestión del vicerrectorado	No son aplicables a la realidad educativa
Liderazgo	Falta de pertenencia de sus docentes con el colegio y sus compañeros.	Vocación	Realización personal
Valores	Falta de compromiso de los padres de familia con la educación de sus hijos	Desconocimiento	Baja autoestima
	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	Vocación	Carencia de afecto. Desmotivación
	Se practica antivalores	La sociedad	Problemas sociales como: individualidad, irrespeto, injusticia, hostilidad, murmuraciones, aislamiento, mediocridad, etc.

Cuadro No. 3

Fuente: Diagnóstico situacional, resultado de encuestas

Elaborado: Leslye Eras G.

5. DISCUSIÓN

El colegio Jaime Roldós Aguilera pertenece a las escuelas Pías, una orden religiosa de la iglesia católica, regentada por los padres Escolapios y dedicada exclusivamente a la educación de los niños y jóvenes.

José de Calasanz es su patrono, a quien se le atribuye el haber fundado la orden de los padres escolapios y la primera escuela popular gratuita, la misma que tenía nueve grados; educación personalizada para aquellos que se destacaban dentro del grupo o quienes no avanzaban al mismo ritmo. Calasanz es el hombre que aprendió de Jesús a educar. Por eso fe y ciencia será su lema, que él llamó **Piedad y Letras**, haciendo referencia a una educación que debía unir íntimamente la formación en la fe cristiana y la formación en la ciencia humana, particularmente en la lectura y la escritura, el latín y las operaciones matemáticas elementales.

El Padre Vicente Ortega y el Obispo Monseñor Alberto Zambrano proponen la creación del “*Colegio Particular de Ciclo Básico de El Valle*”, Loja – Ecuador, que fue fundado el 15 de septiembre de 1980 y se inicia con un grupo de 60 estudiantes. En el año 1994, el Señor Obispo propuso a la comunidad Escolapia que asuma la administración del instituto. En septiembre de 1996 o la comunidad de Padres Escolapios empezó a trabajar en el instituto y sus establecimientos anexos. En este período académico, 1996-1997, el colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera tuvo 189 alumnos(as).

Para el período 2010-2011, el Colegio cuenta con 658 alumnos, 29 docentes, 4 administrativos y 17 directivos.

De la planta de docentes, administrativos y directivos el 54% corresponde al género masculino y el 46% corresponde al género femenino, notándose que hay una equidad de género, lo que redundará en beneficio de la calidad de educación que se imparte en el colegio.

Referente a sus edades estas se ubican entre los 25 a 66 años de edad, El 44,82% corresponde a una población entre los 25 a 45 años de edad, el

48,28% corresponde a una edad entre los 46 a 65 años y el 6,90% corresponde a la edad entre los 66 a 81 años de edad. Pudiendo concluir que el 93,10% de la planta de docentes, administrativos y directivos se encuentran en la etapa de madurez y solo el 6,90% corresponde a dos profesores que están en la etapa de la senectud (65 años en adelante).

El 83,84% de los miembros de la institución considera que la institución cuenta con material de planificación, pues las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, pues toda organización que se preocupa por su funcionamiento eficaz debe elaborar manuales, que son documentos administrativos que contiene información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones, la base legal, la estructura, las funciones y la comunicación que se debe desarrollar dentro de una institución.

Si partimos del concepto emitido por el Dr. Luis Alberto García Leiva de que la gestión educativa tiende al logro de objetivos y metas educacionales, se puede expresar que el colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera, cuenta con manuales los mismos que le permiten alcanzar la visión y misión institucional.

Como podemos observar el colegio cuenta con varios manuales de gestión, en los que se detalla su estructura organizacional, puestos y funciones, órganos colegiados, reglamentos, contenidos, estrategias y evaluaciones de los proyectos, que contribuyen a una identificación e integración de la comunidad educativa con el carisma calasancio, permitiendo que el colegio alcance la excelencia académica y humana.

Los instrumentos de gestión, en cuya elaboración se han involucrado alumnos, docentes y padres de familia, con los que cuenta el colegio son los siguientes:

Manual de funciones, permite a todos sus integrantes saber con precisión las actividades que deben desarrollar, evitando la duplicidad de funciones y la pérdida de tiempo innecesaria. Los organismos que integran el colegio nocturno “Jaime Roldós Aguilera” son: de dirección, de gestión, de coordinación y de coordinación técnica. Esto es ratificado por el 66,67% de los encuestados. Desde el enfoque administrativo, podemos observar que los

directivos tratan de organizar y administrar mejor las actividades, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, asegurando el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas y de agrupar aún más estrechamente a todos los involucrados en torno a las metas establecidas.

Código de convivencia calasancia, permite tener un buen clima organizacional, pues el respeto por la persona y los demás generan un buen ambiente de trabajo, no solo en sus estudiantes, sino en todas las áreas de trabajo. Mi libertad termina donde empieza la tuya, es la frase que encontré dentro del código de convivencia que me enseñó con mayor precisión el mensaje que trae este manual.

De mucho valor constituyen los resultados de la evaluación que bianualmente realizan los encargados pedagógicos de las diferentes provincias escolapias. Se trata de una evaluación realizada por observadores externos, especializados en evaluación institucional educativa, quienes utilizando técnicas investigativas estructuradas y estandarizadas, evalúan a directivos, docentes, personal que labora en los planteles y a sus estudiantes. Además se establecen contactos con padres de familia y comunidad en general para evidenciar fortalezas y debilidades. Sus resultados son dados a conocer a nivel mundial y son utilizados para comparar la calidad de cada una de las instituciones educativas, en relación con las similares escolapias del mundo entero. Con los resultados de este amplio diagnóstico se organizaron equipos de trabajo que en forma participativa elaboraron el Plan estratégico de la Unidad Educativa Calasanz, cuyos resultados son el sustento del proyecto educativo institucional.

Plan estratégico de desarrollo, que permitió identificar las fortalezas y debilidades, para en base a ello plantear el futuro deseado, posible o tendencial, el mismo que se logrará aplicando estrategias y políticas adecuadas, las mismas que se ubican en el tiempo, detallando además los recursos humanos y financieros necesarios. El plan estratégico fue elaborado para el quinquenio 2001-2006, por lo que es necesaria su actualización.

Proyecto Educativo Institucional, en el que encontramos las líneas de acción institucional, las que con visión prospectiva posibilitan, la ejecución de

las estrategias pertinentes que se requieren realizar en el presente con el fin de alcanzar la visión institucional. Fue elaborado para el quinquenio 2006-2011, al momento se encuentra en vigencia, pero el colegio no ha designado un equipo de trabajo que se ocupe de su actualización.

Plan Operativo Anual: En el que encontramos las líneas de acción institucional que se ejecutarán durante un año de trabajo. El plan operativo corresponde al año 2005-2006, y es necesaria su actualización.

Plan de Mejora Institucional: que pretende alcanzar la visión y misión institucional mediante la ejecución de acciones que atiendan la problemática que existe en los procesos de gestión institucional, a fin de ofrecer excelencia educativa en piedad y letras.

El plan estratégico, el PEI, el POA no están actualizados, lo que se convierte en una gran debilidad, pues fueron elaborados para entornos y realidades diferentes, por lo tanto es necesario que el colegio designe un equipo de trabajo para que inicie su inmediata actualización, para beneficio de toda la comunidad calasancia.

Además, el colegio no cuenta con el manual de organización y el código de ética, pudiendo intuir que estos se encuentran contemplados dentro del manual de funciones y del código de convivencia calasancio.

El colegio ha logrado obtener un gran sitio dentro de la comunidad lojana y ecuatoriana, observando el estilo de gestión que tiene su líder quien considera que los manuales que acabamos de enumerar son los necesarios para el normal desenvolvimiento de la vida del colegio,

Toda esta gestión es apoyada y dirigida por un líder, el 83,34% identifica estas habilidades innatas en el Padre Ángel Campelo, rector del colegio quien puso su talento al servicio de Dios y la sociedad, es sacerdote de la orden de los padres Escolapios, su ideal siempre fue laborar en las escuelas Pías fundadas por San José de Calasanz, convirtiéndose en un líder ya que descubrió lo que amaba *servir a los más pobres* a través de la experiencia comunitaria pedagógica calasancia y de la vida como religioso. Es un líder porque tiene la idea clara de *qué es lo que quiere hacer*, personal y profesionalmente, transmitiendo la

alegría de vivir y trabajar, conoce sus fortalezas y debilidades, es un experto comunicador , la oración y reflexión diaria permite engrandecer su sabiduría que es puesta al servicio de toda la sociedad.

El 66,67% de los directivos, un 90% de los docentes y un 95% de los estudiantes, expresa que el liderazgo institucional promueve el trabajo en equipo, es aquí donde se destaca la presencia del líder, al lograr que todas las competencias individuales se pongan al servicio del grupo, formándolos en y para la colaboración, lo que permite desarrollar ambientes cordiales de trabajo, construyendo una comunidad calasancia, profesional, solidaria, justa y humana, consiguiendo que tanto docentes, estudiantes y padres de familia se sientan plenamente identificados y comprometidos con la institución, sintiéndola como propia.

Al demostrarse un trabajo en equipo puedo expresar que existe un **liderazgo democrático** que compromete, empodera, sirve, inspira y contagia de alegría y entusiasmo a su gente con el único fin de servir a través de la luz de evangelio a la iglesia y a la sociedad, permitiéndoles a todos trascender y realizarse personalmente.

La excelencia académica no podría quedarse de lado, y es a través del ejemplo como el padre Ángel Campelo, ex alumno de la UTPL, invita a su equipo a una capacitación constante proporcionándoles los espacios necesarios para realizarla, contribuyendo de esta manera a que sus miembros crezcan, se desarrollen y lo superen, esto es respaldado por un 50% de los directivos del colegio.

Referente a la gestión pedagógica el 83,84% manifiesta que fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, apoyándose en la pedagogía de Calasanz, **“ver, oír, juzgar a la luz del evangelio y actuar”** diagnosticando y proporcionando soluciones a sus problemas, de acuerdo a su realidad, y al enfoque cristiano que tratan de impregnar en sus estudiantes, contribuyendo con ello a la misión del colegio: *educar a niños y jóvenes, preferentemente los más pobres, en piedad y letras.*

La excelencia académica es una preocupación constante de la institución, pero sobre todo es formar buenos ciudadanos, coherentes con los valores cristianos.

La administración y liderazgo en un 66,67% promueve la vivencia de valores personales e institucionales, con el fin de servir a la iglesia y transformar la sociedad.

La formación en valores cristianos es apoyada fuertemente en el departamento de Pastoral, que comparte el evangelio y que permite hacer realidad la frase de San José de Calasanz, *si desde los más tiernos años se educa bien a un niño, tenemos seguridad de que toda su vida será un hombre de bien*".

El departamento de pastoral además se preocupa de enseñar a orar, de dar a conocer el evangelio, de prepara a los jóvenes para la primera comunión, la confirmación es decir de inculcar en su vida la presencia de Cristo, transformándolos en seres sensibles, solidarios, dignos y justos.

El 90% de los docentes consideran que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral de los alumnos y un 80% de los estudiantes expresan que la ética y los valores se enseñan en el colegio con el ejemplo.

El amor, la alegría y el servicio que encontramos en el ambiente del colegio producen en sus alumnos una gran autoestima, ya que están convencidos de que ha sido creado a imagen y semejanza de Dios, por lo tanto son valiosos, únicos e irrepetibles, al servicio de los demás.

En la entrevista realizada a los directivos el 50% expresa que también existen antivalores en los miembros de la institución, como: impuntualidad, irrespeto, murmuraciones, falta de comunicación, prepotencia, individualismo, desinterés, deshonor, injusticia entre otros. Al preguntar a la vicerrectora porque acontece esta situación, ella responde que somos el reflejo de una sociedad, y que el colegio no es un ente aislado por lo tanto refleja lo que al momento sucede en nuestra sociedad. Sin embargo es importante reconocer como el líder el Padre Ángel Campelo pone su don al servicio de los demás, colaborando en la formación de seres que encuentran paz interior en la palabra de Dios y sus

miembros aprendan a discernir lo correcto de lo incorrecto, para forjar como lo hemos dicho anteriormente buenos ciudadanos, al servicio de la sociedad .

Los docentes expresan en un 50% sentirse poco integrado en el colegio y entre los compañeros, lo que es confirmado por los estudiantes ya que ellos en un 50% expresan que los docentes no se interesan por sus problemas. Podemos observar a través de estos porcentajes como la falta de compromiso institucional deriva en una debilidad profunda que impide la formación de la persona y la realización de la vocación del docente.

Hemos pasado de una educación donde los únicos responsables eran los docentes y alumnos, para dar espacio a los padres como primeros educadores de sus hijos, pese a que el 85% de los padres de familia del colegio son cristianos, solamente el 40% les enseña a vivir una vida fundamentada en el evangelio. Todo esto es un indicador de la falta de compromiso de los padres con la educación de sus hijos, dejándole la responsabilidad al colegio, Recordemos que somos los padres los educadores naturales y de mayor trascendencia, por derecho y por deber.

La educación integral implica educación en valores, y esto es posible cuando se integran padres, profesores y alumnos, pues a cada uno nos tocan responsabilidades como las siguientes: a los padres formar a nuestros hijos en nuestro entorno familiar y espiritual, a los docentes la formación académica y espiritual y a los estudiantes su predisposición para aprender, lo que nos permitirá tener una formación integral, es decir un proceso que integra todos los actos de perfeccionamiento humano.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. CONCLUSIONES

- El colegio cuenta con misión y visión, **plenamente identificada y compartida por sus integrantes**, lo que permite que su accionar este orientado hacia el logro de objetivos y metas, integrando fe y cultura. Favoreciendo, además la superación de los problemas y reajuste permanente en sus haceres y actuares, en un proyecto que ha motivado y unido a estudiantes, docentes, administrativos, padres de familia y comunidad.
- El colegio nocturno Jaime Roldos Aguilera cuenta con una gestión que se enfoca en tres dimensiones: **pedagógica y didáctica**, que promueve el aprendizaje continuo de los estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad en su conjunto; **administrativa**, que hace uso eficiente de recursos y capacidades materiales y humanas, entorno a las metas establecidas; y, **sociohumanística**, que atiende las necesidades espirituales y sociales de los alumnos, docentes, padres de familia y de la comunidad.
- El colegio goza de un buen clima organizacional, sus directivos promueven la existencia de ambientes cordiales de trabajo, desarrollando una comunidad calasancia, profesional, solidaria, justa y humana, consiguiendo que estudiantes, docentes y padres de familia se sientan plenamente identificados y comprometidos con la institución sintiéndola como propia. Permitiendo trabajar en un ambiente de respeto, confianza, cordialidad lo que permite mejorar el desempeño y progreso de la institución.
- Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritos en el manual de funciones, el mismo que esta basado en las leyes y reglamentos de la educación ecuatoriana y filosofía calasancia, constituyendose en un documento técnico que da soporte al diseño organizacional, que permite coordinar las acciones de alumnos,

docentes, directivos y padres de familia, conformando así un solo cuerpo que actúa bajo los lineamientos calasancios y un modelo pedagógico único.

- El departamento pedagógico organiza, desarrolla y evalúa las enseñanzas de las materias, con el fin de realizar el proyecto educativo *“Juntos hacia la excelencia en Piedad y Letras”*. Fundamentados en la pedagogía de San José de Calasanz, que diagnóstica y da soluciones a sus problemas, de acuerdo a su realidad y al enfoque cristiano que trata de impregnar en sus estudiantes, contribuyendo con ello a la misión del colegio: educar a niños y jóvenes, preferentemente los más pobres, en piedad y letras, con el fin de servir a la iglesia y transformar a la sociedad.
- El colegio cuenta con un liderazgo democrático, donde todas las decisiones son tomadas en forma consensuada, entre los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, constituyéndose la comunicación en un pilar fundamental.
- En el liderazgo del colegio Nocturno Jaime Roldós Aguilera se ha identifica con la pasión por lo que hace, trabajo en equipo y una visión compartida.
- Los valores, se constituyen en el eje transversal de su educación y están vinculados con el carisma calasancio, valores humanos cristianos, siguiendo a Jesucristo a la manera de Calasanz y procurando integrar a los padres de familia en el proceso de formación de sus alumnos.
- La excelencia académica está basada en la innovación pedagógica y la investigación, fundamentada en el paradigma del análisis crítico que busca la formación de una persona autónoma, crítica, reflexiva y propositiva cuya vivencia demuestre coherencia con los valores humanos y cristianos de solidaridad, dignidad, justicia y paz.

- El diálogo es una herramienta fundamental frente a los conflictos que surgen en el plantel, ya que deja atrás la imposición de opiniones para obtener acuerdos.
- La mayor parte de padres de familia son cristianos y creen que en el colegio existe un ambiente de respeto, solidaridad y trabajo cooperativo. Los padres de familia buscan una educación de excelencia e integral, sin embargo no participan de la formación de sus hijos.
- Hay presencia de antivalores, los mismos que causan problemas en los alumnos, docentes, directivos, administrativos y padres de familia, provocando inestabilidad en las actividades diarias del trabajo e impidiendo el cumplimiento de los objetivos planteados.

6.2. RECOMENDACIONES

- Fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso institucional en todos los miembros del colegio, lo que permitirá alcanzar la misión y visión institucional.
- Actualizar los instrumentos de gestión: como el plan estratégico de desarrollo que fue elaborado para el quinquenio 2001-2006, el PEI que fue elaborado para el quinquenio 2006-2011 y el POA que fue elaborado para el año 2005-2006.
- Mantener y mejorar el buen clima organizacional, fortaleciendo la identificación y compromiso con la institución de todos sus miembros, logrando un ambiente de respeto, confianza, cordialidad procurando mejorar el desempeño y desarrollo del colegio.
- Fortalecer el espíritu de crecimiento personal y profesional de los docentes, constituyendo la investigación y la docencias el constante indicador de su profesionalismo, lo cual permitirá alcanzar la excelencia académica.
- Tomar como ejemplo de líder al padre Ángel Campelo quien tiene vocación y pasión por servir a los demás, inspirando respeto, gratitud, alegría y amor entre todos los miembros del colegio y de la sociedad. Dando testimonio de cómo la pasión de una persona puede cambiar la vida de una sociedad.
- Despertar el espíritu crítico de sus estudiantes que busque la formación de una persona autónoma, crítica, propositiva reflexiva y creativa; ya que, son muy pasivos y receptivos
- Involucrar a los padres de familia en la educación de sus hijos, concienciándoles de la responsabilidad que tienen frente a ellos y su realización personal.
- Conjugar el área académica y pastoral, a través de un trabajo en equipo, permitiendo la profundización de valores.

- La presencia de antivalores debe ser reconocida como una realidad que existe en el colegio.
- Fortalecer en los alumnos, docentes, directivos, administrativos y padres de familia, la formación de valores humano-cristianos, a través de jornadas de reflexión, que contribuyan a lograr una formación integral.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1- Título de la propuesta

Implementar jornadas de reflexión calasancia para profundizar los valores humanos y cristianos de solidaridad, dignidad justicia y paz, en el alumnado, docentes, directivos, administrativos y padres de familia del colegio Nocturno Jaime Roldos Aguilera, durante el período 2011-2012

2. Presentación:

La sociedad ecuatoriana se enfrenta a grandes cambios en los cuales la educación constituye un pilar fundamental en la formación de las personas proyectándose a una sociedad donde el servicio a los demás sea su más profundo indicador, con el fin de vivir en una sociedad solidaria, digna, justa y pacífica.

La Universidad Técnica Particular de Loja, siempre a la vanguardia de la sociedad, a través de su modalidad abierta y a distancia ha puesto a consideración de la sociedad la maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, con el objetivo de fortalecer la gestión, liderazgo y valores de las diferentes instituciones educativas.

El contenido científico que se ofertó a lo largo de esta maestría se pone en práctica al analizar la gestión, liderazgo, y valores del Colegio Nocturno Jaime Roldós Aguilera, permitiendo que la planificación, ejecución y evaluación se constituyan en parte del proceso de excelencia académica sin descuidar que lo fundamental es la formación de la persona en valores, con la finalidad de formar personas de excelencia académica, pero con un gran compromiso moral.

3. Justificación:

La sociedad actual esta basada en la economía, lo que provoca la competitividad, individualidad, egoísmo, el deseo de alcanzar el éxito personal a cualquier precio, nunca los valores fueron tan moldeables y dependientes de intereses extraños.

El colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera no es ajeno a esta realidad y dejando de lado la pasividad, oferta una educación de excelencia académica formando personas autónomas, críticas, reflexivas creativas cuya vivencia demuestra coherencia con los valores humanos y cristianos de solidaridad, dignidad, justicia y paz.

Para llevar a efecto esta misión es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos:

La población estudiantil del colegio nocturno, se encuentran en la etapa de la pubertad y adolescencia, período difícil de cambios físicos y psicológicos, donde la paciencia y el amor de todos los que le rodean serán la garantía de su formación integral. Caso contrario, se convierten en una población fácil de manipular.

Lastimosamente de acuerdo a los datos arrojados por la investigación los alumnos se sienten desatendidos, pues los docentes no se interesan por sus problemas.

Existiendo además un preocupante 50% de profesores y alumnos que practican antivalores como: desinterés, deshonor, injusticia, hostilidad, impuntualidad, egoismos, entre otros.

Frente a este problemática es necesario profundizar en la educación en valores humanos cristianos, para formar personas íntegras al servicio de la sociedad

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Lograr la formación de seres humanos integros en lo moral y lo cristiano a fin de que den testimonio de servicio a los demás.

4.2. Objetivos específicos

- Desarrollar la habilidad de trabajar en equipo.
- Fomentar el autoestima, para tomar consciencia de las propias potencialidades, capacidades, debilidades y limitaciones para lograr una aceptación personal que redunde en el mejoramiento propio y por ende de todas las relaciones interpersonales.
- Formar el espíritu crítico a través de la reflexión para afrontar propositivamente los mensajes negativos y alienantes de su entorno. Que le permitirán evaluar y corregir su comportamiento.
- Atender a los jóvenes de escasos recursos económicos sin discriminación racial, cultural, social y religiosa.
- Lograr la armonía familiar en el hogar , para que las familias puedan superar la violencia familiar.

5. Actividades

Se realizarán por separado los seminarios taller tanto para alumnos, docentes, directivos, administrativos y padres de familia. El departamento de pastoral coordinará estos eventos.

Actividades	Tareas	Recurso	Tiempo
<p>Fomentar , motivar y socializar el valor de la solidaridad en alumnos, docentes, directivos, administrativos y padres de familia</p> <p><i>Seminario Taller No. 1</i></p>	<p>Seminario taller sobre el individualismo del estudiante calasancio</p> <p>(Ponencia, taller y plenaria)</p>	<p>Conferencista experto en el tema de solidaridad.</p> <p>Dar testimonios.</p> <p>Concha acústica</p>	<p>5 horas distribuidas 3 para el seminario y 2 para el taller.</p>
<p>Fomentar , motivar y socializar el valor de la dignidad en alumnos, docentes, directivos, administrativos y padres de familia</p> <p><i>Seminario Taller No. 2</i></p>	<p>Seminario-talleres sobre educación de sexualidad.</p> <p>(Ponencia, taller y plenaria)</p>	<p>Conferencista experto en el tema de sexualidad.</p> <p>Video sobre el tema.</p> <p>Salón de audiovisuales .</p>	<p>5 horas distribuidas 2 para el seminario y 3 para el taller.</p>
<p>Fomentar , motivar y socializar el valor de la justicia en alumnos, docentes, directivos, administrativos y padres de familia</p> <p><i>Seminario Taller No .3</i></p>	<p>Seminario taller sobre la discriminación racial, cultural, social, religiosa y política que existe en la ciudad de Loja.</p> <p>(Ponencia, taller y plenaria)</p>	<p>Conferencista experto en el tema de justicia.</p> <p>Describir experiencias</p> <p>Concha acústica.</p>	<p>5 horas distribuidas 2 para el seminario y 3 para el taller.</p>
<p>Fomentar , motivar y socializar el valor de la paz en alumnos, docentes, directivos, administrativos y padres de familia</p> <p><i>Seminario Taller No. 4</i></p>	<p>Seminario taller sobre la armonía familiar.</p> <p>(Ponencia, taller y plenaria)</p>	<p>Conferencista experto en el tema de la armonía familiar.</p> <p>Dar testimonios.</p> <p>Concha acústica</p>	<p>5 horas distribuidas 3 para el seminario y 2 para el taller.</p>

6. Resultados esperados

Luego de haber realizado las jornadas de reflexión, el estudiante calasancio, meditará sobre el estilo de vida que esta llevando, lo que le permitirá evaluar y corregir su comportamiento, para fortalecer sus valores cristianos y por lo tanto en un trabajo colegiado de todos los miembros de la institución alcanzar su misión y visión institucional.

7. Localización y cobertura espacial

Esta propuesta se realizará en el Colegio Nocturno Jaime Roldós Aguilera, ubicado en la avenida Orillas del Zamora e Isidro Ayora- Parroquia el Valle, en la ciudad de Loja.

8. Población objetivo

Los beneficiarios directos de esta aplicación serán:

Los estudiantes de las dos secciones: básica y bachillerato, que tendrán un espacio de reflexión y aprendizaje de los valores de la institución..

Los docentes quienes observaran un cambio de comportamiento en sus estudiantes y una oportunidad para ayudarlo en los problemas que se detectaran.

Los padres de familia, quienes recibirán una orientación adecuada, mediante la cual ayudarán en el proceso de formación de sus hijos.

9. Sostenibilidad de la propuesta

Los valores son parte fundamental de la formación humana, por lo tanto una meta de la gestión y liderazgo del colegio, que le permitirá formar personas integrales al servicio de la sociedad.

Para realizar esta propuesta, es necesario utilizar los siguientes recursos:

Físicos: La concha acústica, las aulas y la sala audiovisual.

11. Cronograma

	Año 2012															
Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
<i>Seminario Taller No. 1</i>																
<i>Seminario Taller No. 2</i>																
<i>Seminario Taller No. 3</i>																
<i>Seminario Taller No. 4</i>																

8. BIBLIOGRAFÍA

Alvarez Gálvez, L. E. (05 de 2010). Proyecto de Grado I. *Guía didáctica* . Loja, Loja, Ecuador: UTPL.

Ayala Villegas, S. (06 de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 6 de 01 de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>

Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a se líder*. Bogota: Norma.

Chavarria Olarte, M. (2007). *Educación en un mundo globalizado: retos y tendencias del proceso educativo*. México: Trillas.

Chica, C. A. (s.f.). *Monografias.com*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2010, de www.monografias.com

Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Revista de educación Laurus* , 181-183.

Dubrin, A. J. (2000). *Fundamentos de administración*. Mexico: Thomson Editores.

Ecuador, P. E. (Septiembre de 2007). San José de Calasanz 1557. Loja, Loja, Ecuador: Cosmos.

Echavarría Olarte, M. (1988). *Programa de orientación educativa a Padres de familia*. México: Secretaría de Educación Pública.

Facultad de ingeniería. (29 de Abril de 2009). *Universidad de la República de Uruguay*. Recuperado el 30 de Abril de 2011, de www.fing.edu.uy

Garay, S., Uribe, M., & Celia, M. (10 de 2009). *Gestión escolar de calidad*. Recuperado el 22 de 12 de 2010, de <http://www.gestionescolar.cl/quienes-somos.html>

Garay, S., Uribe, M., & Celia, M. (12 de 2009). *Gestión Escolar de calidad*. Recuperado el 22 de 12 de 2010, de <http://www.gestionescolar.cl/quienes-somos.html>

Herrera Montalvo, E. V. (1996). *Administración Educativa*. Quito: Vicentina.

Internacional, P. P. (20 de Abril de 2003). Desempeño empresarial cartilla No. 3. *Liderazgo para entornos cambiantes* . Bogotá, Colombia: Psicomarketing.

Jiménez, J. C. (2010). *Amplía tus oportunidades, paradigmas de motivación personal*. Venezuela: Ediciones de cograf comunicaciones.

Lozano P., C. V. (Enero de 2006). *Entorno-empresarial.com*. Recuperado el 14 de Marzo de 2011, de www.entorno-empresarial.com

Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación* , 11 - 24.

Padres Escolapios. (Septiembre de 2007). San José de Calasanz 1557. Loja, Ecuador: Cosmos.

Psicomarketing, P. (20 de Abril de 2003). Desempeño empresarial. *Liderazgo para entornos cambiantes* . Bogota, Colombia: Psicomarketing.

Restrepo Gonzalez, G. (2010). *Universidad de Antioquia*. Recuperado el 22 de 12 de 2010, de ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html

Ruiz, G. (27 de 08 de 2007). *El portal educativo del estado argentino*. Recuperado el 20 de 12 de 2010, de educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html

Torres Coronel, L. E. (2007). *Derecho a una educación de calidad, orientaciones metodológicas y didácticas*. Loja: COSMOS.

Torres Coronel, L. E. (2007). *Derecho a una educación de calidad: Orientaciones metodológicas y didácticas*. Loja: Imprenta Cosmos.

Valdivieso Guerrero, T. S. (Mayo de 2011). Gerencia educativa. *Guía* . Loja, Loja, Ecuador: UTPL.

Vazquez Herrera, E., Arce, M. d., & Zorrillo Fierro, M. (2010). *Un modelo de gestión para la supervisión escolar, módulo V*. Mexico: Secretaria de educación pública.

Yufra, M. (06 de Noviembre de 2006). *La gestión educativa blog*. Recuperado el 14 de Febrero de 2011, de <http://lageducativa.blogspot.com>

9. APÉNDICES

9.1. Anexo 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENTREVISTA A DIRECTORES

Rector/Vicerrectorado/Director/Supervisor

Srs. Directores

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

Gracias

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

- a. El Director (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)

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Nro.	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			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
f.	Son innatas			
g.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			
h.	Se adquiere a partir de la experiencia.			
i.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
j.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a.	De dirección (director(a), Consejo escolar, Consejo Académico etc.)			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d.	Técnica (departamento, equipo docente, etc.)			
e.	Otros (¿cuáles?)			

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

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

11. 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 ()

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

Si () No ()

13. 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 ()

9.3. Anexo 3

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE, CADA UNO DE LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

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

Orden	Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización			
3.	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6.	Trabajo en equipo, para 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 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			

9.4. Anexo 4

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recalcar 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 3 posibles respuestas: SIEMPRE, A VECES, NUNCA

Gracias por su colaboración

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia

Cantón

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

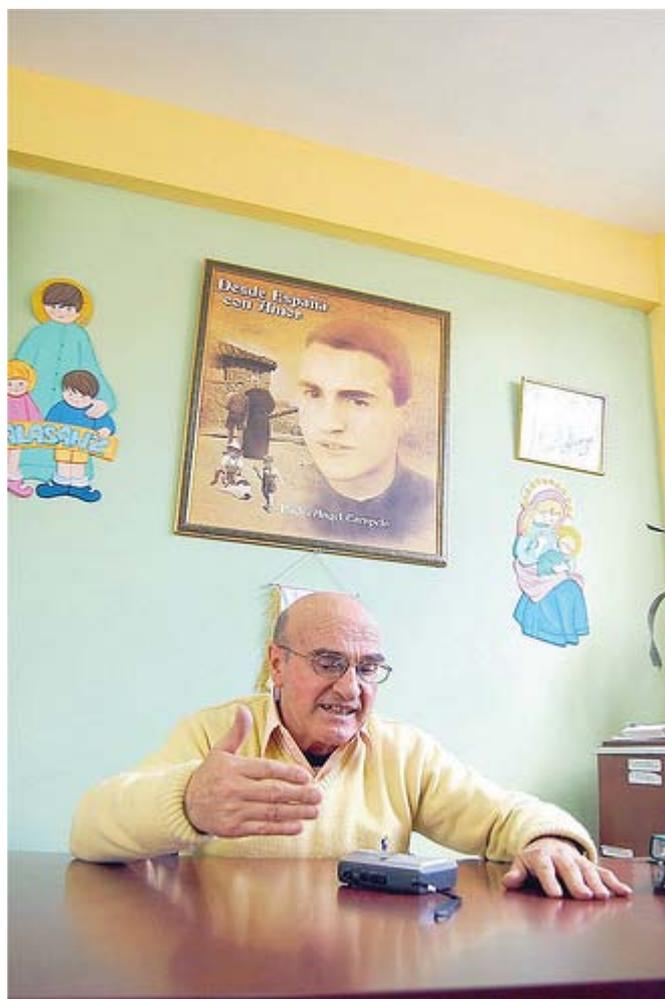
Orden	Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes estudiantes			
2.	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes			
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente 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.			

2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	SI	A VECES	NO
1. ¿Conoce usted cuál es el patrono del Colegio Nocturno Jaime Roldós Aguilera?			
2. ¿Conoce acerca de la orden Religiosa de las Escuelas Pías?			
3. ¿Es usted cristiano/a?			
4. ¿Está usted casado/a por lo eclesiástico?			
5. ¿Asiste a las reuniones convocadas por el colegio?			
6. ¿Les enseña a vivir una vida fundada en el evangelio?			
7. ¿Está pendiente del aprendizaje de su hijo/a en el colegio?			
8. ¿Facilita a su hijo/a los medios necesarios para desarrollar su educación?			
9. ¿Cree usted que los padres son los primeros educadores de los hijos?			
10. ¿Cree que en el colegio existe un ambiente de respeto, solidaridad y trabajo cooperativo?			

9.6. Anexo 6

GALERIA DE FOTOS



Padre Ángel Campelo

Rector del Colegio Nocturno “Jaime Roldós Aguilera”

Fuente: Entrevista al Padre Ángel Campelo
Captado por: Diario La Hora
Fecha: 21 julio de 2009



ESTUDIANTES DEL SEGUNDO AÑO DE BACHILLERATO “CIENCIAS”

Fuente: Colegio Nocturno “Jaime Roldós Aguilera”
Captado por: Autora
Fecha: 12 de enero de 2011



ESTUDIANTES DEL PRIMER AÑO DE BACHILLERATO “FÍSICO MATEMÁTICAS”

Fuente: Colegio Nocturno “Jaime Roldós Aguilera”
Captado por: Autora
Fecha: 12 de enero de 2011



RÓTULO DE MOTIVACIÓN

Fuente: Colegio Nocturno "Jaime Roldós Aguilera"

Captado por: Autora

Fecha: 12 de enero de 2011



CERTIFICADO ISO 9001:2000

Fuente: Colegio Nocturno "Jaime Roldós Aguilera"

Captado por: Autora

Fecha: 12 de enero de 2011



PASILLOS DEL COLEGIO

Fuente: Colegio Nocturno "Jaime Roldós Aguilera"
Captado por: Autora
Fecha: 12 de enero de 2011

BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE SAN JOSÉ DE CALASANZ

HITOS MAS IMPORTANTES EN SU VIDA



Fuente: <http://evangeliodeldia.org>

José de Calasanz, nace en Peralta de la Sal, un pueblito del norte de España, cercano a los Pirineos. No sabemos la fecha exacta, porque con la invasión napoleónica se quemaron los archivos de la Parroquia de Peralta, y desapareció el acta de bautismo. En aquella época no había Registro Civil en ninguna nación del mundo.

Por datos de investigadores deducidos de las cartas de Calasanz, se ha tomado como fecha más apropiada el 12 de septiembre de 1557.

Su padre, Pedro Calasanz, es el herrero del pueblo **"bayle"** de la zona, lo que hoy diríamos Alcalde. Su madre María Gastón, mujer de su casa, que bastante tuvo con cuidar de la numerosa familia que tuvieron: 8 hijos y el último José Calasanz.

Por los comentarios del mismo Calasanz en sus cartas, la educación familiar fue exquisita. Un ambiente de comprensión y de educación cristiana. Un ambiente que le llevó a ser tan maduro, tan dueño de sí, tan abierto y tan ajeno a resentimientos y rivalidades. En su hogar nació la planta de humanidad que Calasanz cultivó con tanto cariño y dedicación toda su vida. Sus padres marcaron en Calasanz una manera de pensar y de vivir que le ayudó toda su vida. Y es desde ahí que afirmaría años más tarde: **"si desde lo más tiernos años se educa bien a un niño, tenemos seguridad de que toda su vida será un hombre de bien"**.

A pesar de estar en la mitad del siglo XVI, Calasanz recibió una esmerada educación intelectual en los mejores centros de estudios. Sus estudios finalizaron con el título de Doctor en Teología por la Universidad de Barcelona.

Recordemos que Calasanz nace en tiempos de Felipe II, en la época de oro de España. Las universidades españolas tienen gran fama y ese deseo de cultura se lleva también a América Latina donde aparecen casi inmediatamente a la llegada de los colonizadores, las Universidades en Perú, México, en Colombia, en todos los puntos cardinales de América Latina como también los Colegios. No así las Escuelas que llegarán mucho más tarde, precisamente de la mano de Calasanz y de las Congregaciones Católicas.

Luego de muchas luchas por causa de la muerte del hermano mayor en la guerra, su padre no quería saber nada de vida sacerdotal para el único hijo que le quedaba. El que desapareciera su apellido Calasanz, para el futuro, le dolía a Pedro Calasanz; pero su hijo no pensaba de esa manera y las cosas no sucedieron como el papá quería. Calasanz se ordena sacerdote en 1538, a sus 26 años de vida.

Su trabajo pastoral es muy variado. Trabajó como secretario de dos obispos y también en diversas parroquias muy pobres en los Pirineos.

Preparado adecuadamente y en búsqueda de una canonjía (ayuda económica de alguna catedral que tenía bienes para sus servidores). Ya que no la conseguía en España, se fue a buscarla a Roma.

Y parte hacia Roma en el mes de noviembre de 1592, primer centenario de la llegada de Colón y sus marineros a la Española, hoy República Dominicana.

Llega a casa de uno de los cardenales más influyente de Roma. El Cardenal Colonna. Calasanz tiene influencia, viene bien presentado. **“Alto, fuerte, con sotana de seda y zapatos con hebilla de plata”** así nos lo describe un testigo en el proceso de beatificación de Calasanz.

Pero Calasanz es un hombre de bien, un sacerdote comprometido con el Concilio de Trento y además de ser el **“tutor”**, o educador, de los sobrinos del Cardenal, se inscribe en las Cofradías de mayor compromiso en Roma.

Reseñamos dos de las más importantes, por la marca que dejaron en Calasanz: La Cofradía de la Doctrina Cristiana (que se encargaba de la catequesis de los niños) y la Cofradía de los Santos Apóstoles, llevada por los Franciscanos, que le permitió a Calasanz conocer los barrios de Roma, mientras visitaba a los más pobres y les ayudaba. Era el Objetivo de la cofradía.

La primera le puso en comunión con los niños, y la segunda en comunión con los niños pobres y sus familias. Ambas fueron modelando la personalidad de Calasanz.

El pobre, el niño pobre, modeló su corazón al estilo de Jesús. Y uniendo su experiencia física a la Palabra de Jesús, se adentró desde Jesús, a servir a los predilectos de Jesús: **“los niños pobres”**.

Calasanz experimentó la profunda realidad de la primera bienaventuranza de Jesús. Y tomó la decisión de vivir pobre y servir a los pobres. Es la misión de todo escolapio, es el carisma, el don que Dios ha concedido a todos los que participan del pensamiento de Calasanz. No se puede ser escolapio desde la riqueza. Y abandonando a los niños pobres, traicionamos la causa de Jesús y de Calasanz. Calasanz afirmará en sus Constituciones **“quien no tiene vocación para enseñar a los pobres, no tiene vocación de escolapio”**.

En el año 1597, se comunica con el Párroco de la Iglesia de Santa Dorotea, muy cerca del río Tíber que atraviesa Roma, y convierte la escuela de pago del Párroco en la primera escuela gratuita y popular del mundo. Ningún niño tendrá que pagar nada, y con el tiempo, pedirá un certificado de pobreza a los párrocos para que puedan entrar a sus escuelas.

Poco tiempo está Calasanz en un espacio tan reducido como la sacristía de una parroquia de Roma. Los niños aumentan, Roma se estremece ante el atrevimiento de Calasanz. Uno a favor, otros muy en contra.

Comienza un peregrinaje pidiendo a quienes pueden hacerse cargo de la obra, que le ayuden, que la acojan ... pero nadie quiere. Y nadie quiere por la sencilla razón de que es una novedad, no hay experiencia al respecto, se cree una locura.

En 1614 una congregación religiosa acogió a Calasanz y sus escuelas. Pero no duró mucho el experimento. Educar era y es muy **“pesado”**, para quien no tiene vocación y ellos no la tenía.

Por eso el Papa Paulo V, de feliz memoria, que apoyaba las Escuelas Pías (gratuitas), a petición de Calasanz y de 3 cardenales, logró del Papa la separación, y la fundación de una nueva Congregación religiosa. Y es así como nació la Congregación Paulina de las Escuelas Pías bajo la dirección de Calasanz. Era el día 6 de marzo de 1617.

Pero Calasanz quería algo más, buscó elevar a Orden la nueva congregación. Fruto de esa lucha intensa por ser Orden, cosa que ninguno en el Vaticano veía, fruto de esa lucha fue el Memorial al cardenal Tonti. Un canto sentido, un escrito salido del corazón de un hombre que amaba la labor educativa con y por los pobres, de una manera vital.

Es tan hermoso el mensaje, la convicción educadora de Calasanz, que pone 11 calificativos a la educación como el mejor de los carismas, o dones de Dios a su Iglesia.

He aquí algunos de ellos: El ministerio (servicio) de enseñar a los niños pobres es. **“dignísimo,meritísimo, nobilísimo, necesarísimo, naturalísimo, razonabilísimo, dignísimo de agradecer, gloriosísimo”**.. así con estos superlativos escribió Calasanz y convenció.

Fue tanto su empeño y el ejemplo de su vida y de sus escuelas, que logró que en 1622 fuera elevada a Orden Religiosa con 4 votos.

Las Escuelas de Calasanz se fueron extendiendo muy rápidamente. La entrada de jóvenes a la formación para ser maestros, iba creciendo. Tanto que contó Calasanz con 500 escolapios repartidos por Italia, Polonia y Europa central en sus días.

Pero, con el tiempo y las premuras por fundar allá donde pedían, la formación de los futuros escolapios no fue como debería haber sido. Ingresaron personas sin vocación y con ansias de poder como el P. Mario Sozzi, una persona de infausto recuerdo para los escolapios.

Fue tan grave el daño que hizo el P. Sozzi a la Orden de los PP. Escolapios, que el Papa Inocencio X, el 16 de marzo de 1646 por medio de un secretario del Vaticano, en el oratorio de la casa madre de la Orden en Roma, leyó el documento, que destruía la Orden.

A sus 89 años Calasanz, recibió con gran dolor esta noticia. Ante, el secretario que leyó el acta, y los religiosos que la escuchaban dijo: **“Dios me lo dio, Dios me lo quitó, bendito sea su santo nombre”**.

En sus cartas de aquella época nunca habló mal de Mario, nunca criticó al Papa, sólo tenía la gran esperanza, que al ser una Obra de Dios, volvería a renacer. Y así fue pero luego de su muerte.

A mediados de julio en 1648 tuvo una caída en la calle, yendo a visitar una basílica en Roma, y ya no se levantó de la cama. El 1 de agosto presidió su última misa y al día siguiente, en la misa de los niños, pidió que le llevaran la comunión. ***Su paso a la VIDA ocurrió el 25 de agosto de 1648.*** El pueblo Romano se volcó el día del funera, aclamándolo santo, santo... En 1767 fue declarado Santo.

El Papa Pío XII lo nombró Patrono de todas las escuelas cristianas el mundo. En ese mismo año en España se le declaró Patrono de los Maestros de España. Y lo mismo se hizo en Argentina.

En Ecuador, lo llamamos Nuestro Santo Padre y ese nombre tan cercano y tan íntimo nos agrada, más que nuestro patrono. (Padres Escolapios, 2007).