



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR



Sede en Ibarra

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión del liderazgo y valores en el Centro Educativo
Unidad Educativa Javier, durante el año lectivo 2011-2012”**

Tesis de Grado

ESTUDIANTE:

Pedro Ramón Salcedo Salcedo

DIRECTOR:

Mgs. *Richard Eduardo Ruiz Ordóñez*

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 12 de Septiembre 2012

Mgs
Richard Ruiz Ordóñez
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Pedro Ramón Salcedo Salcedo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

Mgs. Richard Ruiz Ordóñez

AUTORÍA

Yo, PEDRO RAMÓN SALCEDO SALCEDO como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

Pedro Salcedo Salcedo
CI. 0904805561

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Pedro Ramón Salcedo Salcedo declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 12 de septiembre de 2012

Arq. Pedro Ramón Salcedo Salcedo
C.I. 0904805561

AGRADECIMIENTO

Como en cada proyecto que una persona realiza a lo largo de su vida, hubo muchas personas que contribuyeron de una u otra manera a la consecución del presente trabajo de investigación.

Hay muchas personas que contribuyeron desinteresadamente y de muchas maneras a esta experiencia del desarrollo de este proyecto.

Deseo expresar mi muy profundo agradecimiento a las siguientes personas:

Primero a Dios quien es el que diariamente me ha dado la fuerza para seguir adelante en este proyecto y en toda mi vida.

Un agradecimiento especial a mi Director de Tesis por su dedicación, esfuerzo, tiempo, comentarios y consejo que me ayudaron a mejorar esta tesis enormemente.

Una especial gratitud para las autoridades de la Unidad Educativa Javier y en especial al Padre Fabricio Alaña Echenique S. J. por su generosidad, apoyo incondicional paciencia y comprensión durante el desarrollo de esta investigación dentro de la institución.

También quiero expresar mi gratitud a mis compañeros de trabajo quienes contribuyeron con sus comentarios, experiencia y consejos para el desarrollo de este proyecto.

Un agradecimiento muy especial a mis padres por su ayuda incondicional y su apoyo en todo momento y estar siempre cerca. También quiero agradecer a mis hermanas por su apoyo y cariño.

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso y eterno,
A mis padres por su amor incondicional
A mis hermanas por su apoyo y amor.

Guayaquil, Junio 27 de 2011

Padre
Fabricio Alaña
Rector Unidad Educativa Javier
Presente

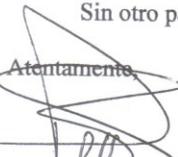
Estimado Padre Rector:

En este momento me encuentro realizando una maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Técnica Particular de Loja. Estoy cursando el tercer ciclo y entre las materias que estoy tomando se encuentra la materia para Elaboración de Tesis Proyecto Grado 1. Para ello se solicita que el maestrante solicite a una institución educativa poder trabajar con la información de ella. Para este período lectivo el tema del Proyecto de tesis es "Gestión, Liderazgo y Valores en... (institución educativa).

Quisiera solicitarle a usted me permita poder usar a la Unidad Educativa Javier como parte de mi Proyecto de Tesis utilizando información que sea factible que se me proporcione ya que me gustaría mucho poder trabajar mi tesis con la institución para la cual trabajo y estimo mucho.

Sin otro particular quedo de usted,

Atentamente,


Pedro Salcedo, Arq.
Coordinador del área de Inglés



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares	página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE SESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	ix
RESUMEN	x
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 La gestión Educativa	4
2.1.1 Concepto	4
2.1.2 Importancia	5
2.1.3 Tipos de Gestión	8
2.2 Liderazgo Educativo	11
2.2.1 Concepto	11
2.2.2 Tipos	16
2.2.3 Características de cada tipo	20
2.3. Diferencias entre directivo y líder	21
2.3.1 Que es un directivo	23
2.3.2 Que es un Líder	24
2.4. Los valores y la educación	25
2.4.1 Educar en Valores	37
2.4.2 Educar en valores en la escuela	37
3. METODOLOGÍA	45
3.1 Participantes	45
3.2 Materiales e Instrumentos	51
3.3 Método y procedimiento	53
3.3.1 Método	53
3.3.2 Procedimiento	54
4. RESULTADOS	57
4.1. DIAGNÓSTICO	57
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	57
4.1.1.1. El manual de organización.	57
4.1.1.2. El código de Ética.	59

4.1.1.3. El plan estratégico.	61
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	63
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	64
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	68
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	70
4.1.2.1. Misión y visión.	70
4.1.2.2. El Organigrama.	73
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	76
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.	82
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	84
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.	86
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.	86
4.1.3.8. Dimensión comunitaria y valores.	87
4.1.3. Análisis FODA	88
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	88
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	89
4.1.3.3. Matriz FODA	90
4.1.3.4. Análisis FODA	92
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	94
4.2.1. De los Directivos	94
4.2.2. De los Docentes	106
4.2.3. De los Estudiantes	109
4.2.4. De Los Padres de Familia	111
4.2.5. De la Entrevista a Directivos	113
4.2.6. Matriz de problemáticas	115
5. Discusión	116
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	122
7. PROPUESTA DE MEJORA	124
8. BIBLIOGRAFÍA	136
9. APÉNDICE	142

RESUMEN

En la Unidad Educativa Javier sección secundaria, de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, se plantea conocer el resultado del diagnóstico de la gestión y liderazgo, en base al análisis de los docentes, los directivos, los estudiantes y padres de familia.

Se aplicaron instrumentos como encuestas, entrevistas, observación directa de las mismas y recolección de datos para su análisis, interpretación y evaluación de resultados. Se concluyó lo siguiente:

La UEJ brinda una educación holística y marcada en los valores del evangelio.

Entre las debilidades están: falta de liderazgo y valores en los estudiantes para desarrollar sus dones, habilidades y talentos para proyectarlos a la sociedad.

Se propone un proyecto de curso-taller de liderazgo y valores para incentivar proyectos de servicio y convertir a los estudiantes agentes de cambio en la sociedad. La propuesta es “Talleres para impulsar el liderazgo y valores en los estudiantes mediante la implementación de un programa para incentivar proyectos con participación de los estudiantes de bachillerato de la Unidad Educativa Javier.”

Se invita al lector a revisar el presente trabajo para conocer sobre la realidad investigada.

1. INTRODUCCIÓN

El realizar una tesis sobre la educación en nuestros días en cuanto a lo que significa la gestión dentro de los centros educativos, el liderazgo que debe existir en los directivos manejar la institución y para orientar a los educandos y los valores que en nuestra sociedad actual han decaído considerablemente al punto que la juventud no se da cuenta de lo que los valores significan para una sociedad. Este tema tiene extrema importancia en lo que se refiere a la calidad de la educación en los últimos años. Todo esto relacionado con las políticas y estrategias orientadas a la formación de los directivos de las instituciones educativas para mejorar el futuro de la patria que es la juventud. Las reformas educativas en los últimos años dan luces para que haya cambios sustanciales para que los administradores mediante nuevas responsabilidades y recursos lleven una gestión de calidad a las comunidades, y por ende a los estudiantes logrando resultados en el aprendizaje para que desde las escuelas y colegios vayan aprendiendo a tomar decisiones correctas.

Los educadores y directivos deben responder a las exigencias externas actuales mediante normativas educativas buenas y orientadas al mejor desempeño y calidad de los estudiantes. Para lograr estas importantes metas se requiere que los directivos de las instituciones educativas tengan el conocimiento y preparación suficiente para afrontar los retos de educar a los estudiantes con calidad. Esto justifica el planteamiento del tema de investigación Gestión de Liderazgo y Valores en La Unidad Educativa Javier.

Los objetivos de la investigación son:

- a. Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar, y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

- d. 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.
- e. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.

El analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrando a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los Centros Educativos.

Los objetivos se cumplieron en su totalidad ya que se logró investigar sobre los aspectos teóricos que permitieron adquirir un conocimiento más profundo de la gestión educativa, el liderazgo y gestión en valores en la institución. Esto llevó a que se pueda tener una mayor actitud crítica de cómo se desarrolla la gestión en la unidad educativa.

Además se pudo determinar gracias a la colaboración de todos los integrantes de la institución cuales son realmente los roles y el liderazgo existente en los directivos y los directores de áreas y como se ejecutan los planes estratégicos y operativos de organización.

Adicionalmente se obtuvo un diagnóstico sobre como se lleva en la institución la gestión, el liderazgo y los valores en las diferentes áreas encontrando sus fortalezas y también debilidades que necesitan ser mejoradas lo que permitió que se pueda desarrollar una propuesta como aporte a la institución.

Para realizar la investigación se tuvo el apoyo total de la institución y de las autoridades y directivos lo que ha hecho que se pueda acceder a la información de forma diáfana y precisa sin ningún tipo de restricciones. Esto ha llevado a que los datos proporcionados presten la utilidad necesaria para realizar el análisis y con el diagnóstico lograr resultados y poder llegar a conclusiones precisas y dar las recomendaciones apropiadas. Por lo tanto se han cumplido los objetivos planteados.

El primer beneficiario es la Unidad Educativa Javier ya que mediante la investigación realizada y con la autorización de la autoridad máxima que es el Rector padre Fabricio Alaña, S.J. y con la ayuda de los directivos, educadores, administrativos y del alumnado se pueda ver las fortalezas que la institución tiene y también las debilidades que ella presenta para poder aportar con un grano de arena a dar posibles soluciones a ellas. Como parte neurálgica de la institución están los estudiantes que son los principales beneficiarios de esta investigación ya que las recomendaciones de mejoras que se propongan serán a beneficio de los estudiantes para brindarles una educación de la mejor calidad posible.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión.

Para desarrollar esta investigación es importante tener claros algunos conceptos y definiciones importantes en lo que a gestión, liderazgo y valores se refiere los cuales se necesitan tener presentes para el éxito de esa investigación.

2.1.1 La *Gestión*:

Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización" según Mora (1999). En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

En términos mercantiles es el gobierno o administración de una empresa durante un tiempo determinado. Implica la administración de bienes, la transformación de éstos o su inversión en diversos fines que se consideran útiles y consecuentes con el desarrollo de la empresa. La gestión puede abarcar todas o algunas de las funciones señaladas, y se llamará gestión financiera; comercial, contable, administrativa, etc., según el carácter de las operaciones a que se refiera. Las gestiones se realizan por cuenta propia o ajena. (Serra, Moret, 2005)

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. (Díaz, Mota, 2008).

En la actualidad la gestión es una parte fundamental de toda institución ya que una administración correctamente llevada conlleva a una transformación de los miembros desde su rector a la cabeza y hacia todas las áreas financiera, académica, administrativa y de servicio, lo que presenta una imagen de confianza a los clientes que en este caso son los estudiantes y padres de familia y que tiene un fin que es la de alcanzar sus objetivos y metas marcados en la misión y visión de la institución.

2.1.2 Importancia:

“La gestión escolar implica un abordaje de la institución educativa sin mayor complejidad que la atraviesa”. (Tenutto, 2005:214)

En una institución educativa los directivos son los que realizan las acciones a desarrollar tomando en cuenta las dimensiones importantes que van en un momento dado impactar en la institución.

La gestión involucra un número de saberes que agrupan la ética, la administración, la política que llevan a un mejoramiento continuo del proceso educativo buscando la excelencia.

En la gestión educativa es donde se puede evidenciar con mayor claridad los aspectos pedagógicos, financieros y administrativos de la evaluación.

“Aunque pueden tener objetivos declarados sobre el propósito del centro educativo, la conducta organizativa no está dirigida por ellos. Las actividades a nivel de gestión, están relacionados sólo de forma marginal con las actividades de nivel técnico que pertenecen al contenido y al proceso de enseñanza”. (Rosenhotz, 1985:359).

Muchas veces las instituciones educativas no se complementan con los objetivos que se han trazado, en lugar de ello se enfatizan en actividades que los docentes implementan aportando simplemente con su propia metodología y no manteniendo los lineamientos que la institución tiene o propone.

“El director como docente y administrador, ocupa una posición central en relación con los intereses del docente en las cuestiones pedagógicas y a los intereses ajenos en los asuntos del sistema global. La primera posición requiere flexibilidad y un grado de autonomía que le permita responder a sucesos inesperados. La segunda tiende a animarle a adoptar procedimientos racionales, centralmente controlados” (Horling, 1984:228).

Generalmente ocurren que se presentan dos maneras de llevar a cabo la dirección escolar que a veces es mediante un control de gestión externa a través de un consejo escolar con la implementación de reglamentos rígidos o también en base a un director o rector quien lleva el control ejerciendo un poder único autoritario para la parte pedagógica y la de gestión administrativa.

“El estudio de la organización escolar tiene como referente inmediato al sistema educativo y como mediato al modelo de sociedad en la que pervive” (Fernández, 1990:190).

La política educativa es la que define el marco general de las instituciones escolares en cuanto a su dirección y su organización desde un punto de vista práctico y no científico. En muchas de las instituciones escolares la organización y la dirección están basadas en las políticas educativas, en los planes de estudio, en la administración y legislación institucional.

La administración educativa es la que da las pautas necesarias para que se apliquen las políticas educativas de planificación y desarrollo en aspectos como la legislación, reglas, disposiciones y derechos fundamentales de la institución.

La gestión educativa tiene su mayor importancia ya que su objetivo es el lograr los más altos estándares en el proceso de enseñanza-aprendizaje buscando siempre el Magis o la excelencia para lograr en los educandos una preparación integral hacia una sociedad que demanda un grupo humano más preparado.

La unidad Educativa Javier siempre está buscando desarrollarse mediante una gestión educativa mejor orientada y planificada y es aquí donde la gestión adquiere su mayor importancia para lograr en la sociedad a la que se debe, que es el desarrollo en función de sus necesidades. Los primeros que deben orientar sus conocimientos son los directivos y los docentes en lo que se refiere a la gestión educativa para poder satisfacer las expectativas de los estudiantes y de la comunidad en donde se desarrolla.

Dentro de la gestión educativa hay que tener en consideración la planificación normativa la que nos va a permitir que los integrantes tengan diferentes opciones

al momento de la toma de decisiones, lo que trae adicionalmente que se tomen en cuenta los recursos humanos y materiales. Aquí es donde aparece la planificación estratégica que permite fijar las prioridades y los objetivos para el desarrollo de la administración educativa.

En la planificación estratégica, el planificador y el contexto donde se desarrolla es lo que le permitirá formular su diagnóstico y tomar las decisiones en base a una situación verdadera. La planificación es el proceso que se realiza antes de realizar una acción y esto es muy importante en el aspecto de la educación. Cuando se hace una planificación los recursos humanos es lo primero que se tiene que tomar en cuenta, así como los recursos económicos que son los que van a definir una dimensión política a momento de planificar.

En la planificación estratégica hay que considerar las diferentes instancias o momentos que son de suma importancia para diferentes situaciones como son:

Momento normativo: Es el inicio donde se buscan los objetivos y es el equipo el que tiene que tener bien claro este aspecto ya que de lo contrario ésta se convertiría en una planificación normativa.

Momento estratégico: Es aquí donde se buscan condiciones de viabilidad y de factibilidad, tratando siempre de evitar o corregir los problemas que vayan surgiendo al hacer un proyecto.

Momento táctico operacional: Este es un momento crucial en el proceso de la planificación, ya que es aquí donde se toman las decisiones y se procede a la acción. El equipo debe diferenciar la clase de problemas y buscar la manera apropiada de resolverlos.

En el siglo XXI, el ser humano se encuentra en un proceso de cambio constante debido a la evolución tecnológica que provoca que se presenten situaciones donde el directivo se ve obligado a revisar las decisiones tomadas. El planificador debe integrarse a este proceso de cambio y ver las situaciones en las que se han tomado acciones así como también los personajes que están involucrados en

ellas. Por ellos es imprescindible el tener la capacidad de ver la realidad, el poder identificar los problemas o situaciones, el poder analizar los procesos, ver la factibilidad y buscar las prioridades y dar las soluciones más viables y apropiadas.

2.1.3 Tipos de Gestión:

Según Díaz, Mota (2008) la gestión se la puede clasificar de la siguiente manera:

- ❖ **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- ❖ **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- ❖ **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- ❖ **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus integrantes. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de la organización.
- ❖ **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

- ❖ **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, es necesario reportar el problema para proceder a solucionarlo.
- ❖ **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. Es importante saber manejar el aspecto de la administración de los recursos, personal de manera eficiente y eficaz.
- ❖ **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes o productos o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- ❖ **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros, préstamos, o inversiones.
- ❖ **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

Uno de los aspectos fundamentales en las empresas, pero que a la vez se le suele prestar menos atención, es la gestión empresarial. Según anota Díaz, Mota (2008) La gestión empresarial como concepto, es la actividad que busca, a través de las personas, mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios.

En un estudio de efm, (external financial development) (1997) sobre el control de la gestión empresarial en España y su relación con los efectos de la crisis económica actual donde se reflejaban unos resultados, indica que una gran parte de las empresas centran sus esfuerzos en las actividades propias de la actividad productiva y comercial, pero prestan muy poca atención a la gestión de los resultados de esa actividad. (Efm, 2007: 689).

“La mejor herramienta de gestión continúa siendo el sentido común” mencionaba un empresario. Eso es así, pero hay que tener en cuenta es que la gestión debe ser una parte más de nuestra actividad y hay que dedicarle tanto tiempo como a la estrategia comercial, a la producción o a la innovación.

La dirección financiera y de tesorería, el control de los presupuestos y de los cobros y pagos, son el día a día de cualquier empresa y tienen tanta repercusión en la actividad del negocio como la fabricación, la atención al cliente o el volumen de ventas. Además la gestión es coordinación del personal, de los recursos y del capital de la empresa, y de poco sirve tener cierta ventaja competitiva si luego no se sabe como aplicarla correctamente en la organización.

Hay que sacar información de todos los agentes con los que se interactúa, clientes, proveedores, competidores. Obtener feed-back (retroalimentación) del mercado en el que uno se mueve, es vital para tomar decisiones y preparar a la empresa para los continuos cambios que se van a suceder. La orquesta debe estar afinada, todos los instrumentos deben sonar bien, pero, además, ha de haber un director que sepa sacar provecho de cada uno de ellos.

Anthony Kovner. (1986:362) considera a la gestión acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Una persona que tiene un proyecto empresarial, invierte mucho tiempo en el desarrollo de su idea, la elaboración de su plan de negocio, la búsqueda de financiación y hasta en la elaboración de un buen plan de marketing. Muchas empresas, con ideas magnificas y un buen nivel de ventas se pueden desarrollar con buenos recursos y con eficiencia y eficacia para un desarrollo de la gestión.

Para Joan Ma. Amat (1992:35), el Control de Gestión es: "*... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta.*"

Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

El filósofo Hugo Landolfi (2010) define al liderazgo como: *“El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales”*.

Una óptima gestión busca hacer mejor las cosas correctas, para eso es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de esa actividad. Proponerse llevar a cabo esta tarea, es mucho más importante de lo que se cree, si no se poseen los conocimientos necesarios o no se tiene tiempo porque esta actividad no lo permite, se debe buscar ayuda en ese sentido porque, al final, el futuro de un negocio puede depender de ello.

El control de la gestión como dice Amat es necesaria para dentro de una institución ya que esto permite a los miembros tener un comportamiento guiados siempre por la misión y la visión para lograr los objetivos planteados bajo el liderazgo del rector y de sus directivos. Esto lleva a que puedan desarrollar con los recursos apropiados buscando siempre la eficiencia y eficacia para un desarrollo de la gestión.

2.2 Liderazgo Educativo.

2.2.1 Concepto

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

El liderazgo es un fenómeno universal. Sean cuales fueren las circunstancias, cuando dos o más personas se reúnen deben representarse dos roles - líder y adepto -. La naturaleza del liderazgo es estimular y dirigir los esfuerzos de los adeptos para que ejecuten una misión o un complejo de misiones.

Según DeBevoise (1984:15), el liderazgo vigoroso del director en la enseñanza significa "*aquellas acciones que asume un director, o que delega en otros, tendentes a impulsar el avance en el aprendizaje del alumno*". En la actividad escolar, el rol del docente implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción con su grupo de estudiantes, padres de familia, colegas o con integrantes de su comunidad. Allí la importancia de trabajar este concepto con los propios docentes y en los mismos ámbitos escolares.

Según Greenfield (1987), lo ha definido como "*las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los docentes, y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los estudiantes, acordes con lo deseado*", añadiendo que "*este liderazgo es eficaz en la medida en que esos objetivos generales se alcanzan*".

Tres ideas básicas, ligadas a este liderazgo del director en la enseñanza son:

1. Los directores eficientes tienen asumida una imagen o una visión de lo que quieren conseguir.
2. Esta visión orienta a los directores en la gestión y la dirección de sus escuelas.
3. Los directores eficientes centran sus actividades en la enseñanza y en la actuación de los docentes en el salón de clases. (Greenfield, 1987; Manasse, 1985:442).

Todo grupo existe por alguna razón. Podría decirse que hay dos principios fundamentales que unen a las personas. El primero, es el deseo de

compañerismo y de asociarse con los demás, sin los cuales el individuo no podría desarrollar adecuadamente su personalidad. En la mayoría de los casos, el solitario no es una persona sana.

Uno de los mayores objetivos del hombre es estimular a sus semejantes a reunirse, para poder así enfrentar el medio ambiente y lograr su plena realización. El segundo objetivo es la necesidad de adquirir una posición social, lucha que fortalece a las personas y brinda satisfacciones. Cada grupo proporciona posibilidades de cambio y variación. Esta fluctuación otorga al individuo la oportunidad de lograr una posición superior.

Un grupo posee ciertas características que lo distinguen de una horda, de una multitud o de un auditorio. Debe ser bastante reducido de modo que los integrantes se conozcan mutuamente, exista una interacción directa y repetida, como también una técnica para la toma de decisiones; hay un sentido de comunidad o pertenencia; controla a sus integrantes y posee alguna forma de liderazgo.

Hay en cada grupo dos importantes factores que sirven para "condicionar" a los integrantes. Primero, la necesidad de lograr el fin o el objetivo elegido; segundo, la necesidad de establecer el entendimiento entre los integrantes. En caso de existir rivalidades interpersonales, o cierta tensión de naturaleza destructiva, la efectividad del grupo se ve proporcionalmente anulada.

El grupo es la unidad básica que proporciona la oportunidad de ejercer el liderazgo. Esto se evidencia únicamente cuando dos o más personas establecen cierto tipo de relación interpersonal. La capacidad del líder se refleja siempre en el modo en que el grupo responde con la acción.

Dwyer (1982) y otros autores insisten en que los directores eficientes tienen una visión congruente de lo que debiera ser la escuela, y en su trabajo diario se fijan como objetivo hacer realidad esa visión. Ésta les sirve de guía en todas las decisiones que deben tomar. Traducen sus visiones en objetivos de la escuela y

en expectativas sobre los docentes, estudiantes y administrativos. Establecen un clima escolar que favorece el progreso hacia esos objetivos y esas expectativas.

La influencia del líder se pondrá en evidencia en las "utilidades" que obtendrá el grupo y cada individuo. Esas utilidades estarán determinadas por los objetivos perseguidos y serán distintas según se trate de una asociación de padres y docentes, de una agrupación religiosa o de una empresa o de una agrupación militar.

Es probable que un grupo elija como líder a aquel que representa mejor su propio tono emocional. Si el grupo desea emprender una cruzada, el líder tendrá las cualidades correspondientes a ese cometido. Si el grupo muestra tendencias conservadoras, el líder representará ese concepto.

Es posible evaluar el temple de un grupo por medio de su liderazgo, ya que en éste se refleja las necesidades y los objetivos colectivos. Cuando las necesidades y los objetivos son tan variados que un solo individuo no puede satisfacer los requisitos en todas las esferas, entonces surgirán otras personas para compartir las responsabilidades del liderazgo, porque los líderes surgen cuando realmente se los necesita.

Se ha afirmado que debido a la selección que efectúa el grupo, el liderazgo lo hará siempre la persona que más coincida con el término medio de las normas de aquel. De todos modos, el líder debe alcanzar el nivel que el grupo requiere, para evitar así las frustraciones dentro de la unidad con los consiguientes resultados: depresión moral, críticas destructivas, disensión interna y deterioro general.

Para Lowney (2004) *“El liderazgo no es un oficio ni una función que uno desempeña en el trabajo y luego deja a un lado cuando regresa a su casa a descansar y disfrutar de la vida real! Mas bien el liderazgo es la vida real del líder”*.

Liderazgo es la calidad de líder. Se califica así al comportamiento de los líderes dentro de un grupo. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los integrantes de un grupo para que realicen tareas fundamentales.

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

Lowney (2004) dice que el liderazgo consiste no solo en hacer una tarea sino en saber hacerla; para todos los líderes, incluyendo a Goes, Ricci y Clavius, esto significa *influir, prever, perseverar, infundir energía, innovar y enseñar*.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos dice Lowney (2004) que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional. Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

Según Lowney (2004) este concepto se sustenta en los siguientes postulados: En principio, el líder es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente de la dinámica grupal que coadyuva a conseguir con eficacia y certeza las metas y objetivos que se plantea un grupo.

Los atributos que muestra un líder dentro de un grupo, permiten su desarrollo. ¿Pero cuáles son los atributos más deseables que se esperan del líder para que cumpla sus funciones de grupo? Se enumeran muchas características como: inteligencia, confianza, seguridad, personalidad bien integrada, fuerza de voluntad, perseverancia y capacidad de dirigir a las personas.

Así, se tiene a Gibson (1990:192): "*el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas*". Los estudios iniciales de liderazgo establecieron que, ésta estaba en relación directa a la efectividad del grupo, aunque estas relaciones son bastantes complejas dentro de la vida de los grupos.

La naturaleza del grupo diferencia, sin embargo, aspectos de su funcionamiento que han sido sistemáticamente estudiados. Los estudios realizados por los psicólogos, trasciende los niveles emotivos (carisma) del líder para encontrar factores particulares más concretos.

2.2.2 Tipos de Liderazgo.

En el proceso de socialización dice Ghiselli (1963), las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que requieren para auto perpetuarse. Una estructura social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática.

No siempre este proceso de socialización es perfecto, ya que puede originarse personalidades que en diversos momentos se apartan de las normas establecidas. Por ejemplo, en una sociedad autoritaria, se va generando paulatinamente un grupo innovador que, dependiendo de diversos factores, pueden actuar como agente de cambio social evolutivo o innovador.

Entre otros investigadores que se abocaron a la tarea de encontrar un patrón regular de características en los líderes, se encuentran: Ghiselli, quién halló que: inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel

socioeconómico autopercibido, eran atributos comunes a los dirigentes evaluados (Ghiselli, 1963:635, Dessler 1979); y Stogdill, cuya revisión de las investigaciones en el área, desde 1904 hasta 1970, dio resultados bastante concluyentes en cuanto a una larga lista de atributos asociados al liderazgo, como son: juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad, vigor, además de otros. (Stogdill, 1948:36; Bass, 1983).

Sin embargo, como Peter Wright (1996:34) comentó, 'otros no encontraron diferencias entre líderes y sus seguidores con respecto a estas características, e inclusive encontraron personas que los posean, los cuales eran menos probables en convertirse en líderes.' Sin embargo tomando cualquiera de los libros populares en este tema hoy y aún podrá encontrar una lista de tendencias que se pensaban que eran el centro de un liderazgo efectivo. La idea básica permanece en que si una persona posee éstas, él o ella tendrá la capacidad de tomar el liderazgo en diferentes situaciones.

Los líderes son personas que son capaces de expresarse completamente dice Warren Bennis (1998). *'Ellos también saben lo que quieren'*, y continua, *'porque lo quieren, y como quieren comunicar a otros lo que ellos quieren, para poder ganar su cooperación y apoyo,'* y añade, *'ellos saben como lograr sus metas'* (Bennis 1998:3). Pero ¿qué es lo que hace a alguien excepcional es este respecto? Tan pronto como se estudia la vida de gente quien ha sido etiquetada como grande o efectivos líderes, se vuelve claro que ellos tienen cualidades diferentes. Solamente se tiene que pensar en actores políticos como Nelson Mandela, Margaret Thatcher and Mao Zedong para confirmar esto.

Según Levicki (1998) que teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también se puede constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quien toma las decisiones.

Para Alvira, (1999) *"El líder es aquella persona que conduce a otros a la libertad"*. Él refiere al líder positivo o quien tiende a ser una fuente generadora de valores en otros que generan ese sentido de libertad que tiene que entenderse como una

opción de vida entre el ser uno mismo y ser un esclavo de otro que lleva a la superación como persona y integrante de la sociedad.

Se puede entender que existe una influencia entre los que es un líder y lo que es un seguidor, que son los dos integrantes que toman parte en esta relación. Existen tres tipos:

2.2.2.1 El liderazgo transaccional.- el cual se caracteriza por una actuación del líder como seguidor fundamentado por el interés de alguna de las partes a cambio de recibir algo. Por ejemplo está el político que ofrece dar un puesto de trabajo a cambio del voto o trabajo electoral.

2.2.2.2. El liderazgo transformacional.- Es radical en provocar cambios en la convicciones y actitudes para generar compromisos y adhesión en base a la práctica de valores como la libertad, la justicia y la solidaridad.

2.2.2.3. El liderazgo servidor.- Es una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera aspirarlo, logrando la adhesión mediante la generación de confianza.

“Por ello el trabajo de un director o rector de un establecimiento con carisma de líder debe propender a la motivación valioso como el agua pero desconcertante como la lluvia en el desierto” (Veláz, 1996:215). Esto es debido a que la motivación es la que lleva al ser humano al impulso hacia acciones y actitudes que benefician su desarrollo integral.

El enfoque transformacional es el que se puede decir que calza mejor en el aspecto de la educación, ya que el líder que tiene estas características es el que tiene la capacidad de lograr cambios, es aquel que puede crear una ambiente que permita tomar la iniciativa, la cooperación y que principalmente permita que el estudiante aprenda. Adicionalmente va a lograr que exista una mayor integración del grupo generando mayor confianza que trae como resultado un mayor desarrollo en el estudiantado. Esto trae como resultado que los administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia vean en el rector a un líder, lo que va a

provocar que en conjunto se puedan lograr los objetivos institucionales y se logre efectivamente la visión y la misión de la institución.

El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuándo ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda".

Según Granados (1999) existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo. La autora establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo.

Para Perlman (1985) está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los líderes efectivos captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.

Esta afirmación hace referencia al enfoque que Miguel Cornejo (1999) denomina "Liderazgo de Excelencia". El señala que un *"Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder"*.

En este sentido, el líder de Excelencia no sólo lo es en su centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja.

El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el conocimiento de uno mismo para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenezca. De acuerdo a esto, entonces en la medida en que se conozca a sí mismo una persona (sus sentimientos, emociones, estados de ánimo, limitaciones, potencialidades, etc.) podrá dar un giro a su vida e iniciarse en el camino hacia un liderazgo de Excelencia.

Contrariamente al líder de Excelencia está el líder tradicional. Campoverde (1993) señala que el líder tradicional es aquel que:

- No se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios.
- Mantiene un estado rígido hasta el final.
- Crea dependencia y rechaza la innovación.
- Confunde renovación con despersonalización.
- No percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil.

2.2.3 Características de cada Tipo:

“Los motivos que provocan la libre adhesión hacia el líder se sitúan en diversos planos, su personalidad, su comportamiento, sus ideas, razonamientos e intenciones. En resumen su persona, su acción y unas circunstancias que facilitan o dificultan que surja esta relación de influencia entre líder y colaborador. (Prieto, 2004:42).

El líder es aquel que la mayor parte de las ocasiones provoca en los que lo siguen una influencia tan grande que no tiene la necesidad de ejercer algún tipo de autoridad en ellos para poder ganarse su admiración y respeto. Es aquí que el seguidor tiene que ejercer un comportamiento libre que viene dado por la confianza que tiene en el líder.

La confianza que existe en el líder provoca que exista una relación multidimensional en él, ya que se satisfacen necesidades mutuas con una relación dinámica que se constituye en un intercambio de continuo de influencia y aceptación. La libre voluntad del seguidor trae el que exista un intercambio de bienes útiles para ambos así como también los bienes agradables mediante esta cooperación común entre ellos que surgen de una motivación constante entre los integrantes.

En las instituciones educativas es imprescindible fomentar el liderazgo basado en la confianza, ya que no existe en muchas ocasiones esa relación importante entre el estudiante y el docente, así como también no existe entre el docente y la parte directiva donde se puedan plantear propuestas, aspiraciones e intenciones porque muchas veces no existe la intención por parte del director o rector para acoger propuestas de mejoras.

A nivel de las instituciones educativas es necesario fomentar el aumento de la práctica de los valores que en la actualidad parece que se va perdiendo y se lo toma como algo trivial. Es aquí que como política de las instituciones debe ser el tomar como un eje transversal el fomento de los valores para que el docente no solamente entregue sus conocimientos a los estudiantes sino que sea él, el que lleva esa formación moral y ética para que se de una educación realmente integral no solo de los conocimientos sino que forme hombres y mujeres que puedan transformar la sociedad presente hacia una sociedad mejor.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

Una persona puede desempeñar funciones de directivo esto es director, rector o integrante del consejo directivo en base las los estamentos jurídicos que existen actualmente en nuestra educación, pero ello no presenta necesariamente las condiciones o distintivos de un líder. No se busca dentro de las funciones del directivo complementarlo también con el carácter del líder. A continuación se presenta un cuadro que muestra las diferencias que existen entre un directivo y un líder.

Líder	Directivo
• Promueve y protege valores	• Programa
• Crea o promueve una visión para todos	• Controla
• Define una visión para todos	• Valora o mide
• Es ejemplo de las transformaciones buscadas	• Ejecuta
• Concede importancia para comunicar valores	• Organiza

En el año 1977, un catedrático de la Universidad de Harvard, Zalesnik (1997), escribió un artículo titulado *Managers and Leaders: Are they different?* que rompía la tradicional visión de la gestión, estableciendo por primera vez la diferencia entre un directivo y un líder, a través de la concepción que cada uno tiene del caos y del orden y de cómo gestionarlo.

Aunque en el artículo escrito por Zalesnik (1997), esta idea no es explícita, si es cierto que deja marcadas muchas de las pautas que día de hoy se siguen en el camino de crear líderes y/o directivos en las organizaciones.

Zaleznik (1997) identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una persona que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

William James (1994) define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces *las variedades de la experiencia religiosa*” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento.

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zaleznik (1997) “*las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas*”.

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, nos permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha autogestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

En una ocasión Jack Welch, director ejecutivo de General Electric, convocó a sus subordinados inmediatos y les dio una máxima de tres palabras: “¡No dirijan, lideren!” y luego abandonó la sala. Mucho de ellos quedaron sumidos en una absoluta confusión: “¿Cuál es la diferencia?” Es una pregunta importante, de ahí que sea lógico empezar analizando la diferencia entre dirigir y liderar, o lo que lo mismo, entre *Management* y liderazgo, o entre un directivo y un líder.

Según Burns (1978) los directivos tratan con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido, dictan las normas en lugar de estar sometidos a ellas.

En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, si bien es cierto que éstos se inclinan más hacia la acción que aquellos. Cuando lleva puesto el sombrero de directivo, navega en aguas familiares, pues está realizando una tarea extraordinaria en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que cuando lleva la chistera de líder, tiene la oportunidad de adentrarse en aguas desconocidas, en los pavorosos remolinos que pueden convertirle en un ser vulnerable. Ésta es la diferencia básica entre los dos roles.

2.3.1 ¿Qué es un directivo?

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

Se es un directivo en los casos siguientes:

- Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso no está invirtiendo correctamente su tiempo.
- Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte

esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los integrantes de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.

- Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.
- Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician que se realice el trabajo.
- Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

2.3.2 ¿Qué es un líder?

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Se es un líder:

- Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”.
- Cuando se crea algo de valor que antes nos existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.

- Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
- Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de auto concienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
- Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

2.4 Los valores y la educación.

El tema de los valores lleva a considerar la manera en que los niños y jóvenes se relacionan con el mundo, su entorno, como aprenden a resolver conflictos, como a dialogar con los demás y sobre todo a cooperar con el prójimo.

“Existen dos funciones generales de la Educación: Una individual y otra social. Por función individual se entiende el proceso por el cual el educando debe ser realizado en si mismo lo más plenamente posible y por función social, el deber de incluirlo como integrante eficaz en la sociedad a la cual pertenece. (Hernández, 1960:189).

Estos dos enfoques son inseparables dentro del entorno educativo. Se tienen que tomar en cuenta las dos partes ya que la persona se define como ser individual, ésto es único, pero a su vez forma parte del conglomerado social que lo rodea. Ésto lleva al contexto cultural, económico y social que las instituciones educativas

deben tomar en cuenta y que influyen definitivamente en la comunidad estudiantil tanto docentes, estudiantes y padres de familia que llevará al educando a formar parte de la sociedad a la que se pertenece.

Dentro del proceso de educación que reciben los estudiantes está también la formación conductual del individuo de acuerdo a las normas éticas, morales y legales que dictan la sociedad. Esta conducta es la que va a llevar a comportamiento del estudiante como persona útil, moldeándolo para cumplir sus responsabilidades escolares de manera autónoma formándolo así para el desarrollo de su personalidad y que sea un integrante productivo de la sociedad.

Los valores en la actualidad se presentan como de suma importancia ya que de ellos depende como se formen los integrantes de una sociedad. La familia es el pilar principal donde se deben originar estos valores que van a incidir en la formación de la personalidad individual del niño y luego del adolescente.

Muchas veces se habla de la falta de los valores, pero los valores los conocemos y están con nosotros, lo que sucede en la actualidad es que no se busca el implementarlos en nuestra vida diaria y en su práctica, cosas tan esenciales como el respeto en general que involucra el respeto primero a la vida que en nuestro país parece que se ha perdido cuanto se mata sin ningún tipo de remordimiento ni pena siquiera.

Podemos evidenciar la práctica de valores en los siguientes aspectos:

- Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.
- Se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el hogar donde se vive.
- Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.
- Se busca la paz y el progreso del grupo.
- Se reconoce la existencia de un ser supremo.
- Se da espacio al estudio y el descubrimiento científico.
- Se favorece la contemplación y expresión estética.
- Se identifican las conductas del bien y se diferencian del mal.
- Cuando existen manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.

Para Cisneros (2003) los maestros y animadores socio-culturales tendrán que adecuarse a las necesidades del presente y del futuro para poder responder y orientar a nuestros niños y jóvenes, cuando deban enfrentarse con preguntas y respuestas que cada uno trae como verdad de su propio entorno.

La comprensión de ¿qué son los valores? ha sido objeto de reflexión y polémica por los más relevantes filósofos hasta la actualidad. El objetivismo y el subjetivismo como corrientes axiológicas son expresión de ello, manifiesto en “*si el hombre crea el valor o lo descubre*” (Guervilla, 1994). “*El valor como el poliedro posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones, desde una posición metafísica, los valores son objetivos: valen por sí mismos; desde una visión psicológica, los valores son subjetivos: valen si el sujeto dice que valen; y desde el aspecto sociológico, los valores son circunstanciales: valen según el momento histórico y la situación física en que surgen*” (Guervilla, 1994). Por supuesto que con ello no se puede concordar, es necesario integrar todas las posiciones científicas en una concepción única y coherente, puesto en cada uno existe una verdad.

Entender el valor como la significación socialmente positiva según (Fabelo, 1989) es verlo contribuir al proceso social, al desarrollo humano. Esto quiere decir, que la significación socialmente positiva del valor está dado por el grado en que éste exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones en que vive, y no de sujetos aislados, grupos o clases sociales particulares. Esta objetividad del valor trasciende los intereses particulares, para ubicar en el centro al hombre como género. Pero ello no es suficiente, pues su objetividad depende de la subjetividad y su carácter social, de la individualidad, y viceversa, quiere decir, que en el centro de la comprensión de los valores están las relaciones entre lo objetivo y lo subjetivo y entre lo individual y lo social.

“*Valor es toda perfección posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente*”. (López de Llergo, 2000:34) Podemos decir que la verdad, la belleza y el bien son partes fundamentales del ser humano, y a su vez la imperfección y el errar son propiedades del mal desde este punto de vista. El ser humano se expresa de manera individual y sus valores

se manifiestan de diferentes maneras de acuerdo a sus necesidades de las actividades que realiza.

El ser humano se manifiesta de diferentes formas que se dan en las esferas de valor; estos grupos de valores muestran los tipos de valores de las personas de acuerdo a su naturaleza que va desde lo material hasta lo espiritual y hasta el plano sobrenatural.

Partiendo de la naturaleza humana como se mencionó anteriormente se tienen los valores materiales que incluyen los económicos, los valores sociales, los valores físicos; así también los valores espirituales como son los valores estéticos, los valores morales y los valores intelectuales; por último se tienen también los valores sobrenaturales que son los valores religiosos.

Estas esferas de valor presentan ciertas características fundamentales como:

- a. Son organizables.- Se enlazan unos valores con otros, integrando hacia un solo perfeccionamiento, el de la persona como individuo. Aquí coexisten y se relacionan en este proceso hacia el perfeccionamiento. No se puede renunciar a uno para adjudicarse otro.
- b. Son inagotables.- El tope de cada esfera es de valor infinito. No hay límites. Los valores nunca se acaban. El ser humano es un ente que busca el perfeccionamiento por lo tanto esto es continuo y permanente.
- c. Son Objetivas.- Porque se manifiestan en muchas personas y situaciones concretas donde pueden conocerse.
- d. Son Universales.- Son accesibles a todas las personas, sin embargo algunos no los reconocen así.
- e. Son Jerarquizables.- Entre las diferentes esferas de valor hay cierta subordinación. Se la puede ordenar en virtud de la perfección que le dan al hombre. En este aspecto hay algunos que buscan la perfección en el ámbito corporal mientras que otros en el espiritual.

El fenómeno de cómo desarrollar y formar valores es un proceso de enculturación dice Aguirre (1995), que dura toda la vida, en el que inciden los cambios sociales que se producen y que provocan transformaciones en las interrelaciones

humanas, en las percepciones, y en las condiciones materiales y naturales de vida, es decir, en la calidad y sentido de la vida. Los valores son razones y afectos de la propia vida humana la que no se aísla de la relación de lo material y lo espiritual y, entre lo social y lo individual.

¡Qué difícil tarea la de estos actores sociales al tener que crear estrategias que les permitan estar preparados para resolver todas las situaciones que se presenten y tener la competencia para hacer posible que surjan sensaciones de seguridad y sobre todo de autoestima en esos niños y jóvenes, dándoles la oportunidad de crecer y de formarse como seres humanos en la realización de sus valores!

Educar en valores según Aguirre (2005) significa favorecer el desarrollo del pensamiento, del análisis, del razonamiento y la afectividad, educar no solo con la razón sino con el corazón.

Algo esencial y difícil para el maestro es transmitir los valores a través de las vivencias, y para esto es menester que cada maestro y animador socio cultural, pueda ayudar a que cada niño y joven los descubra mediante experiencias significativas, de allí la responsabilidad que tienen en los valores que transmiten y proponen, ya que es delicada la tarea de hacer que cada joven pueda captar y/o elegir los valores que se ajusten a sus sueños.

Si esto se hace con inteligencia, amor y transparencia, se garantiza que el ciudadano del futuro sea un ser humano juicioso, diligente, dinámico y seguro de sí mismo para integrarse a la sociedad. Clave esencial para el éxito, ya que en la medida que el joven se sienta seguro de sí mismo, se evitarán los resentimientos que a la larga le impedirán ser auténticos.

De acuerdo a García (1996) los valores *“Son guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano”*.

Compartiendo las ideas expuestas por las Naciones Unidas, es necesario que nuestros maestros y animadores socio-culturales, transmitan una nueva forma de

vida inspirada en una cultura de paz donde estén presentes por encima de todo pensamiento, el respeto, la felicidad y la igualdad.

Tarea laboriosa la de estos actores sociales, al tener que explicar, enseñar y hacer sentir ese respeto, felicidad e igualdad, cuando pareciera que no se tienen las herramientas que permitan que estos valores se internalicen, se sientan y se palpén para verdaderamente tener la conciencia de que son esos logros los que se aspiran y se quieren para alcanzar las metas y los ideales que cada uno de estos niños se ha trazado en sus mentes.

García (1996) dice que de allí también la gran responsabilidad de todos los padres de ayudar a abonar este terreno fértil, que permita sembrar nuevos frutos que garanticen una cosecha próspera y valiosa que avalen el esfuerzo de quienes quieren construir un país que esté a la altura del mundo contemporáneo. Donde se debe recordar que no son las diferencias de razas, ni las económicas, ni las sociales, ni las políticas, las que nos distancian sino las de la educación.

Para Cisneros (2003) los valores ayudan al hombre y a la humanidad a encontrar más fácilmente la felicidad. A veces cuesta vivirlos, pero mientras mejor se vive, más feliz se es y más felices hacemos a quienes nos rodean. Ordinariamente se aprenden en casa y se refuerzan en la escuela, en el trabajo o con las amistades. Se está hablando, por citar algunos, de la honestidad, del trabajo, de la verdad, del respeto o de la piedad. Se enseña lo que se es.

Nadie da lo que no tiene. Es verdad, nuestros hijos tienden a cargar con nuestras carencias. ¿Cómo puede un papá flojo, educar a sus hijos para que sean trabajadores? Sacar lo mejor de cada uno.

Pero no se termina ahí nuestra tarea de padres dice Cisneros (2003), no basta con tener y vivir los valores y, como por contagio, transmitirlos a los nuestros; hace falta otro ejercicio. Educación, viene del verbo latino educere, que significa conducir. Es necesario entonces guiar a los chicos para que realicen su potencial. Es el imperativo de Píndaro: "llega a ser quien eres".

Es importante que actúen por convencimiento dice Cisneros (2003) y añade que se debe tener en cuenta dos dimensiones en la educación, por un lado, de ser motora de la reproducción social o integración en el sistema socio-cultural dominante en el territorio al que pertenecen sus habitantes, y por otro lado, como liberadora, potenciadora del crecimiento personal y colectivo, produciendo cambios sociales, culturales y políticos que generan el progreso en los ámbitos como el de las libertades, los derechos, las críticas, la participación y control del poder de los ciudadanos.

Las razones como para alentar la profesionalización de la tarea son validas. Tarea nada simple, ya que estamos en un mundo de inmediatez, y los procesos de cambios generados en la educación presentarán sus verdaderos frutos a mediano y largo plazo, disminuyendo la fascinación que tenga frente a aquello que esta sociedad nos da en cada momento, siempre con la meta frente sin poder alcanzarla.

García (1996) indica que al docente le preocupa la situación micro-social de las aulas, (sin descuidar u obviar la realidad macro-social de la realidad nacional), por lo tanto hay que concentrarse en la misma. Pero para hacer una defensa y fortalecer la educación hay que punzar en un lugar doloroso y sombrío como es el trato cotidiano de las actitudes, conductas y valores en la vida cotidiana de las aulas, patios, rincones y producciones de la escuela, como son sus evaluaciones.

Se exige participación en las clases, esfuerzo en el trabajo cotidiano. Pero esta participación es valorada frente a una media del grupo, frente a la "gracia" del docente o a la diferencia de cantidad de veces que se levantan la mano, para exponer pensamientos.

¿Son estos pensamientos develados al exterior, arrojados a la ronda de la clase en función de compartir saberes, de interactuar con los otros, o simplemente es un favorecerse de la posibilidad particular de exponerse frente a los demás, de ser centro de la atención del grupo-tarea, endulzado por la mirada del docente, que se regocija en la actuación a veces alienada de los estudiantes, favorecido

por un sistema educativo que no sabe como evaluar-calificar y no se pregunta, si es necesario calificar los procesos actitudinales de los estudiantes?

Si se hace un recorrido de los curriculum educativos indica Aguirre (2005), el tema de los valores y las actitudes, es una concepción emblemática de la Institución Educativa. Están claramente explícitos, incluso plasmado en los informes evaluativos, (se porta bien – más o menos – o mal), pero no se puede percibir la correlación entre lo evaluado de lo actitudinal y los procesos de adquisición de conocimiento y saberes, en ocasiones cuantificados. En los escuetos resúmenes de la vida de un sujeto que aprende es difícil dilucidar como los docentes hacen "las cuentas" para ayudar, "darle una mano" a aquellos estudiantes, que según el docente son "de los buenos", en la famosa fórmula de la nota de concepto.

Más de una vez dice Cisneros (2003) se habrán encontrado con un colega poniendo la nota de calificaciones de sus estudiantes en el salón de docentes o en la cafetería de la escuela, y estando cerca, preguntarle ¿cómo está, tal alumno? y después de brindarle la inocente aproximación de los quehaceres del mismo, se le indica que se lo había ayudado a calificar un proceso, "crucificando" o no al alumno. Pero en una charla de unos minutos y a veces uno solo, se ha modificado la nota final de su proceso, a través de la nota del tema, y se la cambia, sin saber cual fue el proceso seguido de ese estudiante en la situación particular con ese docente.

Si lo meditara aunque sea solamente cinco minutos en la forma que a veces se colocan los conceptos, que intentan dar cuenta de las actitudes de los estudiantes, nadie se animaría a colocarse de jueces de valores y actitudes.

Según Cisneros (2003) quien no se a puesto a charlar en la "cocina imaginaria" de estudiantes y sus conductas, en la que se transforma la sala de docentes (si la hay en la institución, por que sino, en algún pasillo que no faltará), en breves instantes dos o más docentes aniquilan a sus estudiantes con sus conceptos, sin tomar en cuenta que las grandes meditaciones fueron echas en un tiempo compartido de quince minutos, dividido en la necesidad de comer, completar los libros de tema, tomar un té o café instantáneo acompañado con una galletita, leer

el cuaderno de comunicados, dar un vistazo a la pizarra por las dudas, además de hojear si hay algún cursillo que eleve el alma o alguna propaganda de vacaciones promulgada por los afables sindicatos.

En esos minutos milagrosos de los recreos se sumerge o se eleva el proceso educativo de algunos estudiantes, por supuesto, asépticos de los prejuicios históricos que además llevan como rótulo, no solo el alumno en forma individual, sino las de las divisiones, años o grados, o como les guste agruparlos, "ese grupo es un desastre, ninguno estudia nada, no tienen salvación...."

La educación de valores no es una practica reproductora, no se puede asociar a las practicas inculcadoras de determinados valores, sino debe entenderse como un espacio de cambio y transformación personal y colectiva, como un lugar de emancipación y autodeterminación, no es una practica que se debe confundir, con la educación religiosa, educación política, la educación cívica y social, sino es un proceso de construcción de criterios morales propios, solidarios, actitud que supone una cooperación en situaciones que suponen conflictos de valores.

Pero volviendo por las aulas, dice Cisneros (2003) este participar activo esta bien valorado, por lo tanto bien calificado, pero, ¿que sucede cuando aquellos estudiantes más tímidos, o los que no están de acuerdo, en consonancia con la modalidad educativa del docente de turno, o con los conceptos vertidos en las cátedras, no son tan participativos?

Es importante recordar que la elección de los contenidos, situación de elaboración intima, y sus relaciones significativas y afectivas, tienen mucho de subjetivo, además de no comprender los vínculos generados en las relaciones áulicas (trama que aparece en la mayoría de las ocasiones ocultas o muy tamizada, velada, en cada persona).

Hay dos situaciones interesantes a tomar en cuenta, por un lado la relación del alumno frente a los contenidos, temáticas, áreas de desarrollo, que van a acercarse o no a los intereses de los estudiantes y las manifestaciones emotivas concomitantes. Por ejemplo, se puede pensar que en educación sexual, la

temática del SIDA, en la vida adolescente, probablemente esté muy cercana a las necesidades de su vida cotidiana. Por otro lado se tiene que tomar en cuenta al docente, por más que algunas posturas tratan de negarlo, son personas, humanos que tienen matrices internas no tomadas en cuenta, o negadas según la red de relaciones que en las instancias psíquicas fueron constituyéndose en el sujeto.

Según García (1996) que se habla y se exige la participación, de esfuerzo, refiriéndose a cuestiones actitudinales en el sujeto, ¿pero con qué criterio se los califica o evalúa? ¿Con subjetividad? tamizada por modelos que fueron moldeados, en parte, antes de nuestro propio nacimiento, y a lo largo de los evolutivos y eventuales acontecimientos que nos atraviesan, que dejan inscripciones imposibles de borrar, etc. No es que no se deba evaluar o tomar en cuenta las actitudes de los estudiantes, sino de no calificarlos.

Es de mucha importancia observar y llevar un registro de las actitudes. Pero en función de visualizar ayudas, correcciones en los procesos de aprendizaje, proceso que es propio del alumno y no de nuestro dominio, de nuestra propiedad.

Hay que evaluar y calificar solo los productos (auténticos, nacidos del alumno), con un seguimiento a lo largo del proceso cognitivo, emocional, y actitudinal. Entrañando una gran preocupación por el desarrollo de los valores y las actitudes, a través del seguimiento y devolución dialéctica con el alumnado, no una devolución anecdótica y moralizante desde nuestra propia parcialidad.

Pero sería un equivoco negar añade García (1996) la valoración de las actitudes de los estudiantes, aquello que le pone sal a la educación. Quizás se estuviese, entonces, volviendo a teorías del aprendizaje donde solo era importante la producción, el producto, y extraído en forma mecanizante, diríamos, alejado de lo humanizado. Hay la necesidad de generar valores y actitudes positivas, pero no a través de la coerción de la nota de aprobación, de promoción.

Hay que generar valores desde la práctica docente y con exigencia desde una actitud activa y personal, donde se valore las producciones auténticas de los

estudiantes. Por ejemplo, esas cuestiones pasadas de moda como la de comenzar y terminar las clases en horario, pero "marcando tarjeta" sino por respeto al tiempo de los estudiantes y de la institución (privada o pública) que contrate.

¿Cómo se puede pedir explicaciones a los estudiantes de sus llegadas tarde a clase o su ausencia, si habitualmente se comienza la clase diez minutos después? Pero seguro el docente, siempre tiene algo que atender de mucha importancia. Educar a través del ejemplo, afirmación sostenida en forma constante por decenas de docentes de los cuales he sido alumno, afirmación escrita con la mano y borrada con el codo.

Pero lo anteriormente dicho entre interrogantes, es una banalidad al lado de querer enseñar metodología de avanzada, conceptos innovadores del tipo pedagógico, y como docente se utiliza la didáctica de dos décadas atrás, no valorar lo pasado, sino ser consecuente entre pensamiento y acción, didáctica y práctica pedagógica, actitudes y hábitos. No se puede enseñar la concepción del aprendizaje significativo, con la didáctica derivada de la investigación y su consecuencia pedagógica de Skinner.

Hay que brindarse como un lugar de identificación, no único, ni el mejor, sino uno lugar propio, autentico, ni blanco ni negro, con todos los grises que el desarrollo de las personas y la construcción de los valores van matizando, proponerlos en silencio activo, no con imposición. Desde una posición crítica y transformadora de la realidad, lejos de ser neutra y blanca pureza, inspiradora en parte en los trajes inmaculados de los docentes. Un lugar de identificación donde tengan donde asirse en una condición voluntaria, brindando para que puedan rescatar o no, algunos rasgos del accionar cotidiano de la vida en el aula.

Es importante el esfuerzo, por eso hay que esforzarse en cada clase, mostrando el interés por el trabajo y por el progreso de los estudiantes. El respeto y la tolerancia, y respeto a los estudiantes en lo referente a su propia identidad, su antecedente histórico, su tiempo, etc.

Crear en la autonomía e independencia de los estudiantes, que moldean una visión crítica de la realidad, para que la misma no "abuse" de ellos. Por eso hay que respetar su modalidad propia de llegar al conocimiento, sabiendo que cada uno de ellos tiene un potencial particular, una forma diferente de comprender el mundo que los rodea, no solo desde su entorno socio-cultural, sino de aquello que traen con sus inscripciones genéticas, que son medios para el uso de las inteligencias, no solo valorando las occidentalmente reconocidas como lo es la inteligencia lógico-matemática y lingüística, sino también las cinético-corporales, por ejemplo.

Crear en la necesidad de formar sujetos activos y protagonistas de sus propios aprendizajes, brindándose activo y participativo de sus procesos. Simplemente, es actuar con suficiente coherencia con lo que se predica. Siendo la educación el campo propicio para generar procesos de heteronomía moral, de adaptación en sentido estricto de las normas, valores y actitudes establecidas como deseables en el ámbito social y de regulación y autorregulación de criterios externos, ejerciendo un poder optimizante en el ejercicio de la libertad, no solo de actuar, sino de pensar y de querer solo el ejercicio de la responsabilidad legal, sino autentica.

2.4.1 Educar En Valores

Supone contrarrestar ciertos valores que contribuyen a perpetuar la injusticia, el conformismo y el etnocentrismo cultural. La familia y la escuela funcionan muchas veces como mecanismos productores de conformistas si se penaliza lo que suponga creatividad o divergencia.

El etnocentrismo cultural guarda relación con la perpetuación de los mecanismos legitimadores de la guerra y el militarismo y la aceptación de la idea de enemigo. La humanidad se ha dividido en tribus, naciones, castas. Cada una muestra una idea colectiva específica o incluso inmortalidades históricas que tienden a crear la mitología de que son el centro del universo, hasta el punto de no permitir el

reconocimiento del otro como igual en diferencias conflictivas. Esto puede ser una de las causas de las guerras, puesto que trae consigo el desprecio hacia el grupo rival.

Esta tendencia no está basada en diferencias genéticas, por lo que su perpetuación se debe a las prácticas socializadoras, particularmente la socialización secundaria a través de la educación.

La solución estaría en el cultivo de valores alternativos, omniscomprensivos, que pudieran dar lugar a una cultura mundial. No se trata de que todos terminemos siendo iguales, sino que se valoren las diferencias como muestra de la riqueza cultural de un pueblo.

2.4.2. Educar En Valores En La Escuela

La educación en valores se fundamenta en el respeto mutuo del rol del docente, del alumnado y de la familia dice García (1996). Requiere la revalorización de la figura del docente y el desarrollo de un código de actuaciones (normas, propuestas de acción) previamente consensuadas.

Visto de otro modo dice Pozo (1998), es la reflexión del docente sobre el valor educativo de sus acciones en el proceso, de sus intenciones, de lo valorativo en los contenidos, del valor del método, etc. lo que implica establecer prioridades. “la justificación de los contenidos debe basarse, no sólo en criterios disciplinares, derivados del lugar que esos contenidos ocupan en la estructura de esa disciplina, sino también en las metas educativas fijadas para esa materia en esa etapa.

El utilizar el diálogo interactivo (con implicación de todos) entre docentes, estudiantes, y padres de familias, promueve el desarrollo e interiorización de valores a través de técnicas y actividades diversas.

Pozo (1998) añade que conduce a mejorar el rendimiento escolar, disminuir la conflictividad, socializar al individuo, asimilar e integrar valores, actitudes y normas. Hay que sustituir determinados valores por otros más acordes con la idea de que vivimos en un solo mundo.

Lo importante de la educación es el ser de cada joven. La educación ha de proporcionarles una formación que les permita conformar su propia identidad. Para ello se hace necesario potenciar actitudes y valores que configuren y modelen las ideas, los sentimientos y las actuaciones de los jóvenes.

Los valores ayudan crecer y hacen posible el desarrollo armonioso de todas las cualidades del ser humano. Se hace necesario aprender, porque los valores nos acompañan toda la vida. Aprender a saber cómo es uno mismo, qué significan los propios sentimientos, cómo hacerse entender y cómo entender a los otros. Aprender a escuchar, a estar disponible, a ser tolerante, a jugar con los demás, a trabajar, a ganar y perder, a tomar decisiones...

Las edades tempranas son indispensables para el buen desarrollo de actitudes de relación interpersonal. Se necesita desarrollar en ellos una serie de habilidades que hagan emerger las capacidades de seguridad, autoestima y autonomía, permitiendo que se formen plenamente como personas.

Cuatro valores clave:

- Respeto: veneración, acatamiento que se hace a alguien, miramiento, consideración, deferencia.
- Autoestima: si se siente querido se acepta y quiere a lo demás
- Tolerancia: respeto indispensable para la convivencia.
- Responsabilidad: constancia, generosidad, honradez.
- Cooperación: el bien común sobre el individual, trabajo compartido.

Para Viciado (1999) la técnica de clarificación de valores es el proceso por el que se ayuda a una persona a descubrir y decidir los valores interiorizados o a elegir unos determinados.

- Escoger libremente los valores
- Escogerlos entre distintas alternativas
- Escogerlos después de sopesar las consecuencias de cada uno
- Apreciar y estimar sus valores
- Compartirlos y afirmarlos públicamente
- Actuar de acuerdo con ellos, de forma repetida y constante

La clarificación es el paso previo a la educación en valores, lo que permite que las personas se percaten de algunas de las razones por las que actúan o dejan de actuar de una forma determinada.

La dirección pedagógica no puede entenderse como una relación mecánica estímulo-reacción sino que se trata más bien de la sistematización de las influencias educativas sobre la base del encargo social que persigue la formación de un modelo de hombre o mujer. (Viciedo, 1999:123)

“La didáctica es la disciplina que explica los procesos de enseñanza-aprendizaje para proponer su realización consecuente con las finalidades educativas.” Contreras (1990). Si se acepta dicha definición, entonces, intencionalizar y explicitar a través de la didáctica el proyecto educativo significa definir y profundizar en los valores y por tanto en lo educativo, haciendo que las finalidades educativas expresen el compromiso con la realidad.

Hay que promover en segunda instancia el compromiso "por el hacer bien hecho", lo que implica educar en la responsabilidad y el esfuerzo por superarse. Para ello, el sistema escolar debe propiciar el acompañamiento motivando y promoviendo proyectos que abran oportunidades para el desarrollo futuro de los niños y jóvenes.

Desde esa óptica, Pizarro subraya la urgencia del testimonio del mundo adulto como una fórmula educativa poderosa: *"Los valores no se enseñan como contenidos en una sala de clase, para transmitirlos hay que mostrarlos en la vida. Los jóvenes son especialmente críticos de los discursos que no se encarnan"*.

Para eso dice Pizarro (1998) *"es primordial una buena formación inicial de docentes. Veo una gran carencia de habilidades para asumir grupos de jóvenes para los cuales ir a la escuela no siempre es prioridad, y tienen a la calle y la televisión como únicos formadores"*.

Pedagógicamente, los valores deben incorporarse vivencialmente en los establecimientos. El ejemplo aquí es clave, porque a partir del modo que el docente trate al alumno es cómo se va construyendo la vivencia de valores como el respeto y la justicia en la sala de clases", explica Pizarro (1998). En esa línea, Pizarro propone redoblar esfuerzos con programas focalizados, pero sobre todo con una especial formación de educadores que trabajan estos sectores.

Entre los desafíos destaca la urgencia de "crear puentes que acerquen las distintas realidades sociales de una misma ciudad, para su mutuo beneficio". Esto ayuda a educar en tolerancia, solidaridad y ciudadanía a todos los sectores sociales. Y en eso, afirma, hay mucho por hacer "en el camino del padre Hurtado."

Carmen Cecilia Díaz (2010) hace las siguientes acotaciones:

Actividad centrada en el estudiante.

El estudiante controla su aprendizaje y es responsable de su autoevaluación.

Se trabaja en pequeños grupos colaborativos.

Las lecciones incorporan interacción y creatividad.

Se hace conciencia de los diversos estilos de aprendizaje.

El docente hace preguntas y las situaciones son presentadas para desafiar las habilidades del pensamiento crítico.

El docente respeta la individualidad de los estudiantes y considera colaborativo el hecho de aprender.

La transmisión de la información es democrática.

Si los estudiantes demuestran competencia, el material puede ser modificado.

Aprender está relacionado con situaciones de la vida real, convirtiendo el aprendizaje en una necesidad.

Exámenes variados, métodos de evaluación individualizados.

Establece relaciones cooperativas entre el educador y el estudiante.

Confirma los valores y la conducta del estudiante con análisis crítico.

La comprensión de ¿qué son los valores? ha sido objeto de reflexión y polémica por los más relevantes filósofos hasta la actualidad. El objetivismo y el subjetivismo como corrientes axiológicas son expresión de ello, manifiesto en “*si el hombre crea el valor o lo descubre*” (Guervilla, 1994:31).

“El valor como el poliedro posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones, desde una posición metafísica, los valores son objetivos: valen por sí mismos; desde una visión psicológica, los valores son subjetivos: valen si el sujeto dice que valen; y desde el aspecto sociológico, los valores son circunstanciales: valen según el momento histórico y la situación física en que surgen” (Guervilla, 1994:32). Por supuesto que con ello no se puede concordar, es necesario integrar todas las posiciones científicas en una concepción única y coherente, puesto en cada uno existe una verdad.

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria. La forma de organización es el proyecto educativo.

La personalidad es “un sistema de alto nivel de integración de funciones síquicas del individuo, un complejo de formaciones estructuradas sobre ciertos principios que funcionan dirigidos a un objetivo” (D’Angelo, 1996:83).

El objetivo constituye el sentido fundamental de la actividad del individuo, se expresa en el proyecto de vida que es “*el conjunto de representaciones mentales sistematizadas sobre cuya base se configuran las actitudes y disposiciones teóricas del individuo, y que para ejercer una dirección auténtica de la personalidad, este modelo debe tomar una forma determinada en la actividad social del individuo y en las relaciones con las personas. Es decir, la característica directriz de este modelo ideal se expresa no sólo en lo que el individuo quiere ser, sino en su disposición real y sus posibilidades internas y*

externas de lograrlo y de darle una forma precisa en el curso de su actividad” (D’Angelo,1996:97).

El proceso de enseñanza aprendizaje sólo es eficaz si se da a través de la relación entre lo cognitivo y lo afectivo. Los sujetos que participan en el proceso tienen necesidades, intereses y motivaciones que influyen en la relación estudiante-docente. Por un lado, no basta con que el docente domine el contenido a impartir sino que sepa comunicarlo de manera afectiva, debe conocer las necesidades e intereses de sus estudiantes, dándole una participación activa en el proceso, escuchando sus sugerencias, opiniones y problemas. Por otro lado, los estudiantes deben estar motivados por la actividad de estudio, para que tenga lugar en ellos un proceso eficaz de asimilación del conocimiento. Para lograrlo la comunicación que se desarrolle debe ser dialógica, participativa, reflexiva y con empatía. *“Por eso sólo el diálogo comunica. Y cuando los polos del diálogo se ligan así con amor, esperanza y fe uno con el otro, sólo así hay comunicación.”* Freire (1976).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se denota que el método actúa como facilitador de la comunicación y de la educación emocional, entendida ésta como “la habilidad que implica la comprensión de nuestras emociones y de las de los demás y de cómo se las puede expresar mejor para lograr el desarrollo personal.” Steiner (1998).

El método no sólo contribuye a la realización de los valores del contenido, sino que al permitir la actividad, la relación interpersonal hace coherente el comportamiento mediante diferentes técnicas que el docente debe conocer y utilizar en dependencia de los objetivos a alcanzar y de las características del grupo.

En las actuaciones puede aparecer una contradicción, pues es muy difícil cuando éstas se realizan por factores internos, conscientes, produciendo cierta satisfacción, o cuando se actúa bajo determinada presión externa por temor a ser castigado o para estar a tono en una situación. Sin embargo, detrás de estos dos tipos de actuación hay una actitud positiva que permite la socialización del

individuo en determinada circunstancia, dicho de otra manera, hay cierta dosis de respeto (por las normas, por uno mismo, por la sociedad).

Cumplir las normas es una premisa para la educación de valores, *“en ambos casos está presente la norma, en el primer caso como obligación y en el segundo como deber, aunque no existen acciones que se basen puramente en uno de ellos”*. (Galbán,1988:68)

Cuando se habla de valores, de su formación y desarrollo, se refiere al aprendizaje como cambio de conducta. La competencia no se determina sólo por lo que las personas saben o entienden, sino por lo que pueden hacer (capacidades), lo que tienen el valor de hacer y lo que son (personalidad y actitud). Según Swieringa (1992) no siempre una persona inteligente es la más idónea y de mayor éxito en la profesión y en las relaciones sociales. En la conducta de los seres humanos se manifiestan estos elementos como un todo en la actividad.

Es necesario en consecuencia observar cuál es la educación correcta que se está impartiendo y no la cantidad. Cuando se lo hace, se hace claro que se están produciendo seres humanos desproporcionados, desequilibrados: muy avanzados, muy listos, muy capaces en su intelecto pero casi primitivos en otros aspectos de la vida. Científicos de alto nivel e ingenieros que pueden enviar seres humanos a la luna pero que pueden ser brutales con sus esposas o con sus vecinos; seres humanos que tienen un vasto entendimiento de la forma en que el universo opera pero poca comprensión de ellos mismos o de su vida.

El desarrollo desequilibrado del individuo es el responsable de todos los problemas que estamos enfrentando hoy. Como personas orientadas a la educación debemos aceptar que cuando impartimos conocimiento también es nuestra responsabilidad impartir la sabiduría para utilizarlo de manera correcta. Nuestra educación presente no está prestando atención suficiente a esta responsabilidad.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

La investigación se la realizó dentro de la Unidad Educativa Javier de la ciudad de Guayaquil, que es una institución particular católica de la orden de la Compañía de Jesús, mixta en su sección primaria y de varones en su sección secundaria que va desde octavo de básica hasta tercero de bachillerato. La jornada de trabajo es matutina y ofrece una educación integral basado en el Modelo Pedagógico Ignaciano. La institución ofrece tres especialidades: Físico Matemática, Químico Biológica y Filosófico Sociales.

Antes de proceder a la recolección de la información, y de acuerdo con los lineamientos éticos, se informó y se pidió autorización a la institución educativa para la aplicación de los instrumentos, al igual que el consentimiento informando a los participantes del estudio.

La Unidad Educativa Javier tiene una población que consta de:

Docentes:	79
Estudiantes:	718

Para la muestra se seleccionaron los siguientes:

Directivos	5
Docentes	21
Estudiantes	24
Padres de Familia	15

Tabla 1

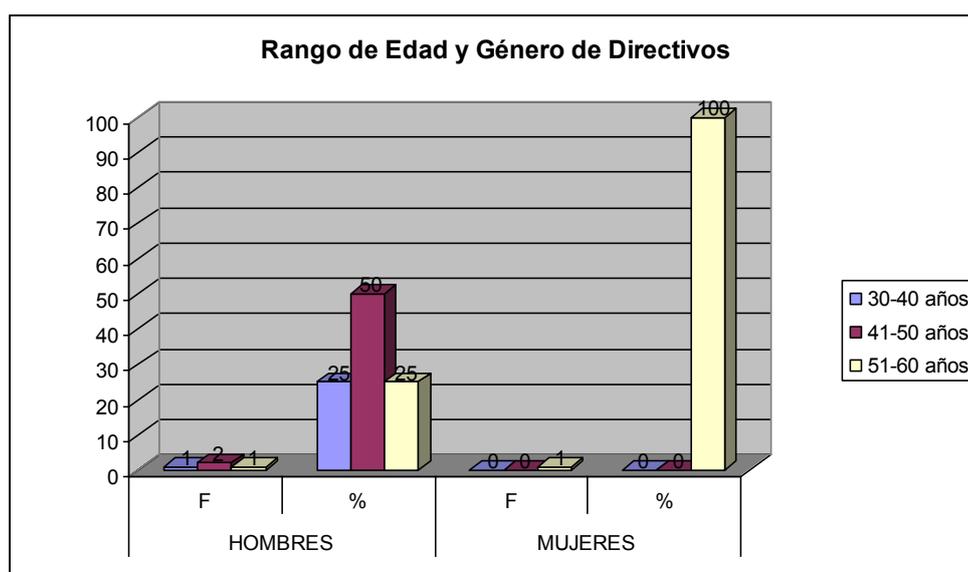
RANGOS DE EDAD Y GÉNERO DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA JAVIER

Rasgos por edad	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
30-40 años	1	25	0	0
41-50 años	2	50	0	0
51-60 años	1	25	1	100
TOTAL:	4	100	1	100

Fuente: Gestión Humana UEJ

Elaboración: Arq. Pedro Salcedo

GRÁFICA 1



Como se puede observar del total de personal directivo solamente el 20 por ciento son mujeres, con una predominancia de hombres que podría interpretarse como que es necesario que se fomente el equilibrio de mujeres en los cargos directivos. Adicionalmente dentro de las edades podemos ver que el 50% se encuentra entre 41 y 50 años y dos directivos de 51 a 60 años. Hay un integrante que es más joven que está entre 30 y 40 años. Se puede interpretar que hay un predominio de directivos relativamente jóvenes que pueden influenciar positivamente con su dinámica y creatividad en los objetivos institucionales.

Tabla 2

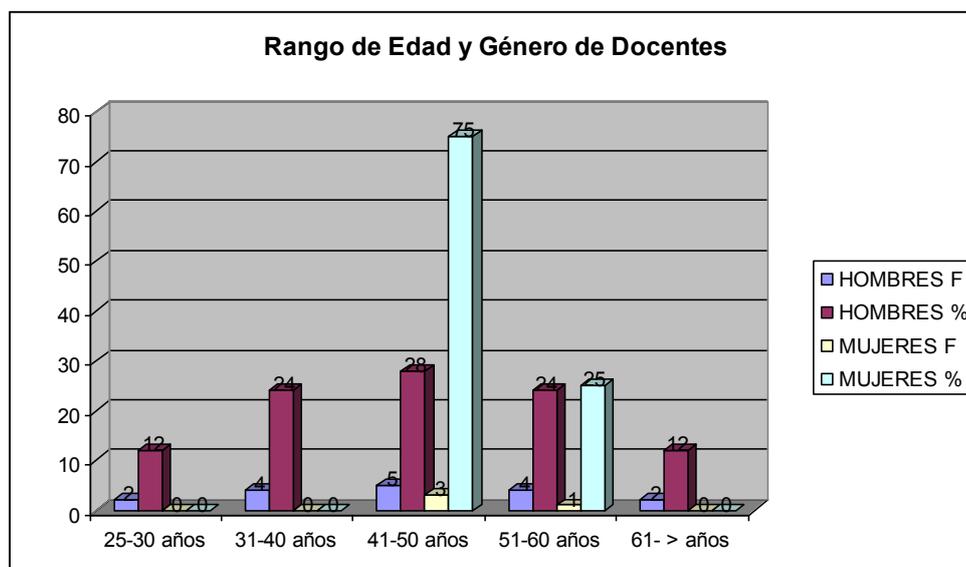
RANGOS DE EDAD Y GÉNERO DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA JAVIER.

Rango por edad	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
25-30 años	2	12	0	0
31-40 años	4	24	0	0
41-50 años	5	28	3	75
51-60 años	4	24	1	25
61- > años	2	12	0	0
TOTAL:	17	100	4	100

Fuente: Gestión Humana UEJ

Elaboración: Arq. Pedro Salcedo

GRÁFICA 2



En el grupo de docentes encuestados podemos ver que en la Unidad Educativa Javier hay un número de 17 de sexo masculino que equivale al 81% y 4 de sexo femenino que equivale al 19%.

En lo que se refiere a la edad en género masculino 5 docentes se encuentran en el rango de 41-50 años (28%); en el rango de 31-40 años están 4 docentes (24%); en el rango 25-30 años están 2 docentes (12%) y en el rango 61->años se encuentran 2 docentes (12%). En el rango de las docentes 3 están en el rango de 41-50 años (75%) y 1 docente en el rango 51-60 años (25%).

Se puede anotar que los docentes encuestados en un 90 % se encuentran en un rango de edad adecuada para el trabajo docente, combinando la experiencia y la juventud que incluyen las mujeres. Solo el 10% está dentro del rango de 61 años en adelante que permite que estos docentes aporten también con su experiencia. Podemos sin embargo, anotar que las mujeres están un grupo minoritario.

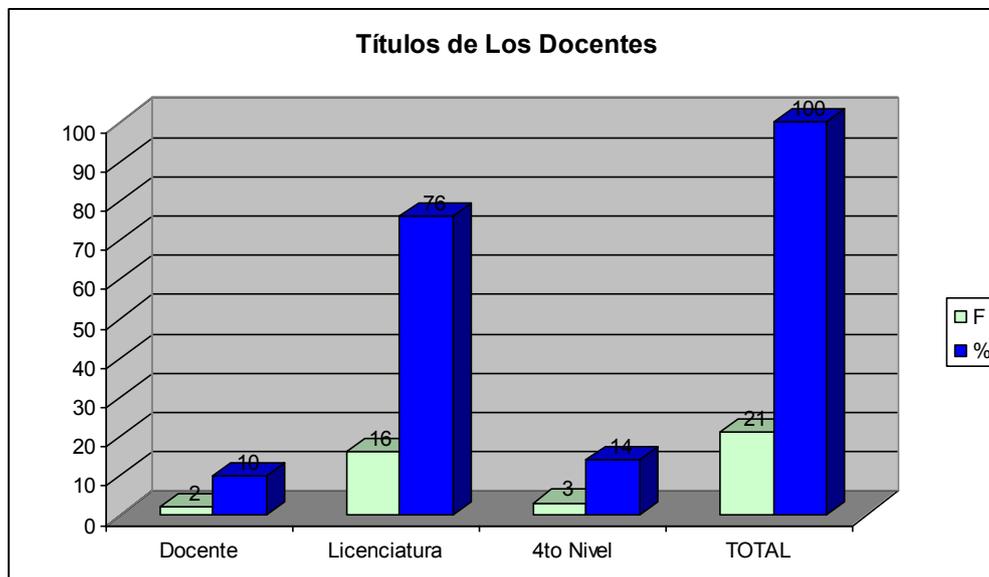
Tabla 3
TITULOS DE LOS DOCENTES

Títulos	f	%
Docente	2	10
Licenciatura	16	76
4to Nivel	3	14
TOTAL	21	100

Fuente: Gestión Humana UEJ

Elaboración: Arq. Pedro Salcedo

GRÁFICA 3



De acuerdo a la tabla podemos ver que el 10% (2) docentes tienen el título de docente; el 76% (16) tiene una licenciatura y 14%(3) tienen un título de cuarto nivel. Podemos evidenciar que la mayoría tiene un título de tercer nivel, pero apenas 3 tienen un título de cuarto nivel. Se podría decir que en la institución así como en los docentes les hace falta un poco de motivación para una superación

y alcanzar una formación profesional y académica acorde con las exigencias del mundo actual.

Tabla 4

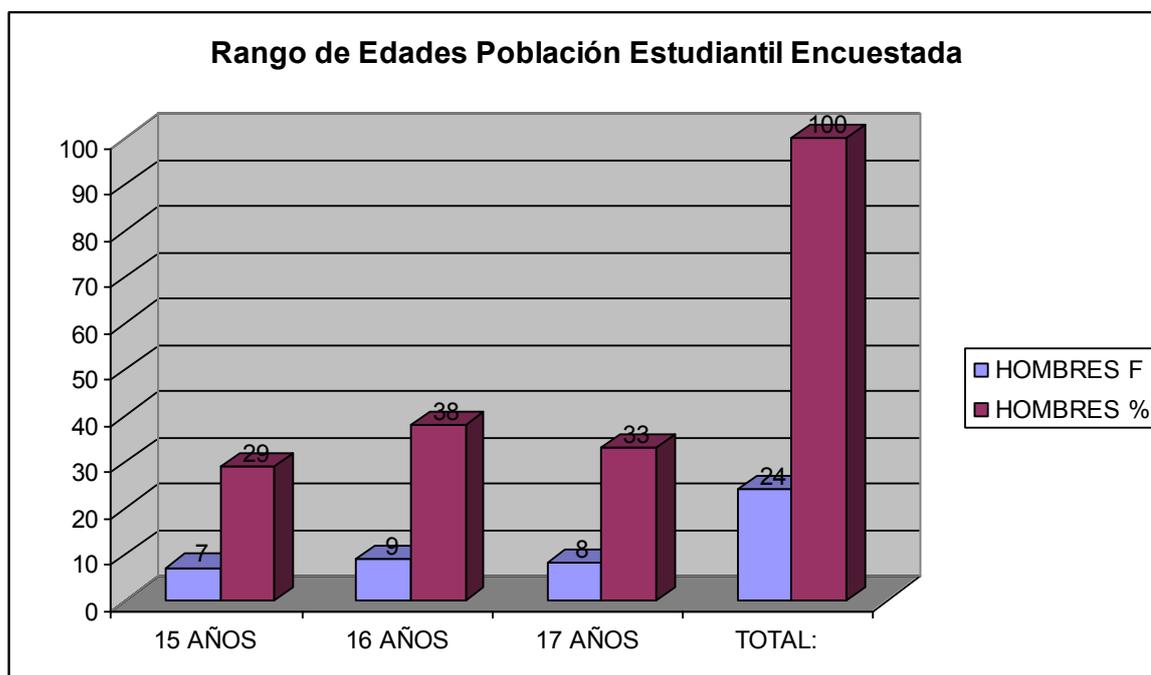
RANGOS DE EDADES CURSOS DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL DE LA UNIDAD EDUCATIVA JAVIER.

RANGO POR EDAD	HOMBRES	
	f	%
15 AÑOS	7	29
16 AÑOS	9	38
17 AÑOS	8	33
TOTAL:	24	100

Fuente: Secretaría

Elaboración: Arq. Pedro Salcedo

GRÁFICA 4



Al observar los datos obtenidos con relación a la edad vemos que en la edad de 15 años están 7 (29%); de 16 años 9 estudiantes (38%) y de 17 años 8 estudiantes (33%). Son edades en que se encuentran normalmente la mayoría de los estudiantes de cada curso o nivel en bachillerato.

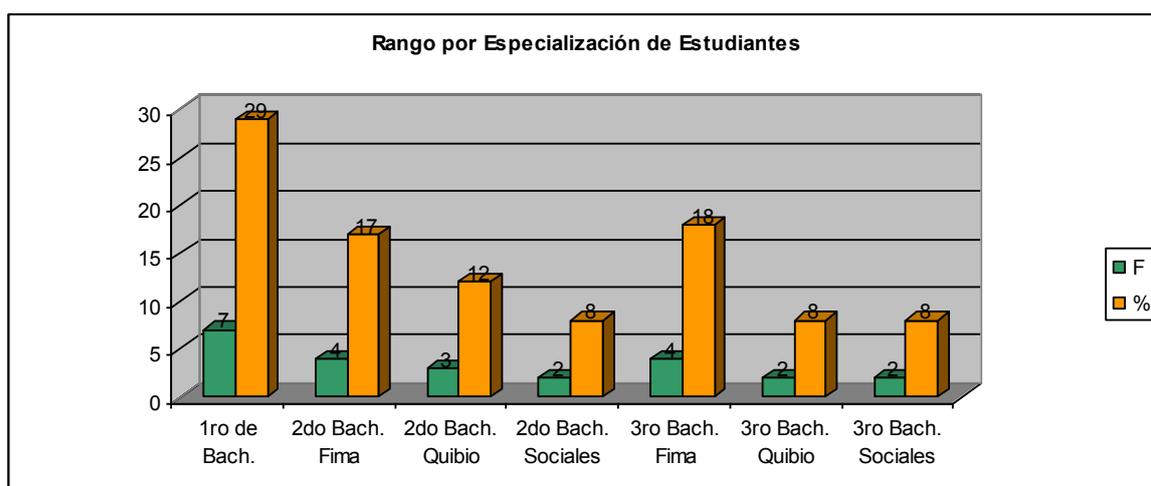
Tabla 5
RANGO POR ESPECIALIZACION DE ESTUDIANTES

ESPECIALIZACIÓN	f	%
1ro de Bachillerato	7	29
2do Bachillerato Fima	4	17
2do Bachillerato Quibio	3	12
2do Bachillerato Sociales	2	8
3ro Bachillerato Fima	4	18
3ro Bachillerato Quibio	2	8
3ro Bachillerato Sociales	2	8
TOTAL	24	100

Fuente: Secretaría

Elaboración: Arq. Pedro Salcedo

GRÁFICA 5



Como se puede apreciar en la tabla en el nivel de primero de bachillerato hay un 29% (7) de estudiantes, esto es debido a que en este curso los estudiantes no tiene todavía definida la especialización siendo este un nivel propedéutico solamente. En el segundo de bachillerato vemos que el 17% (4) están en Físico-matemática, 12% (3) están para Químico-biólogo y 8%(2) están para sociales, habiendo mayor incidencia para los cursos técnicos matemáticos y físicos. En el tercero de bachillerato el comportamiento es similar al de segundo de bachillerato con un porcentaje de 18%(4) para fima, 8%(2) para quibio y 8%(2) para sociales. El comportamiento de las preferencias de los estudiantes en la unidad educativa es mayoritario hacia la especialización de físico matemático.

3.2 Materiales e Instrumentos

La investigación se la trabajó con dos partes: una las encuestas y las entrevistas. Las encuestas estuvieron enfocadas a cuatro frentes, una a los directivos de la institución que fueron el Rector y los cuatro directores de área. No se hizo la encuesta al vicerrector administrativo ya que debido a su avanzada edad es más nominal su cargo y el vicerrectorado académico lo maneja la directora del área académica; luego el segundo frente fue dirigido a los docentes a quienes se les aplicó también la encuesta, para ello se tomó una muestra de 21 docentes de un total de 79 educadores a nivel de secundaria; el tercer muestreo fue a los estudiantes con un total de 24; y el cuarto fue las encuestas a los padres de familia y se tomó como muestreo un grupo de 20.

El objetivo de las encuestas fue para obtener información estadística y para conocer las necesidades, el ambiente y clima de trabajo, formas de trabajar, como ve cada integrante desde adentro el desarrollo de las actividades diarias por áreas y departamentos, la forma de pensar dentro de la unidad educativa Javier, con respecto al tema de gestión, liderazgo y valores dentro de la institución.

La encuesta dirigida a los directivos se la formuló en base a selección de alternativas con respuestas múltiples. La encuesta está compuesta por 14 preguntas que se dividieron en dos partes. La primera de la pregunta 1 a la 11 se pidió al directivo que una alternativa sobre varias dadas. Simplemente había que seleccionar con una X la respuesta escogida. En las preguntas de la 1 a la 6 se refirieron al tipo de establecimiento, organización de equipos de trabajo, medición el tamaño de la organización, tareas, normas y procedimientos, y resolución de conflictos; luego de las preguntas 7 a 11 sobre administración y liderazgo, habilidades de liderazgo, mejoramiento de desempeño, tipos de órganos dentro de la institución y equipos educativos y didácticos; luego de las preguntas 12 a 14 había que contestar si o no y se refería a los departamentos didácticos, la gestión dentro de la Unidad Educativa y sobre planes, procesos y proyectos que se han realizado.

La encuesta a los docentes se la formuló con 16 preguntas en las cuales los docentes tenían que contestar con una X en base a tres alternativas siempre, a veces o nunca. Para esta encuesta se tomo una muestra de 20 docentes de un total de 79. Se consultó a los docentes sobre el tipo de establecimientos, el rol del docente, el liderazgo en la UEJ, la gerencia educativa, la investigación a nivel educativo, resistencia y escepticismo con los padres de familia, el trabajo en equipo, el proceso de enseñanza aprendizaje, resistencia de los compañeros o directivos para desarrollo de la enseñanza, desacuerdo continuo con el director, admiración del liderazgo y gestión, compromiso en la decisiones tomadas, el liderazgo y gestión en la diferentes área de la institución, actividades de integración y valores predominantes en decisiones de directivos.

La encuesta a los estudiantes se la formuló con 14 preguntas a las cuales los estudiantes tenían que simplemente marcar con una X a tres posibles alternativas siempre, a veces o nunca, como fue el caso de la encuesta a los docentes. Para esta encuesta se tomó una muestra de 24 estudiantes de un total de 718. El cuestionario de preguntas formuladas a los estudiantes se refería a si el rector tomaba en cuenta la opinión de los estudiantes, autoridades si escuchan más que hablar, el liderazgo conductual orientado a tareas, innovación en clases, trabajo en grupos, promoción de valores y virtudes por docentes, métodos de enseñanza usados, interés del docente por los estudiantes, facilidad de opinar en clases, toma de decisiones en clase, trabajos grupales, compromiso de los estudiantes hacia el liderazgo y gestión, enseñanza mediante ética y valores.

Al grupo de directivos incluyendo al padre Rector de la unidad educativa Javier también se le hizo una entrevista individual sobre 8 preguntas relacionadas con la comunicación, manual o reglamento de la unidad educativa, resolución de conflictos, características de los líderes educativos, el tipo de liderazgo predominante en la UEJ, los valores institucionales, los valores en los docentes y estudiantes y los antivalores.

A los padres de familia se los escogió al azar de acuerdo a como se presentaban en la unidad educativa cuando iban a consultar sobre el desenvolvimiento académico de sus hijos. Se le pidió que contestaran a unas preguntas sobre

liderazgo y valores. Todos accedieron de manera muy cordial. Lo único es que prefirieron que no se anotaran sus nombres o el de sus hijos al momento de redactar los resultados de las encuestas. Se entrevistaron a 20 padres de familia.

3.3 Método y procedimiento

3.3.1 Método

La presente investigación es de tipo descriptivo y se llevó a cabo durante el segundo trimestre del año lectivo 2011 – 2012. Aquí se toma el procedimiento a seguir para explicar la metodología y métodos de investigación del proyecto. Para empezar es importante definir que es una investigación. De acuerdo a Allis (1995) la investigación es una manera sistemática de investigar y encontrar información para explicar y entender situaciones sociales complejas y descubrir los factores de los cuales son responsables y que determinan que está ocurriendo en una situación. Metodología por el contrario es el enfoque que el investigador toma en la investigación y la justificación dada para los métodos usados.

El proceso del trabajo de investigación estará basado en los siguientes métodos:

- **Método sintético:** es proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. Se sintetizan los elementos para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba.
- **Método analítico-sintético:** en que se distinguen los elementos y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Aquí se extraen las partes del todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver las relaciones entre las mismas.
- **Método estadístico:** es en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.
- **Método hermenéutico:** que se ocupa de la interpretación del simbolismo, que es un condicionante que no se puede suprimir al conocimiento humano y que se produce implícitamente en toda comprensión.

La investigación es de carácter exploratoria y descriptiva ya que ayudará a explicar y buscar la realidad sobre el tema que se está investigando que es la de la gestión, el liderazgo y los valores que hay en la unidad educativa. Mediante este tipo de investigación se puede acceder a toda la información necesaria para poder plantear un problema, luego realizar una hipótesis, recolectar la información necesaria y relevante para poder conocer la problemática y encontrar posibles soluciones.

La investigación será de tipo estadística ya que es una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la investigación. Las características que adopta este tipo de investigación es que facilitará los procesos de validación y confiabilidad de los resultados y tiene varias etapas como la recolección o medición de datos con las encuestas y entrevistas, luego el recuento o cómputo de los datos, el análisis de los resultados.

Adicionalmente se utilizará el método hermenéutico ya que permitirá la recolección e interpretación de la bibliografía para el marco teórico. La literatura bibliográfica está basada en textos recolectados en bibliotecas y también a través del Internet en sitios relacionados a este tema. Para obtener la información se utilizará la lectura como medio de recolección de datos, análisis y selección de aportes teóricos, conceptos, etc., información que es luego resumida en archivos bibliográficos para su posterior utilización dentro de la investigación.

3.3.2 Procedimiento

Para iniciar con el trabajo de la tesis se presentó al rector la unidad educativa Javier una carta solicitando permiso a la institución para poder acceder a los diferentes departamentos y áreas y que se permita recolectar la información necesaria. El rector muy gentilmente firmó la carta de autorización para ello.

El proceso de aplicación de los instrumentos de evaluación se lo realizó en cuatro instancias. La primera fue a los directivos de la Unidad Educativa Javier, empezando por el rector el Padre Fabricio Alaña. Se le pidió que contestara el cuestionario a lo que accedió cordialmente.

Luego se procedió a realizar la encuestas a los cuatro directivos de la institución de las áreas académicas, bienestar estudiantil, administrativo financiero y pastoral. A cada uno de ellos se le realizó la encuesta de manera individual en diferentes momentos. Hubo comentarios sobre las preguntas aduciendo que eran muy interesantes y apropiadas para el área académica. El director de bienestar estudiantil Mgs. Patricio Hinojosa le indiqué que le realizaría una pequeña entrevista a la cual accedió cordialmente.

El director de Pastoral el padre Juan Cavanna, S.J. la hizo y la entregó al siguiente día. La entrevista fue realizada posteriormente en su oficina.

El director de administrativo financiero también accedió muy amablemente en su oficina a contestar la encuesta. Luego en este mismo momento se le preguntó si tenía tiempo para que se le realizara una entrevista a la cual accedió.

En segunda instancia se procedió a realizar la encuesta a los docentes, la cual resultó un tanto complicada ya que había que buscar la oportunidad para cuando los docentes tuvieran tiempo la realizaran. El momento de los recreos no fue el más apropiado ya que muchos toman esos minutos para tomar su lunch o en algunos casos los docentes están de guardia en algunas partes de las instalaciones como parte de la colaboración que todos los docentes tienen que tener para cuidar y vigilar a los estudiantes en los recreos.

La mejor oportunidad se la encontró en los momentos que los docentes tenían libre y se encontraban en la sala de docentes. La encuesta se la hizo a 21 docentes. Algunos indicaron que las preguntas estaban muy interesantes y muy propias con el quehacer diario en trabajo en la UEJ.

En tercera instancia fue la de hacer las encuestas a los estudiantes. Para ello se consultó a los dirigentes de cursos y a los psicólogos por los estudiantes que presentaran mayor liderazgo positivo en el aula de clases y en actividades dentro y fuera del colegio y que practicaran los valores con mayor intensidad. Se pensó en los representantes de cada curso y sección que son los alcaldes y los vice alcaldes, sin embargo no en todos los casos dichos estudiantes sería los mejores candidatos para que fueran encuestados. Por lo que se escogieron dos o tres estudiantes de cada sección desde el primero al tercero de bachillerato, bajo las condiciones solicitadas. La encuesta se la realizó a 24 estudiantes.

En cuarta instancia fue el cuestionario de entrevista con los padres de familia. Este fue el más difícil de realizar. Un problema es que los padres de familia no están todo el tiempo en el colegio. Ellos van cuando necesitan hablar con los educadores y es en los horarios de atención a padres de familia que tienen los docentes. Por lo tanto conseguir a los padres de familia y luego de sus entrevistas propias con los docentes fue complicado. En la entrevista con los padres de familia se les indicó que era para buscar conocer la opinión que tiene los padres de los estudiantes acerca del quehacer diario y sobre aspectos tan importantes como los valores que vienen desde el hogar. Unos pocos prefirieron que nos se los entrevistara, aduciendo que no tenían tiempo en ese momento pero que en cualquier otro momento lo harían. Finalmente, se realizaron entrevistas con quince padres de familia.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

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

4.1.1.1 El manual de organización

La Unidad Educativa Javier (UEJ) tiene un manual de la organización que es llamado Manual de Gestión de Calidad. En él se indican los diferentes aspectos que constituyen la institución desde su creación, que es la historia de la misma de cómo fue creada, quien fue su principal gestor y como llegó a conformarse. Luego está el organigrama corporativo como una compañía que es y su comité de calidad. Luego está el sistema de Gestión de Calidad capítulo 3 donde se puede evidenciar como la institución maneja todo el proceso tanto de gestión administrativa-financiera como la parte académica. La UEJ como parte de la excelencia Ignaciana, el Magis (el ser más) que se promueve en la institución decidió en el año 2002 obtener la certificación ISO 9001-2000, y se define como *“Educación integral para niños, niñas y jóvenes de acuerdo a la filosofía y espiritualidad de la Compañía de Jesús y al Paradigma Pedagógico Ignaciano.”*

Aquí se puede evidenciar dos aspectos importantes como son la espiritualidad Ignaciana en términos de siempre vivir en valores con la filosofía de *ser hombres y mujeres para los demás* y también la pedagogía Ignaciana que se basa también en el PPI (Paradigma Pedagógico Ignaciano) creado por San Ignacio de Loyola con una educación que busca siempre la excelencia en todos los aspectos. La UEJ ha mantenido durante estos últimos nueve años la certificación mostrando que toda la parte de gestión que lleva la institución se la ha cumplido y se la sigue cumpliendo.

En el Capítulo 3.5.2 se puede evidenciar que hay una estructura documental del sistema de Gestión de Calidad que incluye el Procedimientos Normativos (PN), Procedimientos Área (PA), Instructivos (IN), Especificaciones (ES), video (VI), Mapas de proceso (MP), Formularios (FO), Registros, Documentos Externos.

En el capítulo 7 se puede evidenciar la Política de Excelencia de la UEJ donde se manifiesta el liderazgo en el proceso de enseñanza de los estudiantes en la institución y en su política expresa *“Evangelizamos educando a la familia Javeriana, al brindar a sus hijas e hijos una formación holística, en el marco del Magis ignaciano, que nos compromete a la mejora continua de nuestro sistema de gestión de calidad.”* Empieza con la evangelización de la educación a la familia Ignaciana esto nos dice que esta educación está dada con formación en valores, con una formación holística mediante ese mejoramiento continuo que es interpretado como el “Magis Ignaciano” traducido como “el más”, cuya interpretación es « Ser más, para servir mejor », o la búsqueda de la excelencia en todas las actividades que es el ser líder que desarrolle el estudiante a nivel presente y a futuro con el complemento de ese mejoramiento continuo que da el sistema de gestión de calidad.

La Política de excelencia educativa Javeriana es una declaración de la Dirección que es documentada como una Especificación, cuyo código es ES-CGC-03, y es revisada, por lo menos, cada vez que se realiza la Revisión del Sistema de Gestión de Calidad por la Dirección.

En el capítulo 4.2 Requisitos de la documentación, 4.2.1 Generalidades se presenta la documentación del sistema de gestión de calidad basado en procesos, que se refleja en la estructura documental (MC-CGC-01, Cap. 3.5), en los Procedimientos Normativos para manejo de Documentos y Registros (PN CGC 01 y PN CGC 02) y en los Procesos de la Institución I:\ISO9001\2 Manual de áreas \2 Gestión de Calidad \6 Mapas de procesos CGC.

En el capítulo 7.5 Operación y prestación del servicio hay dos partes a) la de Enseñanza y Aprendizaje donde se evidencia en el área Académica la búsqueda de la excelencia académica a través del Proceso Pedagógico (PA-DAC-01), así como también el área de Pastoral fortalece las bases espirituales de los estudiantes PA-PAS-01 y sus valores junto con sus Sub. Procesos PA-PAS-02 / PA-PAS-05 / PA-PAS-06; y b) Proceso de Apoyo que constituye la base para el proceso de Enseñanza y Aprendizaje, por lo que se cuenta con los procedimientos de: Auto Control y Disciplina (PA-BIE-01), Facilitador y Mediador

en las relaciones del alumno con docentes la institución y las familias (PA-BIE-03), Asistencia Médica (PA-BIE-04), Desarrollo Deportivo (PA-BIE-05), Orientación DE estudiantes (PA-BIE-02), Acompañamiento Pedagógico y Psicopedagógico (PA-BIE-08), Acompañamiento de lenguaje PA-BIE-07, Exploración Vocacional (PA-BIE-09), Orientación Profesional (PA-BIE-10).

El manual de la organización es importante en la unidad educativa Javier por ser en él donde se indican los diferentes aspectos que constituyen la institución. Aquí se evidencia la Ignacianidad de la institución que es parte medular de la misma. Con una estructuración documental donde se llevan todos los procesos de manera ordenada. Con la certificación ISO que mantiene la institución se da garantía al padre de familia que sus hijos van a recibir una educación de calidad basada en valores éticos, culturales, cívicos con el fortalecimiento de formación integral de la personalidad.

4.1.1.2 El código de Ética

En la Unidad Educativa Javier se tiene un código de Ética pero no se lo llama de esa manera. Para la institución es “Nuestro Modo de Proceder”. Éste está dividido en tres capítulos que tratan sobre la conducta, las faltas y sanciones en los estudiantes. Trata acerca de lo Académico y la Evaluación; además de reglamentos varios, así como también del gobierno estudiantil, el Transporte escolar y DAFNER (departamento de educación física, deportes y recreación; además de servicios varios.

En el Art. 2 bajo el Marco Ético se menciona que la vida humana es un proyecto, un constante quehacer, un camino que se va llenando de contenidos de acuerdo a las experiencias que nos van marcando; por eso la educación tiene como deber fundamental la de formar a la persona para que construya su proyecto de vida en consonancia con los otros y para que colabore en la transformación de la misma para el bien común. Es su finalidad entonces, la de formar a la persona, de tal manera que contribuya a la construcción social de su entorno inmediato desde su propia dignidad y respetando la dignidad de los otros, considerando a la persona humana como un ser trascendente y un sujeto social que está llamado a vivir una

existencia solidaria y libre con todos y para todos, estando llamados a ser hombres y mujeres para los demás.

En el Art. 3 De La Institución se evidencia que es una institución de carácter religioso perteneciente a la Compañía de Jesús que además de impartir una educación formal a nivel de toda la unidad educativa de carácter diurno, además forma parte activa del vivir de la comunidad Javeriana diaria con actividades extracurriculares como el MÁS (Movimiento Amigos en el Señor), GAJ (Grupo apostólico Javier), GLI (Grupo Liderazgo Ignaciano), Asia (Asociación de Exestudiantes-Javerianos), APAFA (Asociación de Padres de Familia, etc. Esto nos evidencia que la Unidad Educativa está siempre en todos los ámbitos formar hombres y mujeres líderes positivos para nuestra sociedad siempre con valores éticos. Estos grupos involucran tanto estudiantes activos del colegio como también a los exestudiantes y también a los padres de familia que forman parte de la gran comunidad Javeriana.

En el Art. 8 Aprendizajes Básicos para la Convivencia Social se busca el aprender a interactuar con los demás como modelo de relación social, el trabajo en grupo para aprender a comunicarse en base a la afirmación personal y grupal. También el aprender a decidir en grupo en base a la política y de la economía pudiendo aprender a relacionarse y a proyectarse para concertar con los otros en los conflictos, en los intereses y en el futuro que compromete a todos en una proyección común. Para que esta concertación genere obligación y oriente el comportamiento, se necesita de la participación directa o indirecta de las personas. Los estudiantes aprenden a valorar el saber cultural y académico que base de la evolución social y cultural.

En el Capítulo 3 Reglamentos Varios en el Art. 27 sobre Reglamento de Elecciones y de Funcionamiento del Gobierno Estudiantil, se evidencia la búsqueda del liderazgo en los estudiantes al hacerlos vivir actividades donde tienen que ser los líderes de sus compañeros en los diferentes cargos que se promueven en el colegio como el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Ministros como de gobierno, finanzas, etc. También los gobernadores y alcaldes de cada curso para que ellos sean formados como “Hombres para los demás” y que

asuman la responsabilidad de ser ciudadanos cristianos, fortaleciendo la formación integral de la personalidad y ejercitándolos en la convivencia democrática y en el cultivo de valores culturales, cívicos, éticos, estéticos y cristianos.

La manera de hacer esto es involucrándolos en la integración del gobierno estudiantil, dentro de un proceso democrático que pretende que los jóvenes comprendan sus derechos y deberes como ciudadanos y por medio de esta experiencia aprendan el respeto a las ideas de los otros, la tolerancia, la solidaridad y al mismo tiempo sepan ejercer con responsabilidad un cargo electivo y representativo, teniendo como principio de su acción el bienestar común, de manera que entiendan el verdadero sentido de la autoridad y descubran el correcto uso del poder.

Con el código de ética se lo llama en la institución nuestro modo de proceder y aquí que es importante ya que todos los integrantes de la comunidad conocen cuales son deberes y derechos que tienen los estudiantes y cual debe ser su manera de comportarse. También es importante a nivel docente ya que permiten a los docentes conocer y poder guiar de manera más apropiada a los estudiantes. Además permite a los estudiantes conocer y vivir un poco un proceso electoral ya que muestra los reglamentos y consideraciones de funcionamiento de un proceso electoral a nivel estudiantil con la conformación del gobierno estudiantil.

4.1.1.3 El Plan estratégico PE

El plan estratégico de la Unidad Educativa Javier está estructurado buscando siempre como primer paso el trabajar el currículo en base a la pedagogía Ignaciana como se lo puede evidenciar dentro de los objetivos específicos para conseguir la vivencia profunda de la espiritualidad Ignaciana primero en el docente para que al tener una capacitación en este aspecto pueda transmitir en el estudiante el conocimiento en base a valores del evangelio y el desarrollo de la gestión pedagógica siempre en el aspecto humanista buscando el desarrollo del estudiante de manera holística para que puedan ser líderes dentro de su campo de especialidad y servir a los demás que es el lema de San Ignacio.

Esta capacitación en el docente lleva al acompañamiento de los estudiantes ya que el “estar allí” y acompañarlo logra el fortalecimiento del carácter del estudiante y permite que pueda volverse competente en lo que aprende en el proceso de enseñanza aprendizaje docente estudiante.

El aspecto de la gestión dentro de la institución se evidencia que el área administrativa financiera en conjunto con el área de gestión humana busca dentro de la gestión la constante capacitación y mejoramiento continuo y permanente profesional como se evidencia dentro de las actividades que se programan para cada período lectivo. Esta capacitación continua también está complementada con el área de pastoral que inyecta la parte espiritual dentro de esa capacitación para llegar mejor al alumnado.

Esta capacitación se la logra mediante cursos como Cardoner que permite a docente involucrarse más dentro de la pedagogía Ignaciana, así como también están los cursos bíblicos que permiten que el docente tenga momentos de reflexión y meditación durante los períodos de clase para guiarlo hacia una mejor socialización con los estudiantes y también con los padres de familia.

Adicionalmente se encuentra dentro de esto el implementar programas educativos que respondan a las demandas actuales de la familia, provocadas por las nuevas necesidades e intereses de los estudiantes, en este cambio de época que permitan conocer las realidades y necesidades de los niños y jóvenes. La implementación de Programas de "Escuela para Padres" orientados a recuperar su misión evangelizadora. Este aspecto también es importante para fortalecer en el hogar de los estudiantes la espiritualidad ya que el trabajo con los estudiantes es en conjunto de los educadores y de los padres para trabajar en cada estudiante para formar los líderes para una mejor sociedad más justa y con mejores futuros adultos con principios del evangelio dado en valores y servicio para los que menos tienen.

Dentro de esto está en las estrategias del plan también el lograr implementar un Programa de Desarrollo de la Afectividad (Padres e Hijos) que es el trabajar en

valores. Acompañar a las familias Javerianas en sus procesos y relaciones mediante el fomento el uso de la comunicación asertiva para potenciar los espacios de comunicación intrafamiliar. Implementar estrategias de acompañamiento de las familias en crisis mediante la detección de los casos fortaleciendo acompañamiento a las familias.

Un aspecto más que evidencia el liderazgo está el fortalecimiento de la comunicación entre los educadores ignacianos mediante reuniones informativas con el Rector sobre realidades de la institución, desarrollo proyectos institucionales, etc. Realizar el seguimiento y acompañamiento acorde a las prioridades institucionales y necesidades de los colaboradores que se encuentra dentro de lo objetivos específicos del plan estratégico.

Este plan estratégico es de suma importancia ya que permite conocer y trabajar el currículo en base a la pedagogía Ignaciana. Esto permite al docente un mejor acompañamiento del estudiante. Con el plan estratégico el docente también enriquece sus conocimientos en la Ignacianidad mediante cursos como Cardoner y cursos bíblicos. Así mismo el poder integrar a los padres de familia en actividades de desarrollo de la afectividad y el trabajo en valores.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

En el Plan Operativo Anual se puede evidenciar la gestión en liderazgo y en valores. Como primer punto dentro de los indicadores de calidad se encuentra que los educadores aplican el PEI en el cual también se evidencia la gestión en liderazgo al aplicar en los estudiantes y como ejemplo de su vida como educadores el PPI (Paradigma Pedagógico Ignaciano) que es la base de la filosofía de la comunidad Jesuita y es el que todos seamos líderes en nuestra forma de ser y nuestra vida diaria como lo indica Lowney (2004) en el libro Liderazgo al estilo de los Jesuitas. Además dentro de la aplicación del PPI están los valores que son parte existencial de la vida de los Jesuitas y de todos los que pertenecen a dicha comunidad. En los objetivos se evidencia que los educadores ignacianos tienen un rol transcendental en el siglo XXI al responder a los postulados Ignacianos.

Como proyecto está el mejoramiento de la corresponsabilidad de los docentes en la gestión educativa, potenciando la gestión pedagógica y administrativa siempre desde el campo humanista, característica propia de los Jesuitas con el modelo constructivista y con el trabajo en competencias dando al estudiante esa capacidad no solo de saber sino de saber hacer potenciando sus herramientas para su vida futura.

Otro de los indicadores está el fortalecer los valores, conocimientos y habilidades de los estudiantes mediante los momentos Ignacianos donde predominan la práctica de valores y ejercicios para que los estudiantes fortalezcan los valores con el ejemplo de sus educadores, ya que éstos también participan de los momentos Ignacianos para meditar y poder transmitir a los estudiantes esas vivencias adquiridas.

Adicionalmente entre otros de los indicadores podemos encontrar la promoción del clima de respeto, solidaridad y confianza entre los integrantes de la comunidad educativa que involucra a todos sus integrantes como los educadores, estudiantes, padres de familia, administrativos y personal de servicio ya que se socializan los logros de los estudiantes y de los docentes y demás integrantes de la comunidad educativa por medio de actividades de trabajos de grupo, capacitaciones y actividades de índole cultural y religiosa.

Con el plan operativo anual se ve la gestión y liderazgo que tiene la institución y el trabajo que hace en valores que va con la filosofía de la comunidad Jesuita para formar líderes para la sociedad. Una actividad que muestra la importancia del POA son los momentos Ignacianos que son pequeñas instancias que permiten al docente y a los estudiantes integrarse y fortalecerse en los valores y meditar en vivencias adquiridas.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

Dentro del proyecto educativo institucional para el año 2010-2011 podemos evidenciar la gestión, liderazgo y valores en la página 25 donde se mencionan la misión, la visión y los valores predominantes dentro de la institución. Estos son los

principales valores que se promueven dentro de la Unidad Educativa y son Amor en un mundo que es egoísta e indiferente. Una Justicia frente a la injusticia y exclusión. La Solidaridad frente al individualismo y a la competencia. La Responsabilidad frente a la falta de compromiso. La Honestidad frente a la corrupción. La Sobriedad en oposición a una sociedad basada en el consumismo. La Paz en oposición a la violencia. La Contemplación y gratuidad en oposición al pragmatismo y utilitarismo. La Excelencia por la calidad con mejoramiento continuo.

La Compañía de Jesús tiene su Propuesta Educativa Universal, y en su fundamentación se describen **cuatro pilares**:

- El pensamiento de San Ignacio y su espiritualidad, ilustrando una educación personalizada de acompañamiento individual al estudiante.
- El educador jesuita y sus colaboradores como sujetos que acompañan el apostolado de la educación.
- El Paradigma Pedagógico Ignaciano, producto y aplicación de las Características de la Educación de la Compañía de Jesús; en él y con él, todas las corrientes de pensamiento educativo moderno y sus instrumentos.
- Un sistema de gestión de calidad al estilo ignaciano como producto de su principio del “magis”.

En el accionar de estos cuatro pilares se insertan e interactúan los cuatro componentes del PEI.

El primero y segundo pilar son su filosofía y modo de hacer educación; lo que corresponde en este modelo de planeación estratégica al componente filosófico. El tercer pilar enriquece plenamente al componente pedagógico, que particularmente necesita manejar un currículo ágil y estrategias didácticas del PPI, con las exigencias ecuatorianas en cuanto a ello; con aportes de la sociología y psicología que cumplen con los objetivos institucionales y de gestión educativa para formar completamente, integralmente al estudiante Javeriano.

El primer y cuarto pilar constituyen la extraordinaria normativa y el estilo de liderazgo jesuita, que en el PEI se encuentran en los componentes legal y de gestión.

Los cimientos que han sostenido la obra educativa, por más de cuatro siglos y medio, constituyen los ideales, los recursos, los procedimientos y las normas. Dentro de esos ideales están La filosofía humanista Ignaciana, la gestión con liderazgo para el servicio y desarrollo y el liderazgo Ignaciano propiamente dicho.

La Visión de San Ignacio y la Educación como se evidencia en está compuesta por nueve instancias y en la cuarta instancia se habla de la búsqueda de la libertad del hombre y la mujer pero orientada siempre en valores proporcionando una vista realista del mundo en que vivimos. La unidad promueve esa libertad para poder combatir y pelear contra lo que nos impida en la vida cotidiana lograrla.

La dimensión epistemológica del currículo, sustentada primordialmente en la Filosofía y Pedagogía Ignacianas, orienta el desarrollo armónico de la persona, la excelencia espiritual y académica; un pensamiento y modo de actuar lógico, ético, crítico y creativo en la concreción de los objetivos educativos con su sistema de habilidades, valores y conocimientos(competencias), manifestados a través de la toma de decisiones coherentes y autónomas en cualquier entorno; la comprensión de situaciones y problemas reales de la vida, de métodos participativos de aprendizaje; manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicación para conducir al estudiantado a alcanzar los desempeños y estándares que demanda el perfil de salida del Bachiller.

En el Proyecto Educativo Común PEC de la Compañía de Jesús se evidencia como la Unidad Educativa Javier busca la educación de sus estudiantes entre otros aspectos en los valores que se pretenden promover como parte de la educación holística que se inculca en la institución; los procesos educativos son personalizados y apuntan a la formación y capacitación para el trabajo, para la convivencia democrática, para impulsar el cambio y el desarrollo social y para la formación ética y religiosa. Se orientan por la espiritualidad y pedagogía ignacianas, encarnadas en la institución, para que todos lleguen a ser “hombres y mujeres para los demás” y “con los demás”, con excelencia humana, alto nivel académico y capaces de liderazgo en sus ambientes.

Los proyectos sociales y de desarrollo personal se ejecutan en todas las obras. Las “Características de la Educación de la Compañía de Jesús” es el marco filosófico que conduce a una educación integral, porque tiende a la “formación de hombres y mujeres para los demás”, que sean capaces de una interioridad, responsables, leales y comprometidos, que se guarden mutuo respeto, que trabajen y sean amantes de la paz y solidarios. La Red tiene, como parte de su programación curricular, educación cristiana, valores, liderazgo y afectividad, entre otros procesos formativos.

En la parte correspondiente a las mallas curriculares se puede evidenciar en los planes anuales de las materias que se incluyen en el proceso educativo el trabajar en sistema de valores del programa de competencias siempre con un sentido humanista que es una característica de la metodología Ignaciana.

También se puede evidenciar la gestión en liderazgo y valores en las unidades de competencia de las materias. Aquí podemos ver que se busca lograr las competencias pero siempre ligadas a los valores.

Se puede evidenciar esa búsqueda del liderazgo en nuestros estudiantes en el Proyecto de formación en Democracia y elecciones y del funcionamiento del gobierno estudiantil. Aquí se busca formar líderes para el futuro de nuestra patria mediante el desarrollo de actividades relacionadas con elecciones y el desarrollo de funciones de gobierno desde el consejo estudiantil hasta los gobernadores de cursos y los alcaldes de secciones. De esta manera se busca desarrollar en el estudiante la capacidad de liderar primero en pequeño para en el futuro poder ser líderes en empresas y a nivel nacional.

Una evidencia respecto a los valores está en el Proyecto de Formación en Valores donde se busca en conjunto con los padres de familia el fortalecimiento de los valores propios de cada uno aprendidos en casa y luego para ser desarrollados y fortalecidos en la escuela.

En el PEI se muestra algo muy importante dentro de lo que es la Ignacianidad y que se fundamenta con los cuatro pilares de la propuesta educativa universal.

Esto les da un sistema de calidad como producto de su principio del Magis Ignaciano o la búsqueda de la excelencia como personas. Los cuatro pilares forman los cimientos que constituyen los ideales, recursos, procedimientos y normas en conjunto con la filosofía humanista Ignaciana, la gestión de liderazgo y desarrollo del servicio a los demás.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

En la Unidad Educativa Javier se maneja el reglamento interno que es llamado Manual de Convivencia. La primera edición fue impresa en abril de 2006 siendo rector el padre Gustavo Calderón.

El manual de convivencia está compuesto por diez capítulos en los cuales se puede evidenciar la gestión en liderazgo y en valores. En el Capítulo 2 de la Denominación y Naturaleza se habla de la misión de evangelizar educando a las familias ecuatorianas, con excelencia integral, al servicio de los demás y comprometidos con el momento histórico de nuestra guiados y fundamentados en el carisma Ignaciano que significa educar al hombre y a la mujer siempre a la luz del evangelio de Jesús y educando a los estudiantes para volverlos competentes en las actividades que se les enseña.

En el Capítulo 6 en los Art. 11, 12 y 13 referente al perfil del estudiante ignaciano, el perfil del educador ignaciano y el perfil de los padres de familia respectivamente; se ve por ejemplo en el Art. 11 letra c donde se muestra como los estudiantes serán capaces de tomar decisiones libres, responsables y autónomas. En el Art. 12 letras b, e, g, h i, j, k donde claramente se expresan el liderazgo y el compromiso que debe existir para con los demás siempre mediante los valores promoviendo la fe y la justicia, el respeto a la dignidad y la personalidad de todos los integrantes de la comunidad educativa.

En el capítulo 7 en el Art. 14 en los derechos de los estudiantes también se habla de la formación personal orientada a desarrollar la personalidad y sus facultades para poderse preparar en actividades de la vida adulta siempre con respeto por

los derechos humanos, valores culturales y del cuidado del medio ambiente natural con espíritu de paz, tolerancia y solidaridad. Teniendo la capacidad de expresarse libremente pero siempre con prudencia y respeto. En el Art. 15 también se evidencia en los Deberes de los Estudiantes los valores como aprender y practicar los valores básicos como la convivencia, el amor, la comprensión, el diálogo, solidaridad, cooperación, justicia, etc.

El cumplimiento de las obligaciones académicas con responsabilidad y honestidad. La participación y colaboración en las diferentes actividades propuestas por la institución demostrando siempre bien comportamiento y su talento en todos los compromisos en los cuales la represente. El mantener y conservar el orden en los distintos lugares de trabajo y de servicio de la institución. En el Art. 18 en los Deberes de los Educadores Ignacianos podemos evidenciar el liderazgo al propender al desarrollo integral, promoviendo entre los estudiantes un espíritu investigativo, de curiosidad intelectual y de superación, que los impulsen a ser más competentes, y les permita producir y seguir aprendiendo a lo largo de su vida.

En el Art. 20 Deberes de padres y Madres de familia donde se busca ese involucramiento que debe existir por parte de los padres para cumplir con ser los primeros educadores de sus hijos practicando los valores espirituales y éticos. Utilizar el diálogo como medio de comunicación con todos los integrantes de la comunidad educativa, valorando otros modos de pensar, sentir y actuar.

En el Capítulo 9 De lo Académico y la Evaluación en el Art. 25 Generalidades se evidencia que la institución busca la excelencia en su acción educativa, esto es, el desarrollo más completo de las capacidades individuales de cada persona en la diferentes etapas de su vida, unido a la motivación ignaciana que se plasma en el servicio a los demás.

En el marco de las excelencia humana se desarrolla también la excelencia académica que quiere lograr un sentido de responsabilidad del estudiante ignaciano frente a su deber personal y social de prepararse en los distintos

conocimientos teóricos y prácticos y las experiencias de orden científico, técnico exigidas por la institución y las necesidades del mundo moderno.

El reglamento interno de la institución llamado Manual de Convivencia es de suma importancia ya que como su nombre lo indica nos permite dar los parámetros para convivir en la comunidad de la unidad educativa. Se indican aquí cuales son los derechos y los deberes que tienen los estudiantes en su diario vivir en la institución. Se enseña sobre el cumplimiento de las obligaciones que tiene el estudiante a nivel académico para trabajar con responsabilidad y honestidad.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y Visión

La misión de la unidad educativa es:

Somos un grupo de educadoras y educadores ignacianos, jesuitas y laicos/as, que trabajamos en la Unidad Educativa Javier y la Fundación Madre Dolorosa, de la ciudad de Guayaquil.

Evangelizamos educando a la familia, para formar hombres y mujeres con liderazgo ignaciano y excelencia integral, al servicio de los demás, con espíritu de solidaridad y comprometidos con el momento histórico del Ecuador.

Contamos con la ayuda de Dios, la protección de la Madre Dolorosa, el legado espiritual de San Ignacio de Loyola, el ejemplo apostólico de San Francisco Javier, la experiencia educativa de más de cuatrocientos años de la Compañía de Jesús en el mundo, el aporte de un personal cualificado y comprometido, la participación activa de nuestros antiguos estudiantes y el entusiasmo de todas las familias que forman parte de nuestra comunidad educativa.

Lo primero que se indica en la misión de la institución educativa investigada es quienes son y a que organización pertenecen, la razón de la existencia de la unidad educativa y los valores que se promulgan.

Un primer punto que se puede indicar es acerca de los integrantes que trabajan en la institución los cuales cuentan con el conocimiento y calificación por parte de la comunidad Jesuita en la preparación de los educadores que al conocer sobre la pedagogía de San Ignacio se sienten comprometidos con los objetivos que tiene esta comunidad en la educación de los niños y jóvenes de la ciudad y país, lo cual desarrolla en los integrantes docentes esa unidad y confianza para unidos lograr las metas y objetivos que tiene su unidad educativa.

La unidad tiene una misión específica cuando indica que la meta es evangelizar a la familia para formar hombres y mujeres con liderazgo ignaciano y con excelencia integral, al servicio de los demás, con espiritualidad de solidaridad y comprometidos con el momento histórico del Ecuador. Aquí se indica la calidad ética de nuestra institución al indicar que se educa siempre poniendo a Dios como primera instancia, a la Virgen Dolorosa, con el paradigma pedagógico de San Ignacio y con valores de una manera holística y siempre al servicio de los demás como lo indica el lema de San Ignacio en el “Magis” que es buscar siempre “ser mejor para servir mejor”.

Se indica en la frase: comprometidos con el momento histórico del Ecuador, que quiere decir que siempre está al tiempo actual, evolucionando de acuerdo el momento presente pero manteniendo las líneas éticas y de servicio a la comunidad. No se deja afuera la participación de los exestudiantes y de todas las personas que de alguna u otra manera siempre están vinculadas a las actividades y principios Ignacianos y que hacen que la misión de la unidad educativa se extienda hacia el exterior de su organización llevando esa calidad ética mediante la promulgación de los valores y la propia educación impartida en las aulas de la unidad educativa logrando eficacia, eficiencia y ética.

La Visión de unidad educativa es

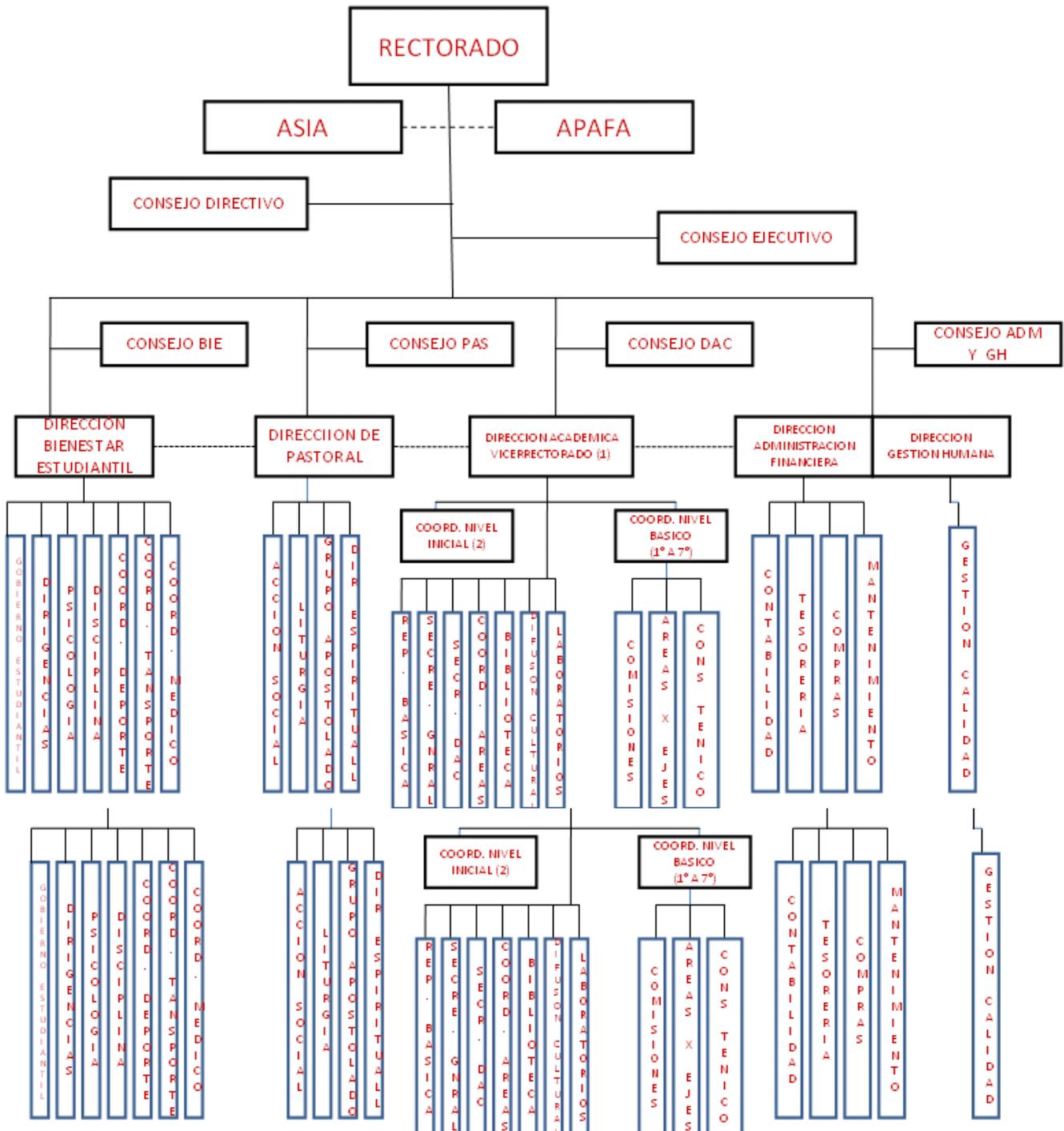
En la Unidad Educativa Javier soñamos con niños, niñas y jóvenes que se conviertan en ciudadanos/as con una profunda experiencia de Dios, solidarios, intelectualmente competentes, abiertos a asumir los desafíos del mundo contemporáneo y capaces de contribuir a la construcción de estructuras más justas y equitativas en nuestro país y en el mundo, a la luz de los valores del Evangelio.

Analizando la visión de mi institución resalta que definitivamente existe una relación entre la misión específica y la visión de nuestra institución donde en ambos casos se incorpora la dimensión ética de la unidad educativa. La visión es el cómo se logrará alcanzar la meta, Se menciona con una profunda experiencia de Dios que también está mencionado en la misión de la institución. Como menciona Manuel Guillén (2006) está la visión de la excelencia ética que cubre la integridad ética y la deontología ética.

La unidad educativa está dentro de la excelencia ética ya que no solo cubre visión de deontología ética el cumplir con las obligaciones civiles, fiscales y laborales sino que también cumple con la visión de integridad donde se ve la norma ética y se ve la visión proactiva que tiene siempre buscando asumir los desafíos del mundo contemporáneo y la excelencia donde esos valores trascienden hacia los demás ya que esa visión busca que nuestros niños y jóvenes se conviertan en ciudadanos primero con conocimiento de Dios y luego con valores morales y éticos que los conduzcan hacia los demás y que contribuyan a crear un país más justo y equitativo proyectándose hacia el mundo y siempre bajo la luz de los valores del evangelio.

Por lo tanto se concluye que la unidad educativa para la que trabajo está bajo misión y visión de excelencia de ética y está dentro de las organizaciones éticamente excelentes.

4.1.2.2 El Organigrama



La Unidad Educativa Javier en la sección de secundaria en su organigrama está distribuida desde la cabeza de la institución por el Rector del colegio que es un sacerdote Jesuita el padre Fabricio Alaña, s.j. El vicerrectorado está a cargo del padre Francisco Cortéz pero a nivel nominal (por avanzada edad) ya que el vicerrectorado académico es manejado por la Directora Académica del colegio.

Inmediatamente después está el APAFA que es la asociación de padres de familia y ASIA que es la asociación de ex estudiantes del colegio. Luego está el consejo ejecutivo conformado por el rector y directores de las cuatro áreas y el consejo directivo que está conformado por el Rector y los vocales principales y suplentes que son docentes elegidos en asamblea general.

Luego están la cuatro área principales que son la académica, de Bienestar Estudiantil, de Pastoral y la Administrativa Financiera. También está conjuntamente con la Financiera la de Gestión Humana. Cada una de estas áreas tiene un consejo con sus integrantes que se reúne regularmente para tomar decisiones en cada área. Esto muestra que la Unidad Educativa tiene bien diferenciado los diferentes aspectos para permitir un desarrollo individual sin rebasar o invadir las funciones de las otras áreas.

La dirección de Bienestar Estudiantil está dirigida por Mgs. Patricio Hinojosa y está a cargo de los diferentes departamentos a saber: el de gobierno estudiantil que está conformado por estudiantes y su consejo estudiantil cuyos integrantes son elegidos por los estudiantes en el nivel secundario desde octavo de básica hasta tercero de bachillerato; luego están las dirigencias desde octavo de básica hasta tercero de bachillerato con el dirigente de curso que es quien maneja cada curso y reporta al director del área; luego está el departamento de psicología que tiene tres sicólogos, uno para octavo y noveno cursos, otro para décimo y primero de bachillerato y otro para segundo y tercero de bachillerato.

También está disciplina que es manejada por los dirigentes en conjunto con el director del área y el asistente del director que es el inspector de disciplina; luego la coordinación de deportes que involucra a los deportes y lo maneja el coordinador del mismo; la coordinación de transporte cuyo coordinador maneja los buses y toda la transportación del alumnado; y luego está la coordinación médica cuyo coordinador se encarga de manejar el área médica del colegio y atender cualquier eventualidad que ocurra con el alumnado durante la jornada de clases.

La Dirección Académica está dirigida por la Dra. María Auxiliadora de González y está a cargo de los departamentos siguientes: la secretaría general de secundaria y es responsable del manejo de los aspectos propios de la secretaría; luego la secretaría Básica de la misma manera los pero a nivel de primaria y pre escolar; luego están las coordinaciones de área con sus respectivos coordinadores de ciencias exactas, lengua extranjera, formación cristiana, lenguaje y comunicación, computación, ciencias sociales, cultura estética, cultura física y ciencias naturales.

Los coordinadores y la directora académica forman el consejo académico quienes se reúnen semanalmente para la toma de decisiones; luego está biblioteca con la directora encargada del área; la de difusión cultural que es manejado directamente por la directora académica; finalmente están los laboratorios de física, química y los laboratorios de computación, cada uno de los cuales tiene un coordinador que reporta a la dirección académica.

La dirección de Pastoral que está dirigida por el padre Juan Cavanna, S.J. y está a cargo de los siguientes departamentos; la de acción social que es donde se maneja actividades con los estudiantes para que se involucren en trabajos desarrollados por el área en relación a la ayuda a personas con necesidades y esto se lo hace en conjunto con la fundación Madre Dolorosa; luego está la de liturgia que tiene un coordinador y es quien maneja los de las misas de los estudiantes semanalmente, además de las mismas para ocasiones especiales como patronos y fiestas religiosas.

El grupo apostólico con sus siglas GAJ (grupo apostólico Javier) que es un grupo que involucra a los estudiantes desde décimo año hasta tercero de bachillerato y además de chicas de otros colegios de la comunidad y hacen su apostolado semanalmente ayudando en asilos de ancianos y orfanatos; y por último la dirección espiritual que se encarga de el aspecto espiritual y de acompañamiento tanto de los estudiantes como de los docentes dentro de la institución y organiza reuniones, convivencias, retiros espirituales de estudiantes, docentes y personal administrativo.

La dirección administrativa-financiera está dirigida por el Ing. Andrés Mórtoles y tiene a cargo áreas como: la de contabilidad, tesorería, compras, y el área de mantenimiento del colegio y cada uno tiene su coordinador que reportan al director. Conjuntamente a esta área está la de Gestión Humana que está dirigida por la Ing. María Paula Santos que se encarga de los aspectos como pagos, contrataciones de personal y manejo de personal; también maneja lo que se refiere a control de calidad mediante el ISO 9001 cuyo certificado tiene el colegio desde hace varios años.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

Área Académica

Nombre Del Cargo: Director Académico

- 1.- RELACIÓN DEPENDENCIA: Rector, integrante del consejo ejecutivo y directivo.
- 2.- RELACION DE MANDO: Consejo Académico, coordinador de la Sección Inicial y Básica, Jefes de Área y personal de apoyo escolar, docentes, laboratoristas, personal de secretaría, personal de biblioteca
- 3.- Otras Relaciones: Ministerio de Educación, Padres de Familia, Estudiantes, Oficina de Educación. CONFEDUC, otros.
- 4.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

Es la segunda autoridad del plantel propuesta por el Rector y ratificado por el P. Provincial de la Compañía de Jesús en el Ecuador. Es de libre remoción.

Su cargo se refiere a la dirección académica y su ámbito. Interviene en el desarrollo del currículo.

5.- FUNCIONES.

Cumple y hace cumplir la Ley, su reglamento, acuerdos y resoluciones; otras leyes conexas y disposiciones institucionales.

Cumple con lo establecido en el Manual de Convivencia y Nuestro Modo de proceder.

Coordina las actividades académicas, de acuerdo con la propuesta Educativa de la Compañía de Jesús y la Red de Colegios.

Subroga al Rector por delegación o ausencia temporal. Está facultado para tomar decisiones administrativas de acuerdo con el Superior de la Comunidad.

Preside el Consejo Académico.

Coordina las actividades con las demás áreas funcionales.

Asesora al Rector en asuntos técnicos, administrativos,

Participa en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional de la Red de Colegios

Coordina y acompaña el desarrollo Pedagógico – Didáctico Institucional

Elabora, propone el distributivo docente de la secundaria y lo pone en consideración del Rector.

Participa y aprueba la distribución de trabajo de las Secciones Inicial y Básica.

Emite informes sobre el desenvolvimiento académico Institucional.

Forma parte de la comisión de admisiones de nuevos estudiantes.

Aprueba los horarios de clase y periodos de evaluación.

Realiza el seguimiento de los instrumentos de planificación y evaluación.

Participa en las Juntas de curso con voto dirimente.

Aprueba el uso de textos, módulos, guías de estudio de acuerdo con lo decidido con el docente de la materia y autorizado por el coordinador del área.

Informa al o los padres de familia sobre problemas reiterativos de los estudiantes en coordinación con el DOBE.

Asesora en la adquisición de equipos, materiales, muebles y enseres necesarios para el desarrollo de las actividades académicas.

6.- PERFIL DEL CARGO.

- **Habilidades.-**
 - Capacidad de trabajar en equipo
 - Entusiasta
 - Iniciativa propia
 - Capacidad para resolver problemas con alta responsabilidad
 - Capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones
 - Discreción en asuntos confidenciales y en el trato con los demás
 - Capacidad para ser líder.

- Sólida formación ética y profesional
 - Flexibilidad
 - Manejo de las TICS
- **Educación.-** Tercer nivel en ciencias de la educación, estudios de Psicología, conocimientos de relaciones humanas, administración, sólidos conocimientos de Pedagogía Ignaciana.
 - **Experiencia.-** Mínimo 3 años de experiencia en administración educativa. Experiencia en control, dirección, ejecución de planes y proyectos educativos, innovaciones curriculares.

La dirección académica es la más importante en la institución ya que en términos de gestión se encuentra en segunda posición subrogando al rector por delegación o ausencia temporal. Es quien coordina las actividades académicas de todo el personal docente y estudiantes con las demás áreas funcionales haciendo cumplir los reglamentos institucionales. De acuerdo a sus funciones lidera a las demás áreas elaborando, proponiendo y participando en actividades como el PEI, el desarrollo Pedagógico-Didáctico institucional; informa a los padres de familia sobre problemas relativos a los estudiantes en coordinación con el DOBE.

NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR DE ÁREA

- 1- **RELACION DE DEPENDENCIA:** Rector, Director Académico.
- 2- **RELACION DE MANDO:** Educadores Ignacianos.
- 3- **Otras Relaciones:** Padres de familia, Departamento de Bienestar Estudiantil, otros.
- 4- **DESCRIPCIÓN DEL CARGO.**

Es el coordinador de cada una de las áreas académicas. Su función es integrar a los docentes para definir los programas de estudio, el desarrollo de planes didácticos, planes de unidad por competencias y más instrumentos pedagógicos.

Durará en funciones un año lectivo, con posibilidad de reelección.

Las áreas académicas son: Formación en valores; Lenguaje y Literatura; Idioma Extranjero; Ciencias Exactas; Ciencias Sociales; Ciencias Naturales; Optativas - Computación; Cultura Física y Cultura Estética, Formación Cristiana.

4.- FUNCIONES

- Cumple con lo establecido en la Ley y su Reglamento y en los documentos institucionales
- Es integrante del Consejo Académico.
- Responsable de la planificación, evaluación, supervisión y desarrollo académico de su área.
- Informa sobre el desempeño de los docentes en relación al avance de cada una de las materias.
- Sugiere programas de capacitación e intercambio de experiencias con los integrantes de cada una de las áreas.
- Aprueba junto con el director académico los instrumentos de evaluación.

5.- PERFIL DEL CARGO.

Habilidades

- Desempeño didáctico y pedagógico.
- Conocimiento científico actualizado.
- Capacidad de trabajar en equipo
- Amplias relaciones humanas.
- Dinamismo, solidaridad, creatividad, capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Manejo de las TICS

Educación y Formación

- Título docente de tercer nivel en el área u otro afín a la materia que dicta.
- Cursos de actualización, Relaciones Humanas, Pedagogía y Didáctica Especializadas.

Experiencia

- Práctica docente en el área de estudio por dos años consecutivos.

Los coordinadores de áreas académicas son los que integran a los docentes en la gestión de los diferentes departamentos en aspectos como la definición de programas de estudio, desarrollo de planes didácticos, elaboración de planes de unidades de competencia, etc. Son responsables de la planificación, supervisión,

evaluación y desarrollo académico de sus respectivas áreas. Ellos lideran a sus docentes haciendo cumplir los reglamentos y disposiciones. Además sugieren programas de capacitación dentro de sus áreas.

NOMBRE DEL CARGO: DOCENTE (EDUCADOR IGNACIANO)

1. RELACION DE DEPENDENCIA: Rector, Director Académico, Coordinadores de Área.

2. RELACION DE MANDO: Estudiantes.

3.- DESCRIPCION DEL CARGO.

Ser un facilitador del proceso de enseñanza y aprendizaje y responsable de la formación integral de sus estudiantes.

4.- FUNCIONES.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, disposiciones de la Institución y de su Manual de Convivencia.

Asistir puntualmente a clases y a otras actividades convocadas por el Rector del plantel.

Dirigir el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula.

Respetar la dignidad integral y los derechos de cada uno de los estudiantes.

Mantener el orden y la disciplina en la clase y el establecimiento.

Acompañar a los estudiantes, según su horario, a las actividades que se realizan en el colegio y fuera del mismo.

Señalar la metodología de evaluación a los estudiantes.

Cumplir con las obligaciones de elaboración de planes, unidades didácticas, temarios trimestrales y de supletorio, instrumentos de evaluación Bimestral, Trimestral, Supletorio y Suficiencia, actas de calificaciones y conductas.

Llevar ordenadamente los registros del proceso global del alumno.

Calificar con justicia y equitativamente las evaluaciones de los estudiantes y entregárselas corregidas para su revisión oportuna dentro del horario de clase.

Promover el desarrollo de los valores morales, espirituales, cívicos, etc., en cada una de las asignaturas y actividades del Colegio.

Dar atención personal a cada uno de los estudiantes a su cargo (buena relación docente y alumno).

Mantener constante comunicación con el Dirigente y el Psicólogo del curso sobre las novedades de los estudiantes.

Comunicar oportunamente al Dirigente y Padres de Familia, sobre los problemas disciplinarios o académicos que se presenten en sus labores.

Desarrollar las clases según los pasos del Paradigma Pedagógico Ignaciano.

Buscar el magis (excelencia humana) en todas las actividades formativas.

Citar por intermedio del Dirigente al representante del educando que presente dificultades de aprovechamiento o disciplina.

Cooperar con la Dirección para alcanzar la política de calidad y los objetivos educativos.

Dar clases remediales para retroalimentar y reforzar los conocimientos de los estudiantes cuando estos han alcanzado baja nota en la materia que dicta.

No dar clases particulares a los estudiantes de los cursos en los que dicta clases.

Utilizar técnicas y procesos que permitan la participación activa de los estudiantes.

Hacer uso del aula de recursos, con la frecuencia requerida por la Dirección Académica.

5.- PERFIL DEL CARGO.

Habilidades.-

Desempeño didáctico y pedagógico.

Conocimiento científico actualizado.

Amplias relaciones humanas.

Dinamismo

Solidaridad

Creatividad

Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.

Capacidad de trabajar en equipo

Manejo de las TICS

Educación.- Bachiller con estudios superiores en su ramo (identificado con la filosofía de la institución).

Experiencia.- Preferentemente, entre 25 y 60 años de edad. Por lo menos dos años de experiencia docente y en cargos similares. Familiaridad con la Pedagogía Ignaciana.

La unidad educativa está dividida en cuatro áreas principales y cada una tiene un director responsable. En la institución dentro del área académica está estructurada en departamentos o coordinaciones y cada coordinador tiene un grupo de docentes a su cargo de acuerdo a las asignaturas. Todos los coordinadores forman el consejo académico.

El equipo docente trabaja en su mayoría a tiempo completo. Existe además un equipo de docentes encargados de las tutorías que se llevan a cabo luego del período normal de clases. Sin embargo dentro del aula de clases los estudiantes que necesitan tutorías tienen los compañeros tutores que proporcionan una ayuda más directa y con la que los compañeros se sienten con mayor confianza. Estos compañeros tutores son supervisados por los docentes. La duración de los períodos de clases es de 40 minutos.

En todos los cursos sean los de básica de octavo a décimo o los de bachillerato tiene un dirigente de curso que es el encargado de la orientación y motivación del estudiante.

Adicionalmente también la institución cuenta con psicólogos que ayudan en la formación y orientación de los estudiantes.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

“Se considera que los centros educativos mejorarán en el futuro si la escuela y familia, docentes y padres comprendan cada una el potencial del otro para mejorar la educación de los niños que comparten”. (Eptein,1985:18).

El proceso de mejora en la institución en cuanto a la calidad de servicio que proporciona a sus clientes (estudiantes y padres) y la consiguiente satisfacción, tienen relación con promoción y el fomento de un clima escolar apropiado además

de la cultura escolar que exista, en donde están involucrados todos los integrantes de la comunidad, los estudiantes, docentes, directivos y padres de familia.

“El clima constituye la atmósfera social de un centro educativo de tal forma que sirve para definir cómo se sienten sus integrantes. Un clima positivo, es aquel en el cual los integrantes del centro educativo se sienten aceptados, seguros y valorados” (Quintina, 2006:334)

Cuando se menciona la atmósfera se refiere a ese clima interno que se va desarrollado a través del tiempo y al cual sus integrantes se acoplan o se adaptan, con actividades como actos cívicos, misas campales o actividades religiosas o deportivas que sirven para integrar a los integrantes de una manera positiva en un ambiente de solidaridad.

El clima escolar afecta a todos sus integrantes en el proceso de educación y de formación de los estudiantes. Lograr el clima positivo es de suma importancia para todos ya que permite un ambiente de satisfacción escolar y profesional que influye en el alumnado lográndose un mejor resultado académico y también un mejor ambiente de trabajo para el docente que rendirá más y dará más de si.

“La atmósfera social de un entorno de aprendizaje en el cual el alumnado participa en diferentes experiencias, dependiendo de las planificaciones establecidas por el docente y el equipo directivo. La homogeneidad en la filosofía educativa entre el centro y la familia, favorece la dinámica del clima escolar”. (Quintina, 2006:335).

En la unidad educativa se observa un clima escolar homogéneo de la filosofía Ignaciana que tiene como base fundamental de los Jesuitas que se traduce en una práctica religiosa en diferentes actividades de evangelización, servicios comunitarios con su Fundación Madre Dolorosa que provee ayuda a gente de escasos recursos y que involucran al estudiantado para que conozcan la realidad en que viven la mayor parte de la población.

Dentro de la institución existen buenos niveles de respeto entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, lo que permite que exista un ambiente de seguridad, paz y armonía con todos los integrantes de la comunidad.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

En la Unidad Educativa Javier (UEJ) el sistema pedagógico se basa principalmente en el Paradigma Pedagógico Ignaciano (PPI). El currículo se sustenta en diversas concepciones teóricas y metodológicas del quehacer educativo. Por ser el Javier una institución de la Compañía de Jesús, el Paradigma Pedagógico Ignaciano permea la actividad y procesos educativos de la institución, además el Enfoque Competencial: Holístico-sistémico por procesos que busca el desarrollo de todas las potencialidades del estudiante, lo ubica como protagonista principal de su aprendizaje en busca de los nuevos conocimientos, para que a través del discernimiento ponga en práctica el saber hacer.

Sin embargo primordialmente busca la formación integral de la persona, dentro de variadas estructuras metodológicas del aprendizaje, con predominio de los paradigmas cognitivos, constructivistas y competenciales, entre otros. Busca y es: Unificar y concretar principios. Un paradigma, con carácter universal para la Compañía de Jesús. (Documentos Corporativos 1997).

El desarrollo diario de la educación en el aula se realiza mediante la aplicación del PPI que considera un aprendizaje de valores dentro del currículo. Un instrumento útil para toda forma de educación, pedagogía humana y universal, método ecléctico, enriquecido con la experiencia, una pedagogía abierta. Es un proyecto integral de renovación y capacitación. Como clave de la formación está la relación educador – estudiante que implica una visión global.

Su objetivo último es el crecimiento global de la persona buscando formar líderes para el servicio desarrollando las potencialidades en busca de la excelencia humana y cristiana. Esto implica una educación para la fe y la justicia.

El Paradigma Pedagógico Ignaciano (PPI) se desarrolla en cinco pasos que llevan al estudiante a desarrollarse como persona en valores. Los pasos del PPI son: el Contexto que es situar una circunstancia o sujeto en relación con el aspecto de la realidad que se quiere experimentar y conocer. El educador da al estudiante el lugar donde ocurre el proceso de enseñanza-aprendizaje, las fuerzas, las influencias, los valores, las creencias y la realidad del estudiante.

El segundo paso es la Experiencia que es la apertura del sujeto a toda la realidad que es toda forma de percepción tanto interna como externa. Este desarrolla en la persona la capacidad de percibir la realidad y los fenómenos que están aconteciendo. Esto implica sensibilidad, conocimiento, comprensión y dimensión afectiva.

El tercer paso es la Reflexión que conduce al estudiante a preguntarse lo que se vivió en la experiencia y descubrir su significado. Buscar la relación que tiene con cada una de las dimensiones de la vida del estudiante y de su propia situación, que a la larga llega a formular un juicio.

El cuarto paso es la Acción que es la manifestación operativa de una decisión libremente asumida para la transformación del estudiante como persona y la realidad institucional a la que pertenece, así como la realidad social en la que vive.

La base primordial es la de formar hombres y mujeres para los demás. Estas fuerzas motivacionales deben canalizarse hacia el compromiso y la acción. El ayudar a formar líderes del servicio hombres y mujeres que se distingan por su competencia, integridad y pasión. El último paso es la Evaluación que es la revisión de la totalidad del proceso para verificar y ponderar en que medida se han realizado los objetivos. Los cambios y transformaciones en lo personal, en lo social y en lo institucional. El Magis como criterio de superación e innovación evalúa la madurez del estudiante teniendo en cuenta su crecimiento personal integral en lo espiritual, lo intelectual, lo afectivo y lo social.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

La Unidad Educativa Javier (UEJ) es una institución que tiene definido los aspectos organizativos y de operación. Como parte principal de la organización están las cuatro áreas principales, las cuales trabajan de manera individual con sus respectivos directores. Sin embargo, hay en la institución ejes transversales que nos unen y nos permiten desarrollar actividades en conjunto. Una analogía podría ser los dedos de la mano que cada uno se mueve de manera individual sin embargo todos forman parte de la mano en conjunto forman una unidad. Una condición necesaria para que todas las áreas se puedan desenvolver es la comunicación que existe entre ellas.

La unidad educativa tiene un sistema de comunicación que permite a los integrantes sean docentes, administrativos y de servicio estar informados e informar de manera ágil y precisa ya sea dentro de la institución como fuera. Además, la institución tiene una página Web que permite que se mantengan informados los padres de familia, ya sea por asuntos académicos, sociales, culturales o religiosos.

Este sistema organizativo operacional tiene como parte principal el manual de procesos que es el manual de la organización donde se especifican cada una de las actividades que se debe desarrollar en la institución así como los responsables de cada una de ellas. De esa manera cada área y departamento tiene definidas sus funciones y la de cada uno de sus integrantes tanto sus deberes con sus derechos. Ello hace que todas actividades tiendan a desarrollarse de manera armónica.

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores

En el área administrativa financiera se busca también desarrollar en los integrantes esa gestión en liderazgo y en valores. Esta área está consta de la parte financiera, gestión humana y la de gestión de calidad. La gestión de calidad con la certificación ISO 9001-2000 tiende a mantener a la institución dentro de los parámetros marcados por la propia institución. La institución al ser una parte de la

Compañía de Jesús desarrolla todas sus actividades dentro de los valores y de la espiritualidad Ignaciana propias de su fundador San Ignacio de Loyola.

La institución al estar dentro de la certificación ISO tiene auditorias internas y externas que hacen que sus integrantes sean evaluados semestralmente internamente en las actividades que ellos desarrollan y luego por instituciones externas que hacen que la unidad educativa mantenga su certificación. En el aspecto de gestión humana donde se están evaluando constantemente al personal dentro de la institución, se busca ese contacto humanista que permite que sus integrantes se desarrollen tanto física y emocionalmente y afectivamente.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

El desarrollo del estudiante en la UEJ no sólo involucra el recibir los conocimientos sino que principalmente y como indica su pedagogía es humanista, esto es el buscar en el estudiante el desarrollo integral como persona que se conoce así mismo y que se entrega al servicio de los demás con valores y liderazgo.

El área de pastoral tiene un programa diseñado para la unidad educativa en secundaria desde octavo de básica hasta tercero de bachillerato. Cada uno de los cursos tiene una actividad que lleva al estudiante a conocerse como persona y la sociedad en que se desarrolla pero además ver más allá de su círculo habitual y conocer y palpar la realidad que muchas veces no la ven por el medio en que realizan su vivir diario.

En el octavo año los estudiantes tienen que ir a la fundación Madre Dolorosa dentro del colegio y es donde ellos preparan desayuno para personas pobres y comienzan a ver la realidad en que se viven la mayor parte de la gente; en noveno de básica los estudiantes van a las guarderías para descubrir la realidad y las necesidades –físicas, afectivas, etc.- de los niños que asisten a diferentes guarderías ubicadas en áreas marginales, experimentar la alegría de compartir, que los conduzca a una actividad solidaria con esos niños.

En décimo de básica van a los hospitales lo que permite desarrollar en los estudiantes la capacidad de compadecerse (sentir con) con el sufrimiento de las personas enfermas, conocer el problema urgente de la salud en la ciudad y provocar en ellos una respuesta concreta de servicio; en primero de bachillerato van a los orfanatos cuyo propósito es descubrir la realidad y las necesidades – físicas, afectivas, etc.- de los niños que viven en los orfanatos estatales, conocer sus carencias y experimentar la alegría de compartir y servir, que los conduzca a una actividad solidaria con esos niños.

En segundo de bachillerato van a fábricas donde pueden valorar la experiencia y exigencia de la actividad laboral, descubrir la dignidad del trabajo humano desde la perspectiva del obrero; y que la reflexión de la experiencia vivida, fundamente su compromiso con los niños con quienes trabajan en el Programa De Participación Estudiantil.

En tercero de bachillerato hacen la Inserción que es la de experimentar la realidad de la pobreza extrema mediante la presencia de nuestros estudiantes en una comunidad marginal para colaborar en el armado de viviendas de Hogar de Cristo. Los jóvenes recogen lo vivido y reflexionado en el ASA de años anteriores; de esta forma los jóvenes se preguntarán profundamente por un compromiso hacia los pobres y excluidos.

Complementariamente a esto los estudiantes de tercero de bachillerato llevan a cabo la experiencia de los ejercicios espirituales que son parte de la pedagogía Ignaciana. “La primera escuela pedagógica: los ejercicios espirituales” La mayor inspiración de la pedagogía jesuita son los ejercicios espirituales. Se trata de la experiencia espiritual que Ignacio de Loyola fue realizando y anotando en solitario, desde su convalecencia en Loyola y su retiro en Manresa. Por este nombre, ejercicios espirituales, se entiende todo modo de examinar la conciencia, de meditar, de contemplar, de orar vocal y mental, y de otras espirituales operaciones.

Los ejercicios, con frecuencia denominados de manera más restrictiva retiros, son un itinerario para el auxilio en el perfeccionamiento espiritual de toda persona,

laica o religiosa, a partir del ordenamiento de los afectos y de la vida. No es un tratado de teología ni de espiritualidad sino un manual práctico con indicaciones precisas para el orientador y para el ejercitante (estudiante). Incluye la propuesta de temas para la meditación, realidades para la contemplación, aplicación de los sentidos y escenarios para la imaginación, de acuerdo con la vivencia particular del estudiante a la luz de la Biblia, no de temas escogidos previamente. Son siete los momentos didácticos del periodo de oración de los ejercicios.

La metodología de la experiencia es eminentemente activa. Tal como en la gimnasia el trabajo fuerte corre a cargo del gimnasta, con la orientación por parte del entrenador, en esta experiencia el estudiante es el personaje principal. Para llegar a buen fin, el orientador debe hablar sólo lo necesario, estableciendo apenas el asunto para la oración, mas no debe condicionar al estudiante sugiriéndole determinadas actitudes religiosas o proyectos de vida; esa es la regla de oro de los ejercicios de Ignacio.

San Ignacio viendo el significado de la educación en la vida y crecimiento de las almas y comprendiendo que la persona logra su verdadera potenciación por medio de “virtud y letras”, dedica una parte de sus Constituciones a organizar este ministerio. Los estudiantes realizan los ejercicios espirituales en casas de retiro de la Compañía de Jesús. Estos ejercicios son de silencio que ayudan a que el estudiante puede concentrarse en si mismo y sacar el mejor provecho a los ejercicios. Esta vivencia es única en los estudiantes como parte de su formación integral.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS

Definición y adopción de la estructura organizacional.

Evaluación favorable del Proyecto Educativo Institucional PEI 2001 – 2006.

Sentimiento y cultura corporativa cada vez más evidente.

Seminario de directivos y educadores para la nueva planificación estratégica.
 Planificación a partir de lo complementario.
 Documento “Análisis comparativo del modelo curricular de la Propuesta”.
 Informes anuales al Ministerio sobre los procesos del PEI 2001- 2006.
 Significativa Media de rendimiento en el período 2001 – 2006 ($\bar{x} = 16.81$).
 Presencia de la educación personalizada y acompañamiento individual.
 Promoción y fomento de valores a lo largo y ancho del currículo.
 Currículo y metodología propios, ignacianos. Apoyo en enfoque holístico.
 Mejoramiento permanente para el personal, dentro y fuera del país.
 Pago oportuno de salarios y más beneficios.
 Clara definición de los perfiles de los estudiantes, las familias y los docentes.
 Departamento de investigación en la institución.
 Aulas de apoyo pedagógico y psicopedagógico.
 Implementación de TICS como herramientas de aprendizaje.
 Material didáctico moderno – audiovisual para formación cristiana - FE/VIDA.
 Instrumentos normativos de apoyo para los procesos.
 Implementación y mejora de la infraestructura en el colegio.

DEBILIDADES:

La institución tiene personal académico; pero, con título docente, no alcanza el 100%.
 Insuficiente implementación del PEC en la institución.
 Se necesita especializar a los Dirigentes, por la enorme importancia de su rol.
 Insuficiente investigación y producción de pensamiento a nivel de Red.
 Necesidad de atender las mega-tendencias socio-educativas nacionales y mundiales.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES:

Influencia socio-educativa de la Compañía de Jesús en la comunidad.
 Interrelación con instituciones y organizaciones locales y nacionales en pro de la educación, como la Pontificia Universidad Católica, CONFEDC, FEDEC,

Conferencia Episcopal Ecuatoriana, Vicaría de Educación del Arzobispado y Contrato Social por la Educación.

Apoyo de instituciones jesuitas internacionales como la Red Latinoamericana FLACSI.

Orientaciones del Proyecto Educativo Común para América Latina.

Revisión curricular para el desarrollo integral del estudiante, observando todas las dimensiones del aprendizaje que recomienda el PEC.

Aplicación del modelo de Bachillerato por competencias.

AMENAZAS:

Crisis de valores en la sociedad nacional y continental.

Debilitamiento de instituciones referentes de la sociedad.

Influencia negativa de patrones culturales ajenos a su realidad.

Pensiones bajas e irreales dificultan la realización de proyectos e impiden mejoras salariales.

Incontenible deterioro del medio natural.

Ruptura de la paz social y aumento de la violencia.

Violencia en los medios de comunicación, particularmente televisivos.

Exceso de actividades y poco personal especializado en la Secretaría de Educación.

Poca preocupación y ninguna censura de programas de televisión y horarios inadecuados de temas atentatorios al lenguaje y a las buenas costumbres.

Uso indebido de la informática global.

Tendencia de la población escolar a presentar deficiencias de atención afortunadamente moderadas.

4.1.3.3 Matriz FODA

<p>FORTALEZAS</p> <p>Definición y adopción de la estructura organizacional.</p> <p>Evaluación favorable del Proyecto Educativo Institucional PEI 2001 – 2006.</p>	<p>DEBILIDADES:</p> <p>Ritmo heterogéneo en la implementación del PEI 2001 – 2006 en la institución.</p> <p>El colegio tiene personal académico; pero, con título docente, no alcanza el</p>
--	---

<p>Sentimiento y cultura corporativa cada vez más evidente.</p> <p>Seminario de directivos y educadores para la nueva planificación estratégica.</p> <p>Planificación a partir de lo complementario.</p> <p>Documento “Análisis comparativo del modelo curricular de la Propuesta”.</p> <p>Informes anuales al Ministerio sobre los procesos del PEI 2001- 2006.</p> <p>Significativa Media de rendimiento en el período 2001 – 2006 ($\bar{x} = 16.81$).</p> <p>Mínimo desperdicio escolar en Red, 0.93%.</p> <p>Presencia de la educación personalizada y acompañamiento individual.</p> <p>Promoción y fomento de valores a lo largo y ancho del currículo.</p>	<p>100%.</p> <p>Insuficiente implementación del PEC en su institución.</p> <p>Se necesita especializar a los Dirigentes, por la enorme importancia de su rol.</p> <p>Insuficiente investigación y producción de pensamiento.</p> <p>Necesidad de atender las megatendencias socio-educativas nacionales y mundiales.</p>
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>Influencia socio-educativa de la Compañía de Jesús en la comunidad.</p> <p>Interrelación con instituciones y organizaciones locales y nacionales en pro de la educación, como la Pontificia Universidad Católica, CONFEDEC, FEDEC, Conferencia Episcopal Ecuatoriana, Vicaría de Educación del Arzobispado y Contrato Social por la Educación.</p> <p>Apoyo de instituciones jesuitas internacionales como la Red Latinoamericana FLACSI.</p> <p>Orientaciones del Proyecto Educativo</p>	<p>AMENAZAS:</p> <p>Crisis de valores en la sociedad nacional y continental.</p> <p>Debilitamiento de instituciones referentes de la sociedad.</p> <p>Influencia negativa de patrones culturales ajenos a nuestra realidad.</p> <p>Incontenible deterioro del medio natural.</p> <p>Ruptura de la paz social y aumento de la violencia.</p> <p>Violencia en los medios de comunicación, particularmente televisivos.</p> <p>Exceso de actividades y poco personal especializado en la Secretaría de</p>

<p>Común para América Latina.</p> <p>Revisión curricular para el desarrollo integral del estudiante, observando todas las dimensiones del aprendizaje que recomienda el PEC.</p> <p>Aplicación del modelo de Bachillerato por competencias.</p>	<p>Educación.</p> <p>Poca preocupación y ninguna censura de programas de televisión y horarios inadecuados de temas atentatorios al lenguaje y a las buenas costumbres.</p> <p>Uso indebido de la informática global.</p> <p>Tendencia de la población escolar a presentar deficiencias de atención afortunadamente moderadas.</p>
---	--

4.1.3.4 Análisis Foda

La unidad educativa Javier es una institución con una larga trayectoria de más de 56 años de vida con servicio a la comunidad formando a niños y jóvenes.

Una de las fortalezas es el ser una institución educativa perteneciente a la compañía de Jesús que mediante la enseñanza de calidad con una experiencia de más de 470 años da la seguridad en la educación de los jóvenes que han sido puestos a su cargo.

Todos los integrantes de la comunidad de la institución han sido instruidos en la filosofía de la Pedagogía Ignaciana y siempre están siendo capacitados con la metodología humanista constructivista que promueve el formar hombres y mujeres para los demás. Siempre respetando y valorando a los demás como seres individuales y prueba de ello es que no se segrega a nadie ya sea por su raza o condición, todos son recibidos por igual.

Se enfatiza mucho en la solidaridad y en la preocupación por los demás especialmente los pobres mediante la fundación Madre Dolorosa y con la integración con otros colegios Jesuitas pero de nivel económico bajo, donde los estudiantes de nuestra institución pueden tener vivencias de las necesidades y problemas que sufren los demás.

Una debilidad de la institución es que no todos los docentes tiene un título docente, pero se está tratando de compensar esta debilidad mediante capacitaciones hasta que los maestros obtengan sus títulos docentes. La institución provee ayuda económica parcial para que sus docentes se interesen en completar su preparación profesional.

Otra debilidad que se encuentra en la institución es que los dirigentes de curso no tienen la especialización que se requiere para manejar a los estudiantes desde un punto personal psicológico. Muchos tienen la experiencia debido a los años que han estado en estos puestos pero debido a que los estudiantes cambian cada vez más rápido por el ambiente del siglo XXI en que se desenvuelven, amerita que se preparen más para manejar situaciones conflictivas y de afecto.

Entre las oportunidades que presenta la unidad educativa está la influencia socio-educativa de la compañía de Jesús en la comunidad. Esto viene dado por el prestigio logrado a través de los años en el ámbito de la educación.

Otra de las oportunidades es la interrelación que existe con instituciones y organizaciones locales y nacionales en pro de la educación como son la Universidad Católica, el FEDEC etc.

Otra de las oportunidades que tiene la institución es el apoyo que recibe por parte de instituciones jesuitas internacionales como la FLACSI que es la federación latinoamericana de colegios jesuitas.

Una de las amenazas que tiene la institución es el debilitamiento de los valores de la sociedad a nivel nacional y continental que afecta a nuestro estudiantado.

Otra amenaza en estos tiempos es la ruptura de la paz social y el aumento de la violencia que cada día está aumentando y dañando la sociedad en que vivimos.

Los datos de oportunidades y amenazas son llevan a un escenario donde los directivos deben tomar decisiones trascendentales, ya sea para poder aprovechar las oportunidades que se presenten o para tratar de corregir o aminorar las

amenazas que se puedan presentar en el ámbito de una gestión de calidad en el campo de los valores y el liderazgo para una sociedad que demanda mucho más.

4.2. Resultados de Encuestas y Entrevistas

4.2.1. De los directivos

Tabla 6
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL
CENTRO EDUCATIVO

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión genera cada trimestre	2	40%
b. Coordinadores de área	1	20%
c. Por grupos de trabajo	1	20%
d. Trabajan individualmente	1	20%
e. No contestan	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

Según los resultados expresados, el 40% expresa que es el director quien organiza las tareas que se van a realizar. Esto significa que la mayoría de las veces es el director quien indica que es lo que se debe hacer. Sin embargo en porcentaje menores están que los coordinadores (20%) y los grupos de trabajo (20%) también los hacen. Esto es debido a que hay ocasiones en que se forman equipos de trabajo con trabajos específicos y son ellos los que definen como se van a organizar para realizar las tareas, lo cual significa que también se permite la toma de decisiones a niveles inferiores.

Tabla 7
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos	f	%
a. El número de integrantes de la institución.	0	0%
b. Los resultados obtenidos en la institución.	4	80%
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0%
d. Otros	1	20%
e. No contestan.	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

En aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución, el 80% (4) consideran que los resultados obtenidos deben regir para medir que tan grande es la institución. La institución se presenta como un ente sólido y fuerte en los que se generan resultados dando mayor confianza a la comunidad. Sólo el 20% (1) se manifestó que deberían ser otros. Aquí se evidencia que la forma de decisión es en función de los resultados del proceso.

Tabla 8
LAS TAREAS DE LOS INTEGRANTES DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	100%
b. No		0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

Al observar los resultados podemos ver que el 100% (5) respondieron que si esto es que tienen muy claro cual es el procedimiento a seguir si se quiere evaluar las

tareas del personal docente y/o administrativo, lo que significa que se toman en cuenta los aspectos contemplados en el manual de normas.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	5	100%
b. No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

Este es un aspecto importantísimo en el desenvolvimiento de una institución educativa privada religiosa donde una buena o mala decisión afecta directamente a los educandos y los directivos se presentan con una respuesta unánime del 100% (5) en que el respeto y el consenso son considerados al tomar decisiones. Esto es congruente con la filosofía Ignaciana.

Tabla 10

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	3	60%
b. No	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

En este tema 3 integrantes (60%) afirma que delegaría a otras personas la toma de las decisiones; y el 40% (2) dicen que las decisiones más importantes las tomarían ellos mismos. Es importante que los integrantes de la institución sean creativos en la resolución de conflictos.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	5	100%	0	0	0	0
b.	Desarrollo profesional de los docentes	4	80%	1	20%	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	5	100%	0	0	0	0
d.	Trabajo en equipo	4	80%	1	20%	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales	5	100%	0	0	0	0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	80%	1	20%	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	40%	2	40%	1	20%

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

De los 5 integrantes directivos encuestados, se pronunciaron sobre aspectos concernientes a trabajo personal, interpersonal, excelencia académica, participación de los padres de familia, capacitación docente, y delegación de la autoridad a los grupos de decisión. En estos resultados se analiza desde la perspectiva de siempre, a veces o nunca.

- En lo relacionado con la excelencia académica los 5 directivos (100%) se pronunciaron que siempre. Es un de los aspectos principales que es siempre la búsqueda del magis ignaciano.
- En el desarrollo profesional 4 directivos (80%) se pronunciaron que siempre y solo 1 directivo (20%) se pronunció que a veces, lo que significa que se debe reflexionar sobre la profesionalización de los integrantes de la Unidad Educativa Javier.

- En el aspecto de la capacitación docente todos coincidieron (100%) en que siempre se promueve la capacitación docente. Siempre se está buscando el mejoramiento continuo del personal docente.
- En el trabajo en equipo 4 directivos (80%) indicaron que siempre se promueve el trabajo en equipo; 1 directivo (20%) se pronunció que a veces.
- En las vivencias de valores institucionales 5 directivos (100%) se pronunciaron por que siempre se promueven las vivencias de valores.
- En la participación de padres de familia 4 directivos (80%) se pronunciaron que siempre; 1 directivo (20%) dijo que a veces.

Tabla 12
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son Innatas	2	40%	3	60%	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	20%	4	80%	0	0
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	3	60%	2	40%	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	4	80%	1	20%	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	4	80%	1	20%	0	0

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

En este tema los resultados son los siguientes:

- Que las habilidades son: innatas, 2 directivos (40%) se pronunciaron que siempre; 3 directivos (60%) que a veces. Como que no consideran que vienen con la persona todo el tiempo.

- Mediante el estudio de teorías contemporáneas: 1 directivo (20%) se pronunció que siempre y 4 directivos (80%) que a veces. No consideran la mayoría que estudiando las teorías se logra esta habilidad.
- Por la experiencia 3 directivos (60%) dijeron que siempre y 2 directivos (40%) que a veces. Consideran que es la experiencia puede ayudar.
- Desarrollar en estudios de gerencia 4 directivos (80%) que siempre; 1 directivo (20%) que a veces. La mayoría si considera que un estudio gerencial puede incrementar esta habilidad.
- Mediante capacitación continua 4 directivos (80%) que siempre; 1 directivo (20%) que a veces. Aquí también la mayoría si considera que la capacitación continua puede ayudar.

Tabla 13
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA
INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	5	100%	0	0	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	20%	3	60%	1	20%
c.	La mejora de los mecanismos de control.	2	40%	3	60%	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	80%	1	20%	0	0

Fuente: Encuesta a directivos
 Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

Como se puede observar todos los directivos consideran que el uso de la información de resultados de los integrantes de la institución sirve para mejorar aspectos deficitarios; la mayoría de los directivos (80%) señalan que siempre en la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo; El 40% de los directivos indican que no siempre es tan factible la mejora de los mecanismos de control. El 60% de los directivos considera que menos estudiantes por aula puede ayudar a mejorar el desempeño.

Tabla 14
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director), Consejo Escolar, Consejo Académico. Etc.	5	100%	0	0	0	0
b.	De Gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100%	0	0	0	0
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinadores, etc.)	5	100%	0	0	0	0
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100%	0	0	0	0
e.	Otros (¿cuáles?)	2	40%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

En este aspecto los 5 directivos (100%) se pronunciaron que siempre en aspectos como la dirección, de gestión, de coordinación y técnica sean los correspondientes participantes los que lo integran. Sin embargo, 2 directivos indicaron que otros y mencionaron que el consejo ejecutivo.

Tabla 15
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE
DOCENTES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.	4	80%	1	20%	0	0
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia.	4	80%	1	20%	0	0
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	80%	1	20%	0	0
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se prolonga a los estudiantes.	5	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta a directivos
 Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

Con referencia a los aspectos abordados en esta tabla, se observa que el coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se prolonga a los estudiantes tiene una aceptación de 5 directivos (100%) con siempre; pero también las opciones de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia y el tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos se muestran con 4 directivos (80%) con una respuesta de siempre. Esto quiere decir que en la institución se busca que en lo posible exista un ambiente propicio para desarrollar actividades en armonía y tratando siempre de solucionar los problemas de la mejor manera posible.

Tabla 16
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los Departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	100%	0	0
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	80%	1	20%
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	100%	0	0
d.	Mantener actualizada la metodología.	4	80%	1	20%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus integrantes	5	100%	0	0
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la dirección y prevención de problemas de aprendizaje.	5	100%	0	0
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	80%	1	20%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	80%	1	20%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	100%	0	0
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100%	0	0

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

Los directivos se pronunciaron afirmativamente en las opciones de: organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus integrantes; colaborar con el Departamento de Orientación en la dirección y prevención de problemas de aprendizaje; los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas; y los departamentos didácticos

mantienen actualizada la metodología en un (100%) que quiere decir que los docentes en los diferentes departamentos se encargan de desarrollar las actividades que les corresponden en su mayoría. En las opciones de: Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; mantener actualizada la metodología; elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; y los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo consideran que no lo están haciendo es su totalidad, faltando unos incentivos para que den un poco más de si en el trabajo académico.

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DIAGNÓSTICA Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100%	0	0

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

Sobre la única propuesta a que se puede observar que si se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propios y adecuados a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico los 5 directivos respondieron afirmativamente (100%), lo que quiere decir que han respondido de acuerdo a su experiencia de la gestión realizada.

Tabla 18
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	5	100%	0	0
b.	Plan estratégico	5	100%	0	0
c.	Plan Operativo Anual	5	100%	0	0
d.	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	5	100%	0	0

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

Los 5 directivos encuestados (100%) señalaron que los instrumentos de planificación propuestos en las opciones de: reingeniería de procesos; plan estratégico; Plan Operativo Anual y proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes los aplican en la institución o por lo menos lo conocen en mérito a su preparación académica.

4.2.2 De los Docentes

Tabla 19
RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	19%	15	71%	2	10%
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.	16	76%	5	24%	0	0%
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.	15	71%	6	29%	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.	8	38%	12	57%	1	5%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	14%	17	81%	1	5%
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	7	33%	13	62%	1	5%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	90%	2	10%	0	0%
8	Resistencia en los compañeros o directivos /rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	15	71%	6	29%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0%	7	33%	14	67%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0%	7	33%	14	67%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	29%	15	71%	0	0%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.	15	71%	5	24%	1	5%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	11	52%	10	48%	0	0%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	7	33%	14	67%	0	0%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	28%	14	67%	1	5%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.	13	62%	8	38%	0	0%

Fuente: Encuesta a Docente
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

En esta tabla se encuentra la tabla de la encuesta a los docentes de la institución en la que se expresan criterios y opiniones de los docentes en relación a diferentes aspectos de liderazgo, gerencia educativa, valores,

Los docentes se pronunciaron en la encuesta de la siguiente manera:

1. El 71% de los docentes indica que a veces se define el rol de liderazgo para cuestionar órdenes; el 19% siempre y el 10% nunca.
2. En esta pregunta le 76% de los docentes indicó que siempre y el 24% que a veces. Por lo tanto si hay cierto cuestionamientos para transformar las formas habituales de escolarización.
3. En lo que concierne a promover en los padres la importancia de un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro el 71% contestó que siempre y 29% que a veces.
4. Ante la pregunta 4, los docentes indicaron que el 38% siempre promueven la investigación y que el 57% que a veces y el 5% que nunca.
5. En esta pregunta sobre los padres presentando escepticismo ante cambios en la enseñanza, muestra que el 81% está de acuerdo a veces, el 14% que siempre y 5% que nunca.
6. En esta pregunta el 62% de los docentes indicó que a veces se hace el trabajo en equipo para cambio de metodologías; el 33% respondió que siempre y un 5% que nunca.
7. En esta pregunta hubo un porcentaje del 90% que si forma parte en el proceso de enseñanza aprendizaje el eje transversal de valores.
8. Han en esta pregunta un número alto del 71% que indica que a veces hay resistencia para implementar nuevos métodos y el 29% que nunca.
9. En el sentirse poco integrado un 67% dijo que no, sin embargo un 33% se sienten a veces.
10. En cuanto a un desacuerdo continuo con el director de la escuela un 67% indicó que nunca, sin embargo un 33% indicó que a veces.
11. En la admiración del liderazgo y gestión de las autoridades un 71% indicó que a veces y un 29% que siempre.
12. En cuanto a compromiso que se tiene con las decisiones tomadas por el rector un 71% indicó que siempre, un 24% que a veces y un 5% que nunca.

13. Hay casi un empate en lo que se refiere a que los directivos mantenga un liderazgo en la gestión del área académica. Se presenta un 52% como siempre y un 48% a veces.
14. En el área financiera se mantiene un liderazgo del 67% a veces y un 33% siempre.
15. Hay en esta pregunta sobre las actividades de integración que un 28% responde siempre, un 67% que a veces y un 5% que nunca.
16. En cuanto a que los valores predominan en la decisiones un 67% indicó que siempre sin embargo un 33% indicó que a veces.

Se puede ver que en el trabajo grupal hay un 62% que indica que no siempre se toman decisiones en grupo, ese es el sentir de los docentes. En cuanto a liderazgo se presentan ciertas diferencias en aceptación por parte de algunos docentes como que no siente que hay un liderazgo completo en la institución, que falta mejorar en la gestión por parte de los directivos.

En cuanto a la implementación de nuevos métodos hay una cierta resistencia a ello por parte de los docentes. Los valores parecen que están afianzados en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en los valores en general tanto en los directivos como en los docentes.

4.2.3 De los Estudiantes

Tabla 20
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	6	25%	15	63%	3	13%
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	0	0%	22	92%	2	8%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	9	38%	14	58%	1	4%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	8%	17	71%	5	21%
5	En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	11	46%	11	46%	2	8%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y o comunitario.	6	25%	13	54%	5	21%
7	El docente propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	17%	15	63%	5	21%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	3	13%	16	67%	5	21%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	4%	17	71%	6	25%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	50%	12	50%	--	0%
11	Es el docente quien decide que se hace en la clase.	21	88%	3	12%	--	0%
12	Se realizan trabajos en grupo o en equipo con instrucciones claras y participación del docente.	6	25%	14	58%	4	17%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	13%	15	63%	6	25%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	54%	11	46%	0	0%

Fuente: Encuesta a Estudiantes
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

En esta tabla se encuentran los resultados aportados por los estudiantes respecto a su manera de pensar sobre el como actúan los directivos, los docentes en relación a sus expectativas en el campo educativo y la evaluación del docente en el aula de clases y también afuera de ella.

Al revisar los resultados en la encuesta se encontró lo siguiente:

1. Un 63% de los estudiantes manifestó que a veces el rector toma en cuenta la opinión de los estudiantes; un 25% que siempre y un 13% que nunca.
2. Las autoridades hablan más que escuchan tuvo un 93% de a veces y un 8% que nunca.
3. De acuerdo a los estudiantes un 58% indica que a veces a liderazgo conductual en la realización de tareas y un 38% siempre y 4% nunca.
4. Un 71% indicó a veces en cuanto a que si rara vez se llevan a cabo nuevas ideas 8% siempre y 21% nunca.
5. El resultado de que todos hagan el mismo trabajo, al mismo tiempo y de la misma manera tuvo un resultado igual de 46% siempre y a veces y solo 8% para nunca.
6. La motivación al inicio de clases indicó que un 54% a veces se los motiva, 25% siempre y 21% nunca.
7. El docente propone actividades innovadoras el 63% indicó que a veces, el 17% que siempre y 21% que nunca.
8. La innovación en las clases indicó que un 67% es a veces, 13% que siempre y 21% que nunca.
9. Falta de interés de los docentes percibido por estudiantes es de 71% a veces, 4% siempre y 25% que nunca.
10. En cuanto a la facilidad de que los estudiantes se expresen hubo un empate del 50% siempre y a veces.
11. El docente es quien decide que se hace indicó un 88% siempre y un 12% a veces.
12. Trabajas en grupo con instrucciones claras un 58% a veces, 25% que siempre y 17% que nunca.
13. Que los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo se indicó que 63% a veces, el 13% siempre y 25% nunca.
14. En cuanto a los valores enseñados con ejemplo el 54% siempre, el 46% a veces.

Los estudiantes sienten que las clases que reciben son poco innovadoras, que los docentes no se preocupan por hacer las clases más interesantes con nuevas

actividades que incentiven a los estudiantes a trabajar más en clase y fuera de ella. Sienten que es el docente que tiene siempre la conducción de la clase y que los estudiantes tienen que realizar las actividades que se les indican.

Los estudiantes encuentran que no ven un mayor compromiso del docente respecto a la gestión y liderazgo. Además los estudiantes no sienten que hay un mayor interés por parte de los docentes por los problemas que tienen. No existe un mayor acercamiento hacia ellos por parte de los docentes y de las autoridades y no se escuchan sus opiniones en mayor grado.

4.2.4 De Los Padres de Familia

Tabla 21
RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Declaraciones		Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Puedo exponer mi opinión sobre la institución.	9	60	6	40	0	0
2	Hay liderazgo y gestión en las autoridades de la institución.	10	67	5	33	0	0
3	Asisto a las reuniones de curso que me convocan.	13	86	1	7	1	7
4	Tengo buenas referencias sobre el prestigio de la institución.	11	73	4	27	0	0
5	Mi hijo se siente identificado con la institución.	14	93	1	7	0	0
6	La institución recibe de buen agrado las opiniones que doy.	10	67	4	26	1	7
7	Tengo problemas de comunicación con los docentes y directivos.	10	67	3	20	2	13
8	Veo armonía entre los docentes de la institución.	9	60	6	40	0	0
9	Me integro a las actividades que lleva a cabo la institución.	8	53	7	47	0	0
10	Estoy al tanto de las actividades que se realizan en la institución.	14	93	1	7	0	0

Fuente: Encuesta a Padres de Familia
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

La encuesta a padres de familia presenta un grado de conformidad con la institución bastante bueno en todos los aspectos como son las opiniones bien recibidas por los docentes o autoridades de la institución, sobre que tan bien vista

está la institución, el clima laboral que se puede apreciar desde afuera por parte de los representantes y como ve el representado a la institución donde estudia.

En cuanto a la apreciación de la institución por parte del representado se muestra que los padres ven que sus hijos se encuentran a gusto en la institución. En cuanto a como ven el liderazgo y la gestión en la institución hay un 67% siempre y 33% a veces pero no hay un nunca. Esto muestra que en términos generales se puede apreciar un liderazgo positivo.

El estar al tanto de las actividades de la institución indicó un 93% y esto es debido a que la institución tiene una plataforma y por medio de la cual se comunica a los representantes sobre las actividades que se van a llevar a cabo.

En el punto 9 sobre integrarse a las actividades de la institución, el 53% indicaron siempre y el 47% a veces. Indican que no siempre tienen el tiempo para ir a la institución por asuntos laborales.

En cuanto a recibir la institución las opiniones de los padres de familia un 60% siempre indica que la institución toma como bueno el que le expresen su opinión que puede verse como para la búsqueda de mejora.

En términos general se podría decir que los padres de familia se encuentran a gusto con la institución, con ciertas no conformidades pero se expresan en su mayor porcentaje bien respecto a la institución.

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

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

Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: Arq. Pedro Salcedo

El contenido de los interrogantes realizados a los directivos de la institución se relaciona con aspectos conceptuales de comunicación, información, líder educativo y apreciación sobre la realidad de la institución en tipo de liderazgo predominante, los valores institucionales, de los docentes y antivalores.

Desde el punto de vista de los directivos las respuestas son las siguientes:

1. El 100% de los directivos coinciden en que la comunicación es el intercambio de ideas u opiniones y que la comunicación en cambio sólo se da en un sentido.
2. Todos los directivos coincidieron en que el reglamento interno, el manual de funciones y el código de convivencia son los mecanismos para ejercer las tareas de liderazgo.
3. Todos los directivos expresan que en un conflicto actuarán con el dialogo pero a la vez con prudencia, calma y discreción.
4. Las características de un líder educativo son el tener metas y objetivos claros y el saber escuchar. También todos coincidieron.
5. En esta pregunta todos respondieron de la manera tradicional, vertical.
6. Todos indicaron como valores institucionales el amor, la justicia, la solidaridad, la honestidad y la sobriedad.
7. También todos indicaron respecto a los valores de los docentes y estudiantes el respeto, la responsabilidad y la amistad.
8. Los 5 directivos marcaron como antivalores el irrespeto, la incoherencia de vida, el conformismo y la comodidad.

Un aspecto interesante en los directivos es que aun cuando se los entrevistó separadamente, las respuestas fueron muy parecidas, lo que indica que los directivos tienen una misma manera de pensar y todos están apuntando hacia un mismo norte.

4.2.6. Matriz de problemáticas

Problemas Observados	Causas	Efectos
Existe cierta resistencia hacia la promoción de liderazgo hacia la realización de tareas en los estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los docentes se sienten poco comprometidos con el liderazgo. 2. Falta de acompañamiento y seguimiento para incentivar en los estudiantes a desarrollar actividades como comunidad estudiantil. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desmotivación en los estudiantes por ser líderes. 2. Poco interés y motivación en los estudiantes para participar vivamente en actividades estudiantiles.
Resistencia de los docentes a utilizar actividades innovadoras, variedad y participación en los métodos de enseñanza dentro el aula de clases.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de actualización de los docentes en términos de nuevas metodologías de enseñanza. 1. Falta de utilización de Tics en el proceso de enseñanza-aprendizaje 2. Falta de motivación de los docentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Desmotivación en los estudiantes por aprender. 4. Incremento de focos de indisciplina por aburrimiento. 5. Menor grado de asimilación del conocimiento de los estudiantes.
Falta de participación de los padres de familia en actividades de la vida institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de tiempo debido a actividades laborales. 2. Falta de interés en participar en actividades de sus hijos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desmotivación de los hijos por falta de participación de sus padres. 2. Ausentismo de padres de familia causa la no participación en toma de decisiones.
Escasa atención que se da a las opiniones de los estudiantes por parte de los docentes y directivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se da la importancia necesaria al sentir de los estudiantes. 2. No se aplican los mecanismos de comunicación necesarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rechazo a los reglamentos y normas de la institución. 2. La utilización de métodos no convencionales para hacerse escuchar.
Hay cierta inconformidad en los docentes con respecto al liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se está haciendo sentir un liderazgo real en la gestión de la institución. 2. Falta de refuerzo en lineamientos de liderazgo proyectado a los docentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provoca en los docentes una cierta apatía para actuar más activamente en las actividades de la unidad. 2. Se refleja en los docentes en su actuar esa misma disminución de liderazgo.
Falta de mayor delegación de autoridad a los grupos de decisión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las decisiones están condicionadas al Rector. 2. Existe jerarquía vertical para la toma de decisiones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que los grupos de decisión no se sienten comprometidos. 2. Los grupos no sienten que son parte de la solución.

5. DISCUSIÓN

“La capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con la magnitud de los problemas cuya solución es requerida por el comportamiento racional objetivo en el mundo real o incluso para una aproximación razonable a tal racionalidad objetiva.” (Simón, 1957:198)

En lo relacionado con la forma de organización de los equipos de trabajo en la unidad educativa Javier, las preguntas han sido respondidas de acuerdo a su estructuración; un porcentaje mayor es organizado por el Rector en reuniones que convoca con regularidad para definir las instancias que se van a desarrollar. Adicionalmente como indica la directora académica Dra. María Auxiliadora Caballero de González, de acuerdo al organigrama de la institución cada área tiene su consejo que es como se trabaja.

Existen también otros grupos de trabajo que involucran a los padres de familia para las comisiones para actividades sociales o culturales, a los estudiantes en actividades culturales y deportivas.

“El alineamiento horizontal en el despliegue de políticas organizacionales, consiste en alinear la conducta y actividades de los miembros con una visión de trabajo en equipo interfuncional, de tal manera que todos comportan la responsabilidad por lograr resultados.” (Nariño, 2002:124).

En la unidad educativa se trabaja en equipos por áreas que tienen un alineamiento horizontal que permite a todos los integrantes desarrollar sus capacidades con cierta autonomía y en coordinación con los equipos de trabajo de las otras áreas funcionales. En la institución los directivos indican en un 80% que el tamaño de la organización se basa en los resultados obtenidos en ella. La unidad educativa ha ido creciendo con los años desde que se abrió la parte de preescolar y básica hasta séptimo y no solamente en su infraestructura nueva que fue construida para la primaria y preescolar sino que el número de estudiantes así como el número de docentes ha ido incrementando de acuerdo a las necesidades.

En lo que se refiere a las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, el 100% indicó que en la institución se aplican el manual de convivencia que son las normas que rigen a la institución. Esto nos hace ver que todos los directivos tienen bien claro el procedimiento a seguir y que se refleja en su aplicación por parte de los docentes hacia los estudiantes de una manera acertada. Esto es importante anotar ya que significa que dentro de la institución hay el respeto y cumplimiento de los reglamentos y normas que tiene la organización.

“El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, está vinculado a los grupos encargados de elaborar los procesos de toma de decisiones entre los que puede estar integrado el mismo rector, vicerrector como miembro del consejo directivo del plantel. Sin embargo, en algunas ocasiones el rector debe asumir sus propios riesgos cuando toma las decisiones individualmente y asumiendo los límites en la racionalidad.” (March y Simon, 1958:136). Esto significa que se pueden cometer errores por no buscar el asesoramiento apropiado así como también no contar con la suficiente información.

En la institución uno de los aspectos más importantes del clima de respeto y en consenso que tiene que existir al tomar decisiones y esto se manifiesta en los resultados obtenidos con la encuesta a los directivos en la que unánimemente (100%) indican que si existe es clima de respeto. Esto es importantísimo ya que al ser una institución religiosa en la que se promueven valores tiene que enseñarse con el ejemplo. Éste debe observarse en todo momento cuando las autoridades de la institución ejercen el poder con los docentes, estudiantes y padres de familia; respecto a los docentes en su calidad de profesionales así como también considerando su antigüedad y méritos académicos.

“Con respecto a la delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos, hay que recordar que se debe tomar en cuenta los siguientes parámetros básicos: 1. número de partes que lo integran; 2. situación de personas implicadas; 3. nivel de conflicto; 4. dirección del conflicto; 5. efectos del conflicto; 6. ámbito en el que ha surgido; 7. tipo de resolución.” (Quintina, 2006:347).

En este aspecto los resultados a la encuesta a los directivos estuvo dividida para un si con 60% y un no con 40%. Un número un poco mayor considera que si hay que delegar a comisiones o instancias más próximas para resolver los conflictos que puedan surgir como el caso de bienestar estudiantil dentro de la unidad educativa. El director de bienestar estudiantil Msc. Patricio Hinojosa indica que es importante la delegación de la solución de conflictos ya que esto agiliza el trámite para encontrar una solución más apropiada e inmediata, siempre, añade, siguiendo los parámetros y reglamentos de la institución.

En cuanto a la administración y liderazgo del centro educativo Rulcker señala: “Los grupos compuestos principalmente por el personal docente, contarán con la asistencia de comités consultivos formados por especialistas y por representantes de los padres y de los alumnos. Tendrán por función elaborar diferentes elementos de programa, seguir su aplicación práctica y asegurar en permanencia su actualización. (Rulcker, 1992:66)

Los resultados de los directivos muestran que se promueve la excelencia académica evidenciado con las capacitaciones que se llevan a cabo en la institución para un mejora continua. Sin embargo, se evidencia también que habría que reflexionar un poco en cuanto al desarrollo profesional de los docentes ya que en los tiempos actuales la exigencia académica en cuanto a preparación universitaria de cuarto nivel es primordial.

Se puede apreciar que en cuanto a la delegación de autoridad a los grupos de decisión está dividido y un 40% indica que siempre, lo que demuestra que no se delega siempre la decisión a los grupos que pueden y tienen la capacidad de resolver situación y darles solución.

En lo que se refiere al tema de habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la institución, los resultados obtenidos fueron variados entre siempre y a veces en cuanto a que son innatos, estudiando teorías de liderazgo, por experiencia, por estudios en gerencia o por capacitación continua.

Estos resultados indican varios aspectos, como que son innatas, ésto es una realidad, hay muchas personas que nacen con calidad de líder, sin embargo, es necesario que ellas sean fortalecidas y pulidas en base a teorías contemporáneas de liderazgo, capacitación continua y estudios de gerencia. En los dos últimos estudios de gerencia y capacitación continua es donde están más de acuerdo 82% ya que mediante ellos se pueden adquirir ciertas destrezas estratégicas para mejorar las condiciones innatas de las personas, esto en base a estudios universitarios de postgrado o cursos especiales orientados al liderazgo.

En el tema de promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los directivos se manifestaron unánimemente (100%) en que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos sirve de referencia para mejorar. La unidad educativa tiene como herramienta la *cura personalis* que se aplica a los estudiantes y que es la búsqueda de la mejora como persona y ésto se aplica también para los docentes y directivos ya que todos se manejan bajo la misma filosofía.

Sin embargo, en cuanto a la disminución del número de estudiantes no lo consideran como una manera de mejorar el desempeño. De la misma manera se muestra la mejora de los mecanismos de control estando a veces 60%, esto es debido a que la institución tiene un mecanismo de control que es el ISO que funciona bien y nos ayuda a un mejor desempeño y progreso institucional.

En el tema relacionado a los docentes hay algunos puntos en que se presentan ciertas inconformidades o no total acuerdo como el caso del rol del docente como líder en que 71% no estaba de acuerdo totalmente, siendo esto que los docentes no se sienten con las actitudes y habilidades para cuestionar las órdenes dadas.

Los docentes consideran en un 81% que existe una cierta resistencia de parte de los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y esto se debe a que consideran que los cambios harán que sus hijos sean con los que se “experimenten” para el desarrollo de una nueva metodología. Ésto viene complementado con el punto sobre el trabajo en equipo para tomar

decisiones de cambios metodológicos de enseñanza-aprendizaje en que se manifiestan en un 62% que no están totalmente de acuerdo.

Se puede apreciar que 71% los docentes también muestran una cierta resistencia, natural por cierto, al cambio para desarrollar nuevos métodos de enseñanza ya que esto implica modificar lo que el docente tiene como seguro y conocido. Este infiltrarse en un campo nuevo provoca esa resistencia.

En lo referente a la admiración del liderazgo y gestión de las autoridades 71% muestra que muchos no están de acuerdo con ese liderazgo mostrando una inconformidad.

Los docentes manifiestan que los directivos mantienen un liderazgo con relación al área académica y administrativa-financiera, pero muestran una inconformidad de 48% y 67% respectivamente, lo que dice que no se siente un completo liderazgo por parte de ellos.

Los estudiantes perciben que el Rector en un 63% toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Hay un 75% de inconformidad respecto a que se los escuche y se consideren sus opiniones. Esto se complementa con el numeral 2 en que las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes, indicándose un 92% que se los escucha a veces solamente. Actualmente muchos de los problemas de la juventud es que ellos tratan de que se los tome en cuenta y al no hacerlo surge en ellos la rebeldía y comportamientos fuera de lo esperado.

En el numeral 4 respecto a que se llevan a cabo nuevas ideas en clase, el 71% indica que las clases parecen no tener variedad en las actividades sino que se desarrollan de la misma manera. Los numerales 7 y 8 presentan el 63% y 67% respectivamente, en los que se indica que a veces hay actividades innovadoras y variedad, lo que significa que hace falta implementar cambios en cuanto a la manera de llevar las clases con actividades que hagan que los estudiantes se sientan interesados y incrementen su potencial.

“La madurez pedagógica consiste en mi apropiación del contenido y de los recursos para comunicarlo; la capacidad de utilizar en la promoción del aprendizaje los más ricos recursos de comunicación, propios de una relación educativa.” (Prieto, 2004:89)

En el numeral 9 el 71% indica que no existe un interés mayor respecto a los problemas que puedan presentar los estudiantes. Simplemente van a dar las clases y luego se retiran no existiendo ese acercamiento necesario para que el estudiante reciba una educación un tanto más personalizada. Es importante que al estar involucrados en la educación, los docentes sepan proyectar los conocimientos en torno al aprendizaje de los estudiantes aplicando todos los recursos necesarios a su disposición.

Con respecto a la encuesta a los padres de familia se muestran resultados en general más positivos en la que se sienten confiados en la institución para la educación de sus hijos. Sienten que hay liderazgo en las autoridades de la misma. Sin embargo, es importante resaltar que no hay tanta integración de los padres de familia en las actividades de la unidad educativa. En muchos casos la causa de este problema es que no tienen tiempo debido a sus actividades laborales.

En términos generales los padres de familia se sienten satisfechos con la manera como la unidad educativa proporciona la educación a sus hijos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

Luego del análisis de los resultados se presentan algunas conclusiones:

El desarrollo de la presente investigación ha permitido obtener un diagnóstico de la realidad de una institución en particular y poder conocer las fortalezas y las debilidades que tiene.

La unidad educativa Javier presenta un clima de respeto y vivencia en valores institucionales y esto es un reflejo de su fundador y patrono San Ignacio de Loyola quien es la guía de la institución.

La unidad educativa promueve en su administración y liderazgo la excelencia académica como meta principal y que es un aspecto principal que San Ignacio lo marcó que es la búsqueda constante del Magis que es la excelencia.

Los estudiantes se encuentran muy poco motivados por parte de los docentes y autoridades para participar en actividades dentro de la comunidad estudiantil como es el de los gobiernos estudiantiles. No existe el acompañamiento por parte de los docentes para fomentar en el alumnado el liderazgo ser agentes de cambio en el ambiente educativo, social y el de servicio hacia los demás.

Se evidenció también que los padres de familia presentan poco interés por las actividades de sus hijos habiendo una falta de participación alta debido a que muchos tienen actividades laborales que les impide que puedan integrarse en mayor medida a las actividades de la institución. Por ende existe poca participación en la toma de decisiones en la unidad educativa.

Un aspecto importante que se evidenció fue la poca delegación de autoridad a los grupos de trabajo que trae como consecuencia que los docentes no se sientan comprometidos con la institución y que no se sienten parte de la solución de problemas.

6.2 Recomendaciones

- Se sugiere crear un curso-taller de liderazgo y valores para incentivar en los estudiantes de bachillerato el trabajo en proyectos y tareas buscando ser agentes de cambio en el ambiente educativo y social, cultivando y desarrollando sus dones y talentos, fortaleciendo su espiritualidad.
- Implementar en la unidad educativa Javier actividades en el aula de clases que permita una mayor innovación en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje para hacer las clases más interesantes y motivadoras mediante el uso de las TICs y de la investigación.
- Buscar mecanismos como actividades para padres a fin de lograr mayor integración e interés de ellos en las actividades de sus hijos y en su participación en la toma de decisiones en la unidad educativa. Organizar charlas motivacionales a padres para ayudar pedagógicamente desde la casa.
- Optimizar el liderazgo y gestión en todas las áreas de la unidad educativa dando mayor énfasis en las áreas académica y administrativa-financiera para mejorar el clima laboral y lograr mayor satisfacción y sentido de pertenencia a la institución.
- Se sugiere mejorar la comunicación entre docente y estudiante buscando un mayor acercamiento (*cura personalis*) que permita al estudiante poder expresar sus opiniones y criterios y ser escuchado siempre con cordialidad y respeto.
- Permitir una mayor delegación de responsabilidades y capacidad de decisión a los grupos de trabajo en las diferentes áreas de la unidad educativa que les de un mayor compromiso hacia la institución.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la Propuesta

“Talleres para impulsar el liderazgo y valores en los estudiantes mediante la implementación de un programa para incentivar proyectos con participación de los estudiantes de bachillerato de la Unidad Educativa Javier.”

7.2 Justificación

Este proyecto surge luego de hacer una investigación profunda sobre el liderazgo y valores dentro de la unidad educativa Javier. La investigación se la llevó a cabo considerando a los directivos, docentes, estudiantes de primero a tercero de bachillerato y a los padres de familia.

Se busca proporcionar en los jóvenes una experiencia significativa de convivencia, para examinar y potenciar sus habilidades de liderazgo democrático y de abrirse de buen ánimo a focalizar en posibilidades futuras de intervención en la unidad educativa siempre con una orientación espiritual, intelectual y cristiana.

El tema de la convivencia escolar y su expresión negativa de agresiones y violencia, ha rebasado los muros de los establecimientos transformándose en una problemática social y educativa puesta en la discusión nacional. Transformar estas situaciones requiere de nuevas comprensiones y habilidades, que se hacen necesarias que se produzcan desde este tipo de programa el cual no va con el formato tradicional de conferencias, charlas o clases expositivas teóricas, donde el expositor es el único que sabe y enseña. Un taller hace mucho sentido para aprender a “hacer convivencia” desde la experiencia del grupo de liderazgo buscando siempre el servicio de ser para los demás siempre con la ayuda de Dios.

Los estudiantes se encuentran poco motivados para participar vivamente en actividades que se desarrollan en la institución, lo que redundará en su futuro al no convertirse en partícipes de las actividades propias de la sociedad y que trae como consecuencia que no existan líderes que quieran involucrarse en el desarrollo de su comunidad, de su ciudad y del país.

Adicionalmente se encuentra que los estudiantes encuentran muy pocos incentivos por parte de los docentes dentro del aula de clases para que aumenten su autoestima y van desarrollando sus capacidades intelectuales y adquiriendo mayores responsabilidades puedan trabajar activamente en proyectos con confianza y seguridad para ir madurando y formándose para el futuro.

Muy pocos estudiantes buscan involucrarse en actividades de los gobiernos estudiantiles no permitiendo desarrollar sus habilidades, dones y talentos para ser agentes de cambio hacia el servicio a los demás que es parte esencial de la doctrina de San Ignacio de Loyola y de la Compañía de Jesús.

Una de las características por las que se conoce a los pueblos es por su nivel de educación, liderazgo y valores. Esto es el centro del desarrollo de la sociedad. De ahí que existe la necesidad de dirigir todo nuestro esfuerzo y programas de mejoras que puedan desarrollarse para lograr el magis (la excelencia) en nuestra sociedad.

7.3 Objetivos de la Propuesta

7.3.1 General

- Brindar seguimiento/acompañamiento y formación a los participantes del grupo de liderazgo, buscando incentivar proyectos concretos para la Unidad Educativa Javier

7.3.2 Específicos

- Incentivar proyectos con la participación de estudiantes de bachillerato para impulsar el liderazgo y los valores en la comunidad educativa.
- Formar de manera intelectual, humana, cristiana y espiritual por medio de reuniones de formación periódicas y a través de experiencias y proyectos puntuales a lo largo del año.
- Controlar y fomentar la vida espiritual y la conciencia social de cada estudiante, a través del acompañamiento espiritual y reuniones.

- Trabajar activamente aportando con proyectos y tareas buscando en todo momento ser agentes de cambio en el ambiente educativo y social que les brinda la Unidad Educativa Javier.
- Lograr que los participantes tengan una total y completa preferencia, disponibilidad y generosidad para tareas difíciles, que exijan entrega y calidad en el servicio.
- Hacer un seguimiento de cada estudiante para establecer su grado de participación y cumplimiento de los ideales del grupo de liderazgo.
- Lograr que los estudiantes cultiven y desarrollen los dones y talentos que tienen.
- Incentivar la participación de los estudiantes en el gobierno estudiantil de la institución.
- Lograr que los participantes reconozcan que el servicio es la consecuencia lógica del seguimiento de Jesús.
- Asumir responsabilidades para influir en los demás con ideas y convicciones propias.

7.4 Actividades

Las actividades que se necesitan desarrollar para la implementación de este proyecto dentro de la institución se detallan a continuación:

1. Como este proyecto involucra el desarrollo del liderazgo y valores en los estudiantes el área encargada será la de Pastoral. El director de Pastoral será quien dé la orientación espiritual, intelectual y cristiana al grupo de liderazgo. Se designará un coordinador general del grupo de liderazgo quien coordinará y/o delegará las distintas actividades que se realicen para conseguir los objetivos planteados.

Las actividades a desarrollar serán:

- La selección de los miembros participantes.
- La programación de las reuniones de formación
- Seguimiento y acompañamiento de cada uno de los participantes
- Preparación y ejecución del Programa de talleres de liderazgo
- Participación en los Actos Cívicos

- Colaboración en la elaboración de carteleras
 - Realización de proyectos dirigidos por los estudiantes dentro de la comunidad educativa.
2. Se elegirá un coordinador de grupo que saldrá de entre los jóvenes y su función será de comunicar a los integrantes información variada como por ejemplo fechas de las reuniones, actividades a realizar, además del cumplimiento de todo aquello que el coordinador general le delega; para lo cual deberá estar en constante comunicación con él. El cargo tendrá duración de un año.
- Se elegirá un secretario de grupo quien será elegido de entre los propios integrantes que conformen el grupo de liderazgo, y estará encargado de elaborar un resumen de cada reunión donde registrará con detalle los temas, proyectos o actividades realizadas en la jornada; luego de lo cual entregará dicho documento al coordinador general del grupo de liderazgo para que lleve un registro de actividades. Este cargo tendrá duración de un año.
- Se elegirá un tesorero de grupo quien será elegido por los miembros del grupo de liderazgo y su función será la de ser guardián y administrador de los fondos que el Grupo llegara a tener. Será también el responsable de coordinar cualquier proyecto cuyo objetivo sea generar estos fondos.
3. El proceso de preparación del curso-taller deberá empezar con la pre-selección de los cursantes unos meses antes a la realización del mismo; además la preparación de las actividades y de los asuntos de logística se empezarán a trabajar con por lo menos un mes de anticipación.
- Para realizar la selección de los cursantes se enviará a los dirigentes, psicólogos y directores de área el perfil del estudiante que se busca para la experiencia, el cual deberá contar con las siguientes características:
- INTELIGENCIA.- No necesariamente brillante pero que se destaque.
 - ADAPTABILIDAD A DIFERENTES CONTEXTOS.- se adapte fácilmente al curso y a sus diferentes grupos.
 - EMPATÍA.- capacidad para relacionarse con sus compañeros, profesores y dirigentes.

- CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO.- Demuestre dominio de sí en su proceder.
- INICIATIVA.- Demuestre que es un estudiante proactivo, o sabe coordinar el grupo.
- CREATIVIDAD.- demuestre ingenio para salir de problemas académicos, deportivos, etc.
- RESPONSABILIDAD SOCIAL.- se preocupa por los demás, no necesariamente tiene que ser una persona que ha vivido todas las experiencias del proyecto social, pero que también sea solidario con sus compañeros.
- HUMILDAD.- sabe que triunfa pero no hace alarde de aquello.
- ENTUSIASMO.- demuestra alegría e interés en clase o con sus compañeros.
- AUTENTICIDAD.- es un tipo natural, se muestra tal como es a los demás, o por lo menos lo intenta.

Los candidatos serán estudiantes desde primero de bachillerato hasta tercero de bachillerato. El número de estudiantes para la experiencia no debe exceder de 30. Esto se desarrollará al inicio del período lectivo.

4. Las actividades a desarrollar serán:

Una vez que los educadores proporcionen la lista con los candidatos, se reunirá una comisión formada por el Coordinador del grupo de liderazgo, el director del área de Pastoral y el director del Programa de talleres quienes evaluarán a los candidatos. Quienes resulten electos pasarán por una entrevista, para profundizar en el conocimiento del joven. Posteriormente se les entregará una carta formal en la cual ellos tendrán que responder si están interesados en la experiencia y expresar si tienen algún inconveniente. A estos inconvenientes, que podrían ser de tipo económico, se les tratará de dar solución. Después de la confirmación de los jóvenes, se convocará a sus padres de familia a una reunión informativa sobre la experiencia. A partir de entonces se empieza la preparación de las actividades necesarias para participar del Programa de talleres.

En el primer trimestre, se realiza el Curso-taller de liderazgo, para lo cual el Coordinador del grupo de liderazgo, será responsable junto con el director del grupo de liderazgo, de la planificación y organización del mismo, delegando las responsabilidades a un grupo de asesores de curso-taller. Para que la experiencia de preparación sea mas intensa se sugiere que el curso-taller sea dado en la casa de retiro San Francisco Javier donde los participantes podrán trabajar activa e intensamente y sin ninguna distracción ya que es un centro de la Compañía de Jesús especialmente diseñado para este tipo de actividades. El curso incluirá el trabajo en motivación, liderazgo, valores, acompañamiento/seguimiento, autoestima, sociabilidad, afectividad y espiritualidad Ignaciana. El costo de la estadía incluyendo materiales de trabajo, alojamiento y alimentación será costeadado en un cincuenta por ciento por la institución y el resto por el participante.

En el segundo trimestre, el coordinador general del grupo de liderazgo, convocará a los estudiantes, que han vivido la experiencia de Curso-Taller ese año para que asistan a la primera reunión del año, donde el coordinador explicará al grupo los objetivos a alcanzar en el año; además de motivar a los miembros. Así mismo el coordinador general buscará que el grupo elija un coordinador, un secretario y un tesorero de entre los jóvenes, para que colaboren. Ésto se realizará mediante votación y los resultados serán registrados en el acta de la reunión que corresponda. Se trabajará con jóvenes de primero a tercero de bachillerato.

La reunión de apertura del grupo de liderazgo será una actividad de inducción y formación con que inicia el trabajo del grupo de liderazgo. Buscará la integración, organización y formación inicial para empezar el trabajo, tanto en las reuniones de formación como en la realización de proyectos a lo largo del año. La temática y metodología variarán según la orientación que se quiere dar al grupo de liderazgo en el año.

El Cuerpo de integrantes del grupo de liderazgo se reunirá periódicamente pudiendo tener reuniones adicionales para trabajar en ciertas actividades puntuales. Se deberá buscar mantener el espíritu de amor a nuestra Patria

dentro de la institución, compartiendo experiencias, tomando decisiones, y realizando proyectos de beneficio comunitario. Se deberá incluir los datos de cada integrante y luego distribuirlo, para asegurar una buena comunicación entre ellos.

Cada una de las reuniones incluirá temas de formación o espacios para la planificación y preparación de actividades y proyectos. Su duración no será mayor de dos horas y debe ser acompañado siempre por el coordinador general del grupo de liderazgo. Deberá tener las siguientes características:

- Deberán tratarse temas que den una formación integral, humana, intelectual y espiritual de cada uno de los miembros.
- Las actividades deberán ser una experiencia de contacto con la realidad de nuestro país y de los más necesitados, sean éstos los marginados o los pobres.
- Deberá ser una experiencia gradual en exigencia e intensidad.
- Deberá ser planificable, de manera que no se llegue a improvisar, sino que se puedan establecer metas desde el inicio del año, y que puedan ser evaluadas cada trimestre y al fin del proceso.
- Se deberá controlar la asistencia de los miembros del grupo de liderazgo, ya que ésta es un indicativo de la consecución de los objetivos.

En esta misma etapa se comenzarán a ejecutar los proyectos, los cuales se repartirán en los tres trimestres y seguirán una misma línea, que es la de aportar al crecimiento de la institución en los ámbitos académico, cultural, social y religioso. Dichos proyectos una vez ejecutados serán evaluados y socializados por el coordinador general del grupo de liderazgo. El objetivo de la realización de estos proyectos será el fomentar y desarrollar en los estudiantes sus estilos de liderazgo frente al resto de estudiantes de la Unidad Educativa.

La actividad de los jóvenes será monitoreada según el nivel de formación por el coordinador general del grupo de liderazgo. El monitoreo se lo realizará a través del acompañamiento, que consiste en un diálogo personal que busca orientar al joven en los distintos aspectos de su vida.

Al concluir las actividades del grupo de liderazgo, el Coordinador general del grupo de liderazgo, deberá coordinar evaluaciones generales, pudiendo delegarlas incluso a algunos miembros mayores del grupo de liderazgo. La metodología a utilizar y los puntos a evaluar quedarán a consideración del Director y Coordinador del grupo de liderazgo, tomando en cuenta los objetivos propuestos para el año y el Lema que circunscriba las actividades durante todo el año. En base a estas evaluaciones, se realizarán los informes que serán presentados al Director del Area, que a la vez es director del grupo de liderazgo.

Al finalizar el Programa de talleres con el grupo de liderazgo se espera armar un programa de multiplicación de las experiencias del mismo de tal manera que los estudiantes que participaron y vivenciaron este programa desarrollándose como líderes dentro de la institución, sean los que ahora dirijan un nuevo programa de liderazgo para sus compañeros bajo la guía de Pastoral. De esta manera, se espera no solo lograr obtener un pequeño grupo de líderes sino que todos los estudiantes de la Unidad Educativa Javier tengan la oportunidad de descubrir sus talentos y potencialidades para dirigir, participar y contribuir en proyectos en bien de su curso, plantel y de la comunidad.

7.5 Localización

El presente proyecto de innovación en valores y liderazgo, se realizará en la Unidad Educativa Javier, institución de la compañía de Jesús con una vida institucional de 56 años. La unidad educativa está ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la provincia del Guayas. Esta unidad tiene sus usuarios que a nivel de primaria hasta séptimo de básica y preescolar es de carácter mixto y a nivel de secundaria desde octavo de básica hasta tercero de bachillerato es masculino y es de un estrato social medio a medio alto.

7.6 Población Objetivo

Los beneficiarios de este proyecto lo constituyen 2 directivos, 2 psicólogos, 3 dirigentes de curso, 10 docentes de pastoral, 118 de estudiantes de primero de bachillerato, 110 de segundo de bachillerato y 110 de tercero de bachillerato. Adicionalmente, toda la población estudiantil de la Unidad Educativa se verá beneficiada de los proyectos que desarrolle el grupo de liderazgo

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

Se detallan los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta.

➤ Humanos

- Director de Pastoral
- Psicólogos
- Director Académico
- Dirigentes de Cursos
- Docentes
- Gestión de Talento Humano

➤ Tecnológicos

- Proyector inteligente
- Internet
- Equipo WIFI
- Computadores

➤ Materiales

- Flashdrives
- Pantalla para proyección
- Proyector inteligente
- Copias y material escrito

➤ Físicos

- Casa de Retiro San Francisco Javier
- Aulas de clase
- Salón de proyección

➤ **Económicos**

- Financiados por la institución
- Financiados en parte por estudiantes

➤ **Organizacionales**

- Dirección Pastoral
- Dirección Académica
- DOBE
- Gestión de Talento Humano

7.8 Presupuesto

Cantidad	Descripción	Subtotal
	Casa de Retiro San Francisco Javier (6 días)	\$1200.00
	Costo de Curso-Taller (30 estudiantes)	\$1200.00
	Materiales de oficina	\$200.00
	Copias	\$100.00
	Total	\$2430.00

7.9 Cronograma

	Tiempo Actividades	1 trimestre			2 trimestre			3 trimestre		
		Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Preselección y Selección de participantes									
2	Curso/Taller sobre liderazgo y valores (6 días)									
3	Proyectos y actividades									
4	Evaluación del proyecto									

Curso/Taller para participantes:**Duración:** 6 días**Tiempo:** Primer trimestre.**Área Responsable:** Pastoral

OBJETIVO	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
Capacitación: - Motivación de líder - Reforzamiento de la motivación - Actitudes de liderazgo	Taller-Charla	30 estudiantes	Primer día	Director Pastoral Coordinador Liderazgo Docentes Pastoral
Capacitación: Sociabilidad y afectividad	Taller-Charla	30 estudiantes	Primer día	Director Pastoral Coordinador Liderazgo Docentes Pastoral
Capacitación: Autoestima	Taller-Charla	30 estudiantes	Segundo día	Director Pastoral Coordinador Liderazgo Docentes Pastoral
Capacitación: Liderazgo: - Que es el liderazgo - Principios - Ambiente de liderazgo - Rasgos de líderes efectivos	Taller-Charla	30 estudiantes	Segundo día	Director Pastoral Coordinador Liderazgo Docentes Pastoral
Capacitación: - Proyecto personal de vida - Personalidad: dimensiones - Perfil individual	Taller-Charla	30 estudiantes	Tercer día	Director Pastoral Coordinador Liderazgo Docentes Pastoral
Capacitación: -Comunicación: -Habilidad para escuchar - Transmitir y recibir mensajes	Taller-Charla	30 estudiantes	Tercer día	Director Pastoral Coordinador Liderazgo Docentes Pastoral
Capacitación: Valores	Taller-Charla	30 estudiantes	Cuarto día	Director Pastoral Coordinador Liderazgo Docentes Pastoral
Capacitación: Servicio a los demás	Taller-Charla	30 estudiantes	Cuarto día	Director Pastoral Coordinador Liderazgo Docentes Pastoral

Capacitación: Seguimiento Acompañamiento	Taller-Charla	30 estudiantes	Quinto día	Director Pastoral Coordinador Liderazgo Docentes Pastoral
Capacitación: - Trabajo en equipo - Que es un equipo - Funcionamiento	Taller-Charla	30 estudiantes	Quinto día	Director Pastoral Coordinador Liderazgo Docentes Pastoral
Capacitación: Espiritualidad Ignaciana	Taller-Charla	30 estudiantes	Sexto día	Director Pastoral Coordinador Liderazgo Docentes Pastoral

* Estas actividades serán combinadas con actividades recreacionales y deportivas.

8. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, C. (1999). *La Escuela en la vida*. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Amat, Joan Ma. (1992) *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. /Joan Ma. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., p 270.

Bennis, Warren. (1998) *On Becoming a Leader*, London: Arrow.

Bass, B. (1983) *Stogdill's Handbook of leadership*. Boston: Free Press.

Batista, N (1997). *La integralidad en la formación del egresado: un imperativo universitario*. Revista Contactos. No. 22 UAM, México.

Burns, James. M. (1978). *Leadership*, New Cork. Harper Collins.

Campoverde, José (1993). *Visión de Líder*. Lima. Editorial Apoyo S.A.

Carreras, Ll. y otros (1997). *¿Cómo educar en valores?* Ed. Colección Educación. Madrid.

Cartwright, D., Zander, A. (1971). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas.

Cisneros, Isa (2003). *Valores y Educación*. Art. Caracas.

Colectivo de Autores (1995). *Investigaciones de la personalidad en Cuba*. Ed. Ciencias Sociales. La Habana.

Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina (2005). *Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús en América Latina*. Río de Janeiro, Brasil.

Cornejo, Miguel (1999). *El Arte de Dirigir*. México. Colegio de Graduados de Alta Dirección.

Cortina, A. (1998). *El mundo de los valores*. Ética mínima y educación. Ed. El Buho. Santa Fe de Bogota.

D'angelo, Ovidio. (1996). *Provida. Autorrealización de la personalidad*. Ed. Academia. La Habana.

DeBevoisse, W. (1984). *Synthesis of research on the principal as instructional leader*. Educational Leadership, 42, 14-20

Dessler, Gary. (1979). *Organización y Administración*. Enfoque situacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Díaz, Carmen (2010). *Educación en valores con el testimonio*. Artículo. Colombia.

Díaz, María Isabel. Mota, Jonaidi (2008). *Gestión y Tecnología*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Extensión, Puerto Cabello.

Documentos Corporativos del a Educación Ignaciana (1997). *Características de la Educación de la Compañía de Jesús*. Impreso: Instituto Radiofónico Fe y Alegría. Quito, Ecuador.

Dwyer, D.C. (1984). Forging successful schools: Realistic expectations for principals. Educational Horizons, 63. 3-8

Efm(external financial development). (1997). Journal of Economic Literature. Volume 25. June 1997.

Eptein, J.L. (1985). Home and school connections in schools of the future: Implications of rescorch on parent involvement. Peabondy Journal of Education.

Fabelo, J. (1989). *Práctica, conocimiento y valoración*. Ed. Ciencias Sociales, La Habana.

Fernández Arenaz, A. (1988). Dimensión normativa de la organización escolar: Adecuación o innovación. *Bardón* 40, 2 189-220.

Galván, P. (1998). *Una alternativa axiológica en el campo del Marxismo*. Revista Canaria de Filosofía y Ciencias Sociales Universidad de La Laguna Islas Canarias España.

García, G (1996) *¿Porqué la formación de valores es también un problema pedagógico? En la formación de valores en las nuevas generaciones*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Ghiselli, Edwin E. (1963) "Management Talent," *American Psychologist*, Vol. 18. pp. 631-41.

Gibson, P., Ivancevich, M., Donnelly, L. (1990) *Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso*. México: McGraw-Hill.

Granados, Brígida (1999). *La Expresión Humana en Grupo*. Lima. Publicaciones Propuesta.

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

Guervilla, E. (1994). *Valores y contravalores*. Revista Vela Mayor. Año 1, No. 2, Anaya Educación, España.

Guillén, Manuel (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo Confianza*. Pearson Educación. Madrid.

Hernández, Santiago. (1960). *Pedagogía Natural*. UTENA. México. 189.

Horling, P. (1984). *School decision- marking and the primory*. Heardtheacher.

James, William (1994). *Las variedades de la experiencia religiosa*. Ediciones Península. 2^{da}.Edición.

Klein, Luiz Fernando, S.J. (2002). *Actualidad de la pedagogía jesuita*. Colección Pedagógica Ignaciana 6. Iteso. México.

Kovner, Anthony R. (1986). *Reflections on Health Management Education*, The Journal of Health Administration Education, 4:3, Summer, 1986, pp 359-71.

Landolfi, Hugo (2010). *La Esencia del Liderazgo*. Editorial Dunken. Buenos Aires.

Leontiev, A. (1983). *Actividad, conciencia personalidad*. Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

Levicki, C. (1998): The Leadership Gene: The Genetic Code of a Lifelong Leadership Career

Lowney, Chris (2004). *El Liderazgo al Estilo de los Jesuitas*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Lucini, F. (1994). *Educación en valores y reforma educativa*. Revista Vela Mayor. Año 1, No. 2, Anaya Educación, España.

Manasse, A. L. (1985). Improving conditions for principal effectiveness: Policy implications of research. Elementary School Journal, 85. 439-463.

March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations*, Nueva York, Wiley. 136

Metts, Ralph (1997). *Ignacio lo sabía. La Pedagogía jesuita y las corrientes educativas actuales*. ITESO. México.

Mora, Julia (1999). *Transformación y gestión curricular*. En: *Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular*. Universidad de Antioquia.

Perlman, D y Cozby, Ch. (1995). *Psicología Social*. México. Editorial Interamericana. 1995.

Plasencia, U. (1994). *Los valores como condición para la significación en el aprendizaje*. Revista Didad No. 13.

Pozo, J. (1998). *Aprendizaje de contenido y desarrollo de capacidades en la educación secundaria, en Psicología de la instrucción: la enseñanza del aprendizaje en la educación secundaria*. Ed. Horsori. Barcelona España.

Prieto, Daniel. (2004). *La Comunicación en la educación*. ICRJ la cruzía. Buenos Aires.

Quintina, Cerrillo. (2006) *Organización y dirección de Centros Educativos innovadores- El centro educativo versátil*. GAAP. Editorial S.L. 337, 347.

Rosenhotz, S.J. (1985). *American Journal of Education*. Chicago. University of Chicago Press. 352-388.

Rubenstein, J. (1967). *Principios de psicología general*. Ed. Revolucionaria. Instituto del Libro, La Habana.

Rulcker, T. (1992). *Educación multicultural, programas escolares y estrategias para su elaboración*. Perspectivas. Vol 22. 66.

Serra Moret, Manuel.(2005). *Diccionario Económico de nuestro tiempo*. El grupo de investigación eumednet (SEJ-309) de la Universidad de Málaga, con el apoyo de la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Consultado Julio 30, 2011. Disponible en: Url : <http://www.eumed.net/cursecon/dic/dent/g/ges.htm>

Steiner, C. (1998). *Educación emocional*. Javier Vergara Editor. Buenos Aires. Argentina.

Stogdill, Roger. M. (1948). *Personal factors associated with leadership. A survey of the literature*, *Journal of Psychology*. 25: 35-71.

Swieringa, J y Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. Ed. Addison-Wesley. EUA.

Tenutto, M. (2005). *Escuela para maestros*. Enciclopedia de pedagogía práctica. Montevideo – Uruguay. Cadi ex Internacional S.A. 62-63.

Wright, Peter. (1996). *Managerial Leadership*, London: Routledge.

Veliz, J. (1996). *Hacia un Nuevo Paradigma motivacional*. Capítulo 8. Métodos y motivación. Ed. Díaz de los Santos. Madrid. 215-219

Zaleznik, Abraham (1997). *Managers and Leaders: Are they different?* Harvard University.

9. APÉNDICES

Anexo 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

La presente encuesta ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Usted contestar el siguiente cuestionario.

Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento: Unidad Educativa Javier

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Provincia: **Guayas**

Cantón: **Guayaquil**

Sector Urbano (**X**) Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

- a. El 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 cuales).....

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

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

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

SI () NO ()

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

1. Director ()
2. Rector ()
3. Consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que cambie 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 que les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

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

11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de docentes 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 estudiantes.			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.			

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos de S (sí) y N (no)

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

- a. (___) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. (___) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. (___) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. (___) Mantener actualizada la metodología.
- e. (___) Promover la investigación educativa y proponer actividades de Perfeccionamiento para sus integrantes.
- 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.

Anexo 2**ENCUESTA A DOCENTES****Sr. Docente:**

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

Le pedimos que lea atentamente cada uno de los parámetros establecidos.

A continuación responda SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas

- 1. SIEMPRE**
- 2. A VECES**
- 3. NUNCA**

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

Gracias por su colaboración

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo: **Unidad Educativa Javier**

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: **Guayas**

Cantón: **Guayaquil**

Sector Urbano (**X**) Rural ()

3. Tipo de establecimiento:

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

4. CUESTIONARIO

	DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3.	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes - familias asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6.	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje.			
7.	En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuanto intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9.	Sentirme poco integrado en la unidad educativa y entro 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 Rector de unidad educativa.			
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 docentes.			

Anexo 3**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la Administración, Gestión y Liderazgo de las Autoridades de la Unidad Educativa en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el Ambiente Real / Clima Escolar que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **Lea Atentamente** cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

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

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

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

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

Gracias por su colaboración

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo: **Unidad Educativa Javier**

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: **Guayas**

Cantón: **Guayaquil**

Sector Urbano (**X**) Rural ()

Tipo de establecimiento:

1. Fiscal ()
2. Fiscomisional ()
3. Municipal ()
4. Particular Laico ()
5. Particular religioso (**X**)

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2.	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5.	En las clases se espera que todos los estudiantes 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 docente 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 docente quien decide qué se hace en la clase.			
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13.	Los estudiantes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

Anexos 4**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

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 docente?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los docentes y estudiantes?
8. En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?

Anexos 5

Cuestionario a Padres de Familia.

Declaraciones		Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
1	Puedo exponer mi opinión sobre la institución.						
2	Hay liderazgo y gestión en las autoridades de la institución.						
3	Asisto a las reuniones de curso que me convocan.						
4	Tengo buenas referencias sobre el prestigio de la institución.						
5	Mi hijo se siente identificado con la institución.						
6	La institución recibe de buen agrado las opiniones que doy.						
7	Tengo problemas de comunicación con los docentes y directivos.						
8	Veó armonía entre los docentes de la institución.						
9	Me integro a las actividades que lleva a cabo la institución.						
10	Estoy al tanto de las actividades que se realizan en la institución.						

FOTOS



Foto 1. Entrada a la Unidad Educativa Javier
Fuente: Arq. Pedro Salcedo



Foto 2. Padre Fabricio Alaña Rector de la Unidad Educativa Javier y Arq. Pedro Salcedo Salcedo en la oficina de rectorado.
Fuente: Arq. Pedro Salcedo



Foto 3: Dra .Maria Auxiliadora de González Vicerrectora Académica de la Unidad Educativa Javier y Arq. Pedro Salcedo Salcedo.
Fuente: Arq. Pedro Salcedo



Foto 4: Área de Secretaría de la Unidad Educativa Javier.
Fuente: Arq. Pedro Salcedo



Foto 5: Edificio de Octavo y Noveno año de la Unidad Educativa Javier.
Fuente: Arq. Pedro Salcedo



Foto 6: Capilla de la Unidad Educativa Javier.
Fuente: Arq. Pedro Salcedo



Foto 7: Aula de Clases 2do de bachillerato de la Unidad Educativa Javier.
Fuente: Arq. Pedro Salcedo



Foto 8: Aula de Clases 2do de bachillerato de la Unidad Educativa Javier.
Fuente: Arq. Pedro Salcedo



Foto 9: Coliseo de la Unidad Educativa Javier.
Fuente: Arq. Pedro Salcedo



Foto 10: Aula Multimedia de la Unidad Educativa Javier.
Fuente: Arq. Pedro Salcedo



Foto 11: Área de Canchas de la Unidad Educativa Javier.
Fuente: Arq. Pedro Salcedo



Foto 12: Edificio de Tercero de Bachillerato de la Unidad Educativa Javier.
Fuente: Arq. Pedro Salcedo



Foto 13: Arq. Pedro Salcedo Coordinador área de Inglés de la Unidad Educativa Javier.
Fuente: Arq. Pedro Salcedo