



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE LOJA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Tema: "Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio
Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo, durante el año

2010 - 2011"

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de

Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo

AUTOR:

SERGIO CASTILLO MONTAÑO

DIRECTOR:

Mgs. Arturo Almeida

CENTRO UNIVERSITARIO - SAN LORENZO

2011

CERTIFICACION

Loja, 21 de abril 2011

Mgs. Arturo Almeida

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Dr. Arturo Almeida Mgs.

ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESION DE DERECHOS

Yo, Sergio Armengol Castillo Montaña, 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 institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja 21 de Abril del 2011

AUTORÍA

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

f.....

Sergio A. Castillo Montaña

C.I.0800905978

DEDICATORIA

El esfuerzo, el sacrificio y la constancia representada en este trabajo de investigación, está dedicada a mi esposa y a mis dos hijas, porque ellas han tenido la paciencia de apoyarme en los momentos más difíciles

Lic. Sergio Castillo M.

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas que desinteresadamente me han prestado la ayuda para poder llevar a cabo esta investigación.

Expreso mis más profundos agradecimientos al Lic. Juan Solórzano, Rector del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo por haberme permitido realizar el trabajo de investigación en la institución educativa que muy acertadamente dirige.

De igual manera, quiero agradecer a la Universidad Técnica Particular de Loja y a todos sus profesores que con sus sabias enseñanzas y esfuerzos me han proporcionado sus conocimientos y orientación para alcanzar otra meta en la etapa de mi vida profesional.

Por otro lado quiero expresar mis agradecimientos muy en especial al Mgs. Arturo Almeida quien con mucha educación voluntad y deseo me supo guiar para llegar a feliz término este trabajo de investigación.

**COLEGIO FISCOMISIONAL TÉCNICO DE AGRICULTURA
"SAN LORENZO"**

CORREO: colegioslorenzo@yahoo.es
Teléfono. 2780190
SAN LORENZO- ESMERALDAS-ECUADOR

San Lorenzo, 16 de junio del 2010

Lic.
SERGIO CASTILLO
San Lorenzo

De mi consideración:

En contestación al oficio de fecha 15 de junio del 2010, en el que solicita como estudiante de la Universidad Particular de Loja, facilidad para realizar los trabajos de investigación en "**GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES**" en el colegio Técnico de Agricultura de "San Lorenzo", le comunico que su pedido es aprobado.

Por tal motivo usted puede venir a realizar el trabajo de investigación en el momento que estime conveniente.

Cordialmente,



Lcdo. Juan Solórzano Salas
RECTOR COL. SAN LORENZO



JSS/avv

Secretaría

Aquel que tiene fe, nunca está solo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pag.
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE SESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
INDÍCE DE CONTENIDOS	viii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGÍA	5
3.1. Participantes	5
3.2. Materiales de instrumentos de investigación	9
3.3. Métodos y procedimientos	9
4. MARCO TEÓRICO	11
4.1. Gestión y conceptos	11
4.2. Liderazgo educacional: Conceptos	21
4.3. Diferencias entre directivo y líder	22
4.4. Diferencias entre dirigente y líder	25
4.5. Requisitos, cualidades y habilidades de un líder educativo	26
4.6. Los valores y la educación	31
5. DIAGNÓSTICOS	41
5.1. Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en el liderazgo y valores en el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo.	41
5.1.1. Manual de organización	41
5.1.2. Código de ética	42
5.1.3. Plan estratégico	43

5.1.4. Plan operativo anual	44
5.1.5. Proyecto Educativo Institucional	45
5.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones para la gestión e liderazgo y valores.	47
5.1.7. Valores institucionales	48
5.2. Estructura organizativa del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo	49
5.2.1. Misión y visión	49
5.2.2. El Organigrama	50
5.3. El clima escolar y vivencia con valores	51
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	51
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	52
5.3.3. Dimensión administrativa, financiera y valores	52
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores	52
5.4. Análisis del FODA	53
6. RESULTADOS	54
6.1. De los directivos.	54
6.1.2. De los docentes	72
6.1.3. De los estudiantes	76
6.1.4. De los padres de familia	79
6.1.5. De la entrevista a directivo	82
6.1.6. Matriz problemática	84
6.2. Discusión	85
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	89
8. PROPUESTA DE MEJORA	92
9. BIBLIOGRAFÍA	99
10. APÉNDICE	102

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se llevo a cabo en el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo, el mismo que se encuentra ubicado en la Ciudad y Cantón de San Lorenzo del Pailón perteneciente a la Provincia de Esmeraldas.

El tema de investigación es Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo.

Los instrumentos aplicados para esta investigación fueron fundamentalmente a través de encuestas a 6 directivos, 20 docentes, 25 alumnos y 20 padres de familia.

La entrevista fue realizada a 6 directivos, no obstante se hizo observación directa de los instrumentos curriculares y de gestión en donde se evidencia la gestión, liderazgo y valores de este establecimiento educativo.

La metodología aplicada para esta investigación fue de tipo descriptivo, ya que este método facilita explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en esta institución.

Los resultados obtenidos permiten manifestar que en este centro educativo la capacidad de gestión, liderazgo y valores es considerablemente aceptable debido a que, todas las gestiones a realizarse son analizadas, discutidas y consensuadas por los directivos, docentes para posteriormente ejecutarlas además, la organización de los equipos de trabajo en esta institución educativa está determinada por la coordinación de áreas y para medir el tamaño de la misma, está enfocada a los resultados obtenidos.

Del mismo modo, esta institución educativa cuenta con el plan estratégico, plan operativo anual, código de ética y el proyecto educativo institucional, instrumentos donde se evidencia la gestión, liderazgo y valores y no posee el manual de organización, instrumento de gestión educativa importante para el buen desenvolvimiento de esta prestigiosa institución.

Por otro lado, los valores juegan un papel preponderante en la educación de esta institución y estos se constituyen como eje transversal en la formación integral de los educandos, de allí que la misma pone en práctica una educación en valores.

2. INTRODUCCION

Es importante manifestar que las transformaciones económicas, sociales y culturales que el mundo está experimentando y que afectan especialmente a nuestro país, plantean una serie de exigencias a la educación.

Estas exigencias tienen que ver con el desarrollo tecnológico, la capacidad de gestión y liderazgo en las instituciones educativas y los valores que promuevan los docentes dentro del mismo.

Es indudable que no siempre los docentes tienen una formación en gestión institucional, por lo que muchos rectores de las instituciones educativas la dirigen con ayuda de la intuición y consejos de los colegas y supervisores.

De allí que, cuando en una institución educativa se realiza buena gestión directiva, con toma de decisiones adecuadas cumpliendo con los objetivos y expectativas de sus miembros y comunidad, los rectores o directores se convierten en agentes de cambios, logrando una calidad en sus instituciones educativas, es decir logrando cambios propios de la época en que vivimos.

Es necesario decir, que para ello, no podemos olvidarnos que los centros educativos están inmersos en una determinada cultura y al mismo tiempo crean una cultura propia conformada por normas, creencias, valores y mitos que defienden y que utilizan para regular el comportamiento de sus miembros.

En este contexto, el rector de una institución educativa es el centro de todos los miembros, siendo ese el motivo que se le suele identificar como el líder, por lo tanto la calidad y el éxito de la institución va a depender en gran medida de la competencia, dedicación, gestión y liderazgo del equipo directivo.

La gran posibilidad de asegurar la educación para todos y aprendizaje permanente de calidad, es haciendo del liderazgo y gestión una necesidad de las autoridades desarrollando y sincronizando los recursos y los esfuerzos de la institución a fin de asegurar condiciones viables en la administración para una educación de calidad y calidez.

En el Cantón de San Lorenzo existen muchas instituciones educativas, pero realmente no se conoce a ciencia cierta, cual es la capacidad de Gestión de Liderazgo en estos centros educativos, ya que la mayoría lucen estancados, opacados y rutinarios, de allí la preocupación de realizar esta investigación “Gestión Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo”.

El Liderazgo educacional es importante e imperativo en la dirección de las instituciones educativas ya que cuando se habla de sus generalidades se destaca la imagen del líder.

Esta investigación es importante porque va a permitir conocer la capacidad de gestión y liderazgo de las autoridades y a la vez determinar las Fortalezas y debilidades del Colegio Fisco misional Técnico de Agricultura San Lorenzo.

Cabe mencionar que este tipo de investigación es factible ya que existen las condiciones para llevarlo a cabo.

Por otro lado esta investigación beneficia a los directivos, profesores y estudiantes de la institución educativa antes mencionada y a toda la comunidad San Lorenzo.

La presente investigación realizada en el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura “San Lorenzo” acerca de Gestión Liderazgo y Valores tiene como principales objetivos:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Fisco misional Técnico de Agricultura San Lorenzo de la ciudad de San Lorenzo.
- Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en este centro educativo.

- Determinar los roles y liderazgo de los directivos en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución educativa.
- Analizar la capacidad de liderazgo de los docentes en la resolución de conflictos en el aula de clase.
- Averiguar si las autoridades del plantel educativo escuchan y resuelven los problemas de los estudiantes.
- Verificar la forma de organización de los equipos de trabajo en esta institución.
- Determinar si los docentes desarrollan valores dentro del aula de clases.
- Valorar el grado de comunicación entre los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia

3. METODOLOGIA

Esta investigación busca fomentar la capacidad de gestión y liderazgo en las instituciones educativas para lograr una transformación en el campo de la educación y la investigación.

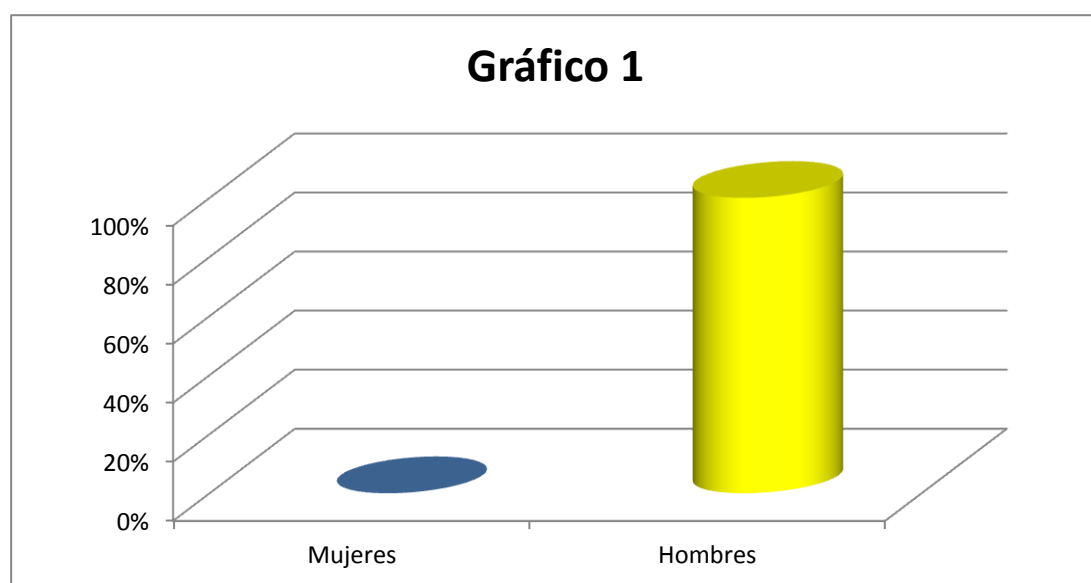
3.1. Participantes

La población de esta investigación, está determinada por 6 directivos, 20 docentes, 25 estudiantes y 20 padres de familia del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura “San Lorenzo”. De allí, que el tamaño de la muestra es de 71 personas para esta investigación y para mayor ilustración observar las tablas del 1 al 5.

Tabla 1

PERSONAL DIRECTIVO CLASIFICADOS POR SEXO

SEXO	FRECUENCIA	%
Mujeres	0	0%
Hombres	6	100%
TOTAL	6	100%

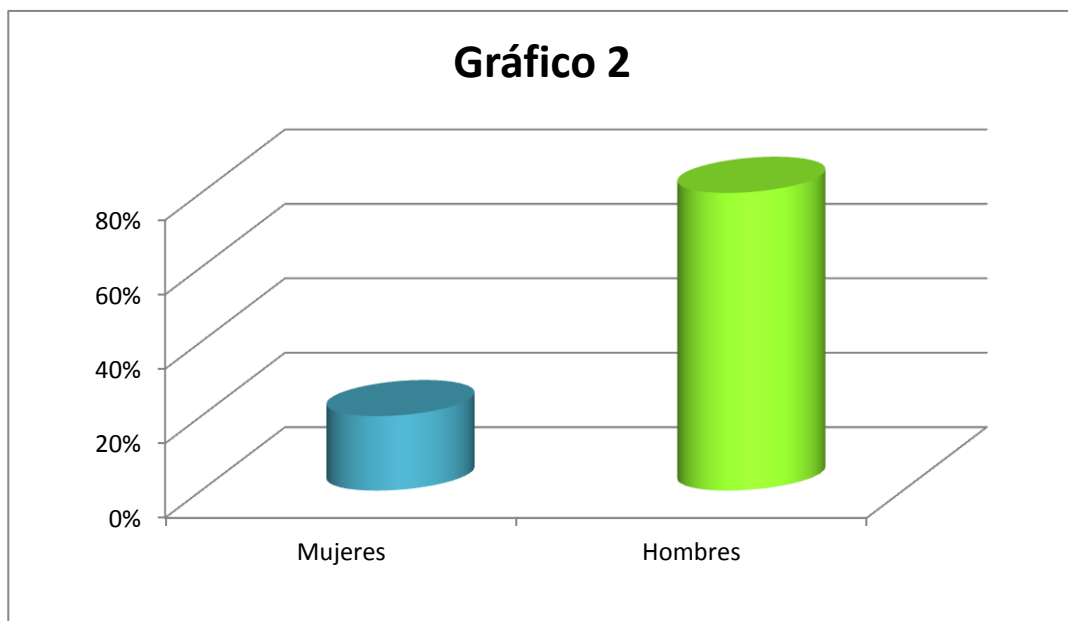


Como se puede observar en este gráfico la totalidad de los directivos de esta prestigiosa institución son varones.

Tabla 2

DOCENTES CLASIFICADOS POR SEXO

SEXO	FRECUENCIA	%
Mujeres	4	20%
Hombres	16	80%
TOTAL	20	100%

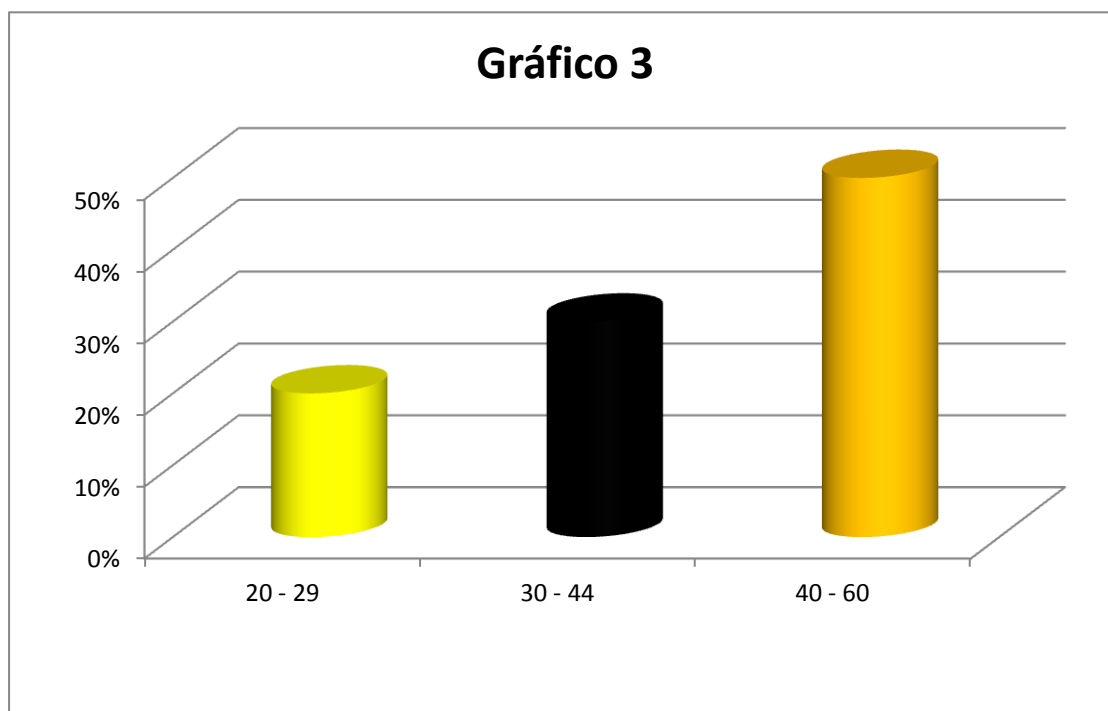


Este gráfico demuestra que la mayoría de los docentes encuestados para esta investigación pertenecen al género masculino ya que esta institución por las especialidades que promueve se enfoca más a los hombres.

Tabla 3

DOCENTES CLASIFICADOS POR EDAD

Edad	Frecuencia	%
20 – 29	4	20%
30 – 44	6	30%
45 – 60	10	50%
Total	20	100%

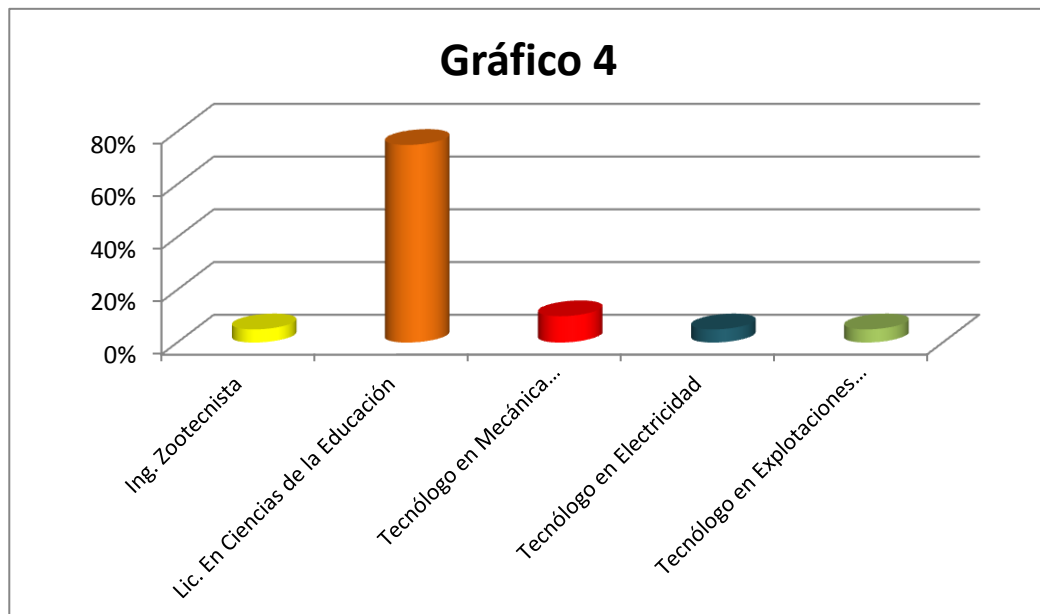


Como se puede ver en este gráfico el rango de edad que prevalece en esta institución es el de 45 a 60 años, lo que se puede considerar que esta entidad educativa posee un personal docente de experiencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Tabla 4

POBLACIÓN DE DOCENTES CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO

Título Académico	Frecuencia	%
Ing. Zootecnista	1	5%
Lic. En Ciencias de la Educación	15	75%
Tecnólogo en Mecánica Industrial	2	10%
Tecnólogo en Electricidad	1	5%
Tecnólogo en Explotaciones Agropecuarias	1	5%
Total	20	100%

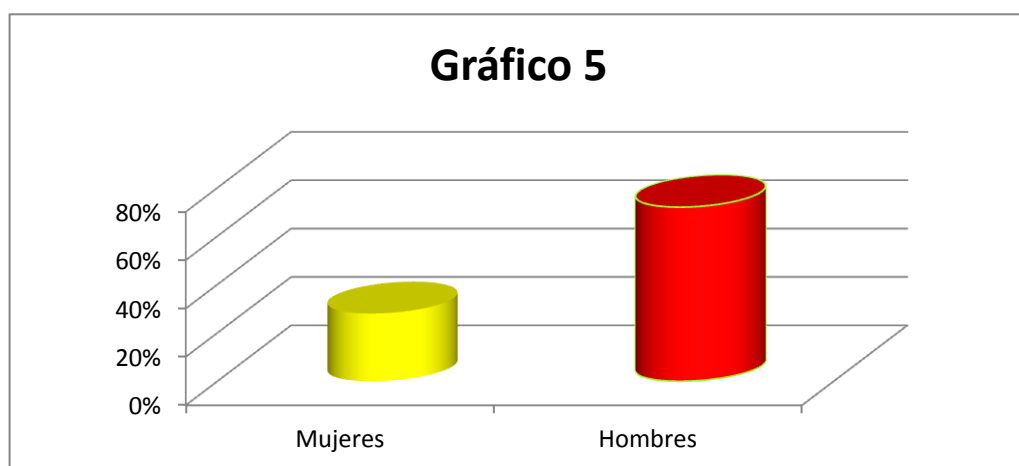


De acuerdo a este gráfico, la mayoría de los docentes del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo son Licenciados en Ciencias de la Educación en las especialidades de Literatura e Historia y Geografía.

Tabla 5

POBLACIÓN ESTUDIANTÍL CLASIFICADA POR SEXO

Estudiantes	Frecuencia	%
Mujeres	7	28%
Hombres	18	72%
Total	25	100%



Se hace notorio en este gráfico que, los estudiantes de género masculino es de mayor proporción, debido a las especialidades que promueve la institución.

3.2 Materiales e Instrumentos de Investigación

Los instrumentos de investigación utilizados son las encuestas dirigidas a los directivos, docentes, estudiantes padres de familia y el cuestionario de la entrevista a las autoridades.

Se hace necesario manifestar que la encuesta es un instrumento que se apoya en un cuestionario elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permitan una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

Por otra parte, la entrevista es un instrumento que tiene una función diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigativa y esta comprende tres fases importantes:

- El contacto inicial con el entrevistado
- La formulación de las preguntas
- La anotación de las respuestas

La observación es otra técnica utilizada en esta investigación, que sirve a un objetivo ya formulado y esta es planificada sistemáticamente y está sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad.

En otras palabras, observar es contemplar y examinar atentamente algo con el objeto de determinar su naturaleza y funcionamiento, como en este caso la observación de los instrumentos curriculares.

3.3. Métodos y Procedimientos

El método aplicado en esta investigación es de tipo descriptivo, ya que facilita explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo; de tal manera que se hace conocer el problema de estudio tal cual se presente en la realidad. Por tal motivo este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema.

Para llevar a cabo esta investigación se conversó con el rector de la institución educativa, el Lic. Juan Solórzano y luego se presentó una solicitud, en donde él concedió el aval necesario para que se realice la misma.

Las encuestas fueron aplicadas al rector, vice-rector, 4 jefes de área, 20 docentes, 25 estudiantes y 20 padres de familia de la institución educativa.

Una vez aplicado los instrumentos se procedió a organizar, tabular e interpretar la información en donde la realidad es reflejada en los datos obtenidos. Esta parte del trabajo confirma la validez del trabajo de investigación.

Finalmente se procede a la redacción y presentación del informe de la investigación realizada en el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo.

4. MARCO TEORICO

4.1 La Gestión: Conceptos

La gestión es un término muy aplicado en el campo administrativo de allí que muchos autores la definen de diferentes maneras.

La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es decir tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados.

En otras palabras la Gestión es un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones propiamente sean realizadas

Por otro lado se entiende por gestión al conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado".

Entendiéndose esto, como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

De allí que la gestión se constituye en una función institucional global, integradora de todas las fuerzas que conforman una organización, Avgraoff, Boris (2003)

Según Hernández T, Maritza (1994) en su tesis de doctorado plantea que: "la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente.

La gestión es la que amortiza el uso de los recursos para obtener los productos o servicios en un marco de rentabilidad.

Las maquinas, los materiales, las personas, los sistemas constituyen los recursos cuya administración queda envuelta en la gestión.

El objetivo de la gestión es lograr la máxima contribución de los recursos a la obtención de los productos, servicios con rentabilidad.

Es decir la gestión es el conjunto de acciones y decisiones que toma el responsable de un subsistema para llevar adelante su trabajo.

Analizando los conceptos de los autores todos convergen que gestión es direccionar las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

Por lo tanto cabe señalar, que todo sistema de gestión de la producción debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante el control de gestión.

Por lo que, el control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto, tomar las medidas correctoras y su información se toma directamente de las operaciones.

Enfocando la gestión al campo educativo institucional se puede manifestar que:

La Gestión Educativa, es aquella que involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación.

Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

La gestión educativa consiste en muchos aspectos tales como: presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, definir las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos como a la vez determinar el tipo de servicio educativo que esta ofrece.

La Gestión Institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo

que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas.

En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares

La gestión en las instituciones educativas es muy importante y tiene sus implicaciones que para lograrlo se vale del diagnóstico situacional que nos permite establecer y analizar las situaciones-problemas que requieren urgente solución, pero además conocer los factores que intervienen en esta problemática a fin de explicar la solución pertinente. Bass, B. (1988)

El análisis de los problemas facilitará una adecuada toma de decisiones para prevenir problemas potenciales que dificultan el desarrollo organizacional.

Todo este proceso requiere la participación activa de los miembros de la organización, participación que implica voluntad conocimiento y esfuerzo.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de una organización como es una institución educativa; si el elemento humano o talento está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario esta se detendrá.

De allí que, es indispensable analizar las claves del comportamiento humano que genera ese esfuerzo necesario para el desarrollo institucional.

En una institución educativa el esfuerzo cooperativo permite alcanzar logros que los directivos no los pueden alcanzar por si solos. El esfuerzo cooperativo lo entendemos como cooperación u operación conjunta.

En el ámbito administrativo en general, la gestión se la concibe como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos.

Dicha movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos para dar a conocer los resultados. Díaz, A (1993)

El proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema conformado por todos los elementos de la institución educativa.

En el ámbito educativo, además de las acciones generales, la gestión incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones de los órganos directivos, a la resolución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativa de la institución educativa.

Existen, entonces, varias esferas de gestión educativa, entendidas como área de intervención: lo administrativo, lo curricular, el gobierno institucional, el área de servicio y el área de desarrollo humano.

La gestión educativa tiene dos frentes de actuación: por una parte debe orientarse y analizar el por qué y para que de la actualización de los miembros involucrados, por otra parte implementar un conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones, que permitan llevar a cabo con eficacia y calidad de las prácticas pedagógicas y administrativas. La gerencia de las instituciones educativas implica un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no puedan ser solo intelectualmente aprendidas, sino que requieren de un perfeccionamiento y evaluación constante.

Como se ha dicho anteriormente, los procesos de transformación de la sociedad, en el tercer milenio, reflejadas en la globalización que impacta en la economía, el desarrollo tecnológico y los modelos del desarrollo basados en la competitividad, condicionan un nuevo escenario para la educación, planteando nuevos retos sobre calidad, eficiencia y equidad, sin perder de vista el humanismo y la ética que son los pilares de los sistemas educativos.

Se requieren trabajadores de la educación comprometidos con la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos educativos institucionales que

propendan al desarrollo integral de las personas tanto de los educandos como de los educadores y una efectiva vinculación con la comunidad de su área de influencia.

En la medida en que se logre implementar el “esfuerzo cooperativo” en las instituciones educativas, se mejoran los niveles de gobernabilidad, se reducirán los conflictos personales y las tensiones propias de la tarea administrativa y docente; pero fundamentalmente se elevarán los niveles de satisfacción y de pertenencia de los diferentes estamentos educacionales. Almirón, Lozano. M. (2005).

Cuando las personas asumen como propia la gestión institucional, están en mayor disponibilidad de aportar mayores esfuerzos para su desarrollo porque están consientes de que el prestigio institucional redundará en el prestigio y valoración personal.

Los nuevos retos de gestión educativa apuntan a mejorar las estructuras organizativas, a valorar el talento humano y a implementar procesos de desarrollo de la iniciativa individual de sus miembros. Jordán, H. (1996)

En el Ecuador las recientes propuestas gubernamentales relacionadas con el mejoramiento de la calidad de educación fiscal y las repercusiones es la educación particular obligan a trabajar en el diseño de sistemas de gestión de calidad que posibiliten la supervivencia y el derecho en condiciones competitivas con mayores exigencias y menores recursos.

En el diseño de esos procesos de cambios e innovación el factor humano continúa siendo decisivo, de allí que el desempeño organizacional debe tener como característica la satisfacción laboral en todos los niveles de la estructura organizativa.

Concebimos la satisfacción laboral como la actitud general positiva de un individuo hacia su trabajo y hacia las personas. Este es otro de los desafíos para el desarrollo de las instituciones educativas: proporcionar satisfacción laboral de manera sistemática.

A continuación se presentan algunas expresiones que hacen referencia al logro de la satisfacción laboral:

- La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados.
- Elimine las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea.
- Expresar reconocimientos a los equipos ganadores.
- Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.

Por lo tanto se hace necesario que las instituciones educativas dediquen mayores esfuerzos al estudio del clima laboral de la organización y los consecuentes niveles de satisfacción de sus miembros, para luego diseñar estrategias de mejoramiento del clima laboral. Fisher y Sharp (1999)

Es relevante manifestar que dentro del campo de gestión hay un aspecto muy importante que todo administrador debe tomar en cuenta si desea tener éxitos en su empresa el cual es la gestión de calidad.

La Gestión de Calidad es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización en satisfacer el cliente.

Dentro de los aspectos clave en la gestión de calidad de procesos educativos se debe tomar muy en cuenta:

El enfoque al cliente, política de calidad, responsabilidad, autoridad, comunicación, provisión y gestión de recursos, recursos humanos competentes, infraestructura y ambiente de trabajo, planificación y realización del producto, diseño y desarrollo y proceso de compras para satisfacción del cliente

Desde otra perspectiva todo sistema de gestión debe mejorar constantemente la eficacia y eficiencia en el desempeño de una institución educativa, ya que cuando se gestiona con éxito una organización esto implica gestionar con calidad.

La calidad es un emergente sistémico que se refleja como resultado de la interacción permanente de un conjunto de elementos en una organización.

De hecho para garantizar el éxito de una institución educativa u organización es necesario que los sistemas de gestión de calidad y los procesos sean claramente comprensibles, gestionables y mejorables. Díaz, A. (1993)

Todos estos procesos hacen que la gestión de calidad se convierta en un proceso participativo que conlleva a una mejora en la gestión institucional mediante un compromiso individual y colectivo.

Es primordial manifestar acerca de los elementos sobre los cuales se gestiona la calidad educativa y entre ellos constan:

Los recursos materiales disponible que constituye lo que son, aulas de clase, aula de arte y oficios, bibliotecas laboratorios de ciencias naturales y computación, patios, instalaciones deportivas, coliseos, huerto escolar, mobiliario, recursos educativos son elementos importantes en la gestión educativa.

En cuanto a los talentos humanos tenemos nivel científico y didáctico del profesorado, experiencias y actividades del personal general, capacidad de trabajar en equipo, relaciones estudiante-profesor y tiempo de dedicación.

En la Gestión del talento humano tenemos los servicios que presta y el desempeño de las personas y estos son los que determinan la calidad de toda organización.

No obstante en la Gestión administrativa y académica de la institución tenemos la organización, servicios, relaciones humanas, coordinación y control. Heihrich, H.(1993).

Dentro de los Aspectos pedagógicos tenemos el Proyecto de desarrollo Institucional, Proyecto curricular institucional, evaluación inicial de los estudiantes al ingresar al plantel, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación y logro de los objetivos previstos.

Es importante enfatizar que cuando se habla o se escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia.

Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles.

Sus estructuras organizativas y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo y este como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite de lo administrativo.

Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garantizan la eficacia.

Murillo, F.J. (200)

Sin embargo, la gestión comprende la vida de la escuela además, comprende un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz.

En las instituciones educativas no pueden darse las condiciones de precisión mecánica y de exactitud que la eficacia requiere como producto, ya que es difícil lograr una instrumentación precisa por que su organización se actualiza en las acciones de las personas.

Estas acciones siempre se incrementan de muy diversas maneras; además las estrategias se ajustan siempre a la experiencia cotidiana, alejándose de su propuesta inicial.

De hecho, en ellas las acciones siempre son cuestionables, conflictivas y llenas de incertidumbre, ya que los resultados que se esperan son diversos e imprevisibles además de específicos de la cultura institucional histórica.

Pero, la crítica más relevante a la eficacia como producto esperado en la gestión se refiere a que “la definición estándar del rendimiento académico de las escuelas desconsidera las capacidades de construcción personal de significados, la dimensión creativa, divergente y crítica del pensamiento, así como la capacidad de

autoselección, autodirección y autoevaluación del aprendizaje. Pareja Fernández, J. (2005)

De acuerdo a Delgado Lorenzo (1996), en cuanto a la gestión hay una tendencia a tomar cada vez mas inapropiada la correspondencia entre el sistema de organización de la enseñanza orientado al otorgamiento de certificados (grados, niveles, certificados) y las capacidades que efectivamente las personas debieran de poseer para el ejercicio de actividades de todas las esferas de la vida social”.

Dentro de la gestión, la calidad educativa, no se refiere a la economía en los costos, la eficacia administrativa o el trámite de certificados, sino al valor educativo de los procesos.

En este sentido, la gestión es la forma en que se organizan las interacciones efectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de lo complejos procesos educativos que constituyen la institución para lograr el propósito formativo de los individuos y de los colectivos.

La gestión de las instituciones educativas con la complejidad de interacciones, conflictos e incertidumbres, va más allá de la racionalidad científica e implica una diversidad de posibles caminos.

Se puede decir que la base para decidir el curso de una acción de gestión no es la evaluación racional de los datos, sino la combinación de datos, conjeturas e instituciones que difícilmente se pueden formalizar de manera racional.

A partir de las anteriores reflexiones se puede entender que la organización institucional, en el ámbito educativo implica la significación académica y compartida del propósito por parte de los actores y, dada su naturaleza también implica la transformación transparente de normas, estructuras, estrategias de interacción para lograr ese mismo propósito.

Entonces, la dirección de los cambios estructurales de la gestión es hacia cualidades y condiciones educativas. Dentro de este marco, se pueden decidir las acciones requeridas para moverlas hacia esa dirección educativa. Ansoff, I. (1993)

Esta visión educativa de la gestión no elimina sino replantea las dos categorías más relevantes presentes en la recuperación de experiencia sobre los procesos: el poder y el conflicto.

El poder se redefine de manera alterna al autoritarismo y, por supuesto que, al momento de planear una gestión no autoritaria, plural y compleja, el conflicto se resignifica haciéndose presente y necesario para la transformación.

De hecho, el poder es un modo de acción y se ejerce en la cotidianidad de las prácticas educativas.

Por lo tanto ese ejercicio puede ser monolítico y rígido, es decir un vínculo imposible de cambiar y renuente a toda transformación de la estructura existente, por lo que la relación en este caso es de sometimiento.

En estas relaciones de fuerza intervienen elementos individuales y de situación; en este sentido, el poder no es simple resultado de la decisión de una autoridad educativa, que desciende hacia el colectivo es decir hacia los docentes, los administrativos y los estudiantes sino que se refiere a un proceso más complejo.

En cuanto al conflicto de gestión se puede decir que las interacciones del poder dan pie a los mismos como fuente generadora de transformación.

Este proceso de confrontación y solución de conflictos es la base de crecimiento de la interacción entre los actores educativos; por lo tanto este es el proceso que establece la estabilidad y la transformación de las instituciones educativas, de su organización y, por ende, de su gestión. De acuerdo con Pareja Fernández. (2005) el conflicto es un proceso interactivo de construcción social de un contexto cerrado, esté puede ser positivo o negativo, según como se aborde y termine transformado o superado por las partes que modifican su comportamiento.

Desde la perspectiva de la organización, los desacuerdos en las estructuras internas se reflejan en las representaciones que tienen los actores sobre la identidad de la organización, y la magnitud del conflicto desde la combatividad entre dichas representaciones.

En una institución educativa, no compartir el proyecto que se desarrolla y no ser parte activa e integrante del mismo provoca conflicto.

En ese sentido, las respuestas al conflicto son múltiples y pueden ir desde la negociación hasta la destrucción. La gestión óptima del conflicto consiste en evitar los niveles de destrucción o violencia.

El conflicto puede preverse con la intención de lograr que no llegue al cierto nivel de violencia que dificulte el control. Su tratamiento conveniente implica detectarlos a tiempos.

La prevención se constituye de estrategias y políticas que predicen comportamientos implicados en la incompatibilidad de propósitos; implica tener la información y el análisis de esta para prever cuando un conflicto puede generarse o llegar a niveles peligrosos y a partir de allí actuar con mayor rapidez

La prevención es así, la primera fase de un proceso que ha de conducir a la intervención sobre el conflicto para transformarlo positivamente” y, se debe agregar, educativamente.

Es muy importante aclarar que la prevención no implica conservar y mantener la situación actual sino pensarla como un instrumento que facilite cambios y transformaciones.

Cuando la información sobre el conflicto es suficiente y el análisis es acertado, llega el momento de intervenir en el conflicto.

Para resolver los conflictos se tienen algunas técnicas de negociación más conocidas como la negociación, conciliación, arbitraje y mediación. Martínez, H. (1991).

4.2. Liderazgo Educativo: Conceptos

Liderazgo Educativo es la cualidad y capacidad que todo docente debe poseer, es decir que todo profesor debe ser líder al momento de ejercer su labor en el aula.

Para que un profesor sea considerado líder ante sus alumnos es necesario, en primer lugar, la actualización constante de su labor como educador y centrarse en la reflexión personal o grupal sobre su práctica educativa e intercambiar de experiencias o bien ampliar permanentemente su currículo con apoyos externos.

De allí que liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, del individuo.

Por otro lado liderazgo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.

En el caso específico de la formación técnica y profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa. Addair. J. (2006)

4.3. Diferencias entre Directivo y Líder

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino.

Los líderes son valiosos en una organización cuando son capaces de adaptarse a las responsabilidades de diferentes posiciones.

Por lo tanto un líder es aquel que posee los atributos habilidades, aptitudes, conocimientos que le permiten influir en la gente y lograr que ésta se mueva en la dirección que él desea.

Según Zaleznik (2004), la diferencia entre los directivos y los líderes, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis.

Los directivos se abrazan a un proceso, buscando la estabilidad y control de la organización e intentan instintivamente solucionar los problemas y además se capacitan periódicamente, logrando así la permanencia en el escalafón y el éxito.

En cambio, los líderes soportan el caos la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas.

En este sentido, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos.

Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y en la cultura de sus organizaciones. Cuesta, J. (2002)

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma una institución.

El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario, es decir son activos en lugar de reactivos, y le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones.

Todo ello contribuye a que el proceso siga adelante, calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión.

En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

En cambio los líderes trabajan en sentido contrario, es decir donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones .Delgado Lorenzo (1998)

Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes.

Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico.

Es importante manifestar en cuanto a las relaciones con los demás los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad y la necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar además colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Los directivos concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder.

La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones.

Mientras que a los líderes les preocupan las ideas, es decir que estas se relacionen de forma más intuitiva y empática.

La distinción entre directivo y líder reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas” y la atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”. Bou, C. (2004)

Cabe señalar que los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.

No obstante, el caso es que tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes. Los intereses tácticos implican costes además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad.

Por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los directivos de inescrutables, distantes y manipuladores.

Estos adjetivos se derivan de la percepción que tienen los subordinados de que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional por lo tanto ellos atraen fuertes sentimientos de identidad.

Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas.

Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad. Drucker, (2004).

4.4. Diferencias entre Dirigente y Líder

Es importante decir que existen muchas diferencias entre dirigente y líder, de allí que el dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume. Addair, J. (1998)

Por lo tanto el líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; mientras que el dirigente confía en la disciplina de los colaboradores, y en la solidez de la organización.

Por otro lado el líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. De allí que entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera.

Aún cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical es decir el carisma del líder es personalísimo, y el del dirigente es institucional.

Además el dirigente manda y considera el trabajo como una rutina es decir la dirigencia es un oficio mientras que el líder convence y por su perseverancia llega a parecer heroicidad, por lo tanto el liderazgo es un arte. Fishman, D. (2004)

Del mismo modo el líder cree en la acción, busca la transformación súbita y se esfuerza porque los principios se disfruten mientras que el dirigente confía en la omisión, prefiere el gradualismo y por lo que los principios se respeten.

El dirigente tiene confianza en la disciplina apoyándose en su autoridad formal y siempre manda convirtiéndose esto en rutinario, pero al líder es intuitivo e inspirativo, su carisma es personal y suele convencer a los miembros de su institución. Hanson, M y Adial, C. (1992)

4.5. Requisitos, Cualidades y Habilidades de un Líder Educativo

Es importante manifestar que un líder educativo debe cumplir con ciertos requisitos y entre los más relevantes tenemos:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Ser portador de lo nuevo y creador incesante.
- Ser apasionado por el cambio.

- Poseer tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Tener la habilidad y sutileza en la toma de decisiones.
- Ser entusiasta y motivador.
- Inspirar con su visión de futuro.
- Diseña y propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual.
- Apremia y trasmite energía desbrozando el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia

Un buen líder educativo debe poseer cualidades básicas tales como:

- Visionario: este se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.
- Persona de acción: es decir este lucha fervientemente por alcanzarlos, sin rendirse con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito
- Brillante: el líder por su inteligencia, por su espíritu combativo, por la claridad de sus planteamientos sobresale sobre el resto del equipo.
- Coraje: el líder defiende con determinación sus convicciones, es decir a pesar de las dificultades este no se desalienta, superando aquellos obstáculos que hasta llegar a su objetivo.
- Contagia entusiasmo: permitir que los miembros del grupo perciban que las metas que persigue el líder son positivas, logrando entusiasmar a todos ellos compartiendo sus objetivos.
- Gran comunicador: es la habilidad que tiene el líder de comunicarse con los miembros de su grupo, habilidad que permite vender su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

- Convincente: es decir ser persuasivo, sabiendo presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de su organización.
- Gran negociador: tener buena capacidad de negociar continuamente dentro del grupo, como con sus clientes, proveedores, entidades financieras, accionista etc.
- Capacidad de Mando: el líder debe ser convincente y capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario, pero no puede abusar del ordeno y mando
- Exigente: la lucha por sus metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que solamente se consigue con alto nivel de exigencia para el líder y sus miembros.
- Carismático: este es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es decir este permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder.
- Honestidad: El grupo tiene que tener confianza en su líder y absolutamente convencido que el líder va actuar honestamente, porque la honestidad juega un papel muy importante en el líder ya que un líder deshonesto perderá la confianza del grupo y una vez iniciado el proceso se hace difícil parar. que se predica.
- Cumplidor: Es relevante esta cualidad en un líder, ya que él tiene que ser una persona de palabra es decir lo que se promete se cumple.
- Coherente: Es necesario tener coherencia con lo que se dice y lo que se hace, es decir vivir aquello. Johannot, H. (1972).
- La Flexibilidad juega un papel muy importante en el liderazgo, ya que frente a diferentes habilidades y personalidad hacen que la flexibilidad sea altamente deseable como un rasgo del líder.
- Es necesario manifestar que la flexibilidad permite al líder adaptar su comportamiento para desarrollar las respuestas más apropiadas a situaciones diferentes.
- Los líderes son más valiosos en una organización cuando son capaces de adaptarse a las responsabilidades de diferentes posiciones.

Un buen líder se caracteriza por tener muchas virtudes y entre ellas tenemos las siguientes:

- La Prudencia, la cual ayudara el acierto del juicio recto acerca de los medios necesarios para lograr un fin.

Es decir la prudencia es la capacidad de discernir y distinguir lo bueno de lo malo para tener éxito.

- La Justicia, evita el egoísmo en el juicio y el obrar y abre la puerta a la aplicación de la regla de oro, poniendo las bases para ir más allá de la práctica del bien.

En otras palabras la justicia es la constante y perpetua voluntad de dar a cada uno lo que le corresponde.

- La Templanza, la cual modera el carácter y evita dejarse llevarse exclusivamente por lo agradable y se trata de la virtud que modera los deseos, lo que una persona templada es dueña de su comportamiento, que se deja dominar por el afán de tener o aparentar y a su vez reconoce sus limitaciones y errores.
- La Fortaleza, es el actuar con coraje para lograr lo que, siendo bueno, exige esfuerzo y esta virtud es la que modera los impulsos. La persona fuerte está en condiciones de actuar con tenacidad, paciencia, constancia y valentía

Un buen líder debe poseer las siguientes características:

Capacidad Dialógica. El dialogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas, y el líder tiene la capacidad de escuchar (no solo de oír) a los demás, aun sin que hablen de manera directa.

Mas que con los oídos, escucha con el corazón. Al líder le interesa el bienestar de los demás. Es un movimiento en los dos sentidos.

Se Siente Éticamente Responsable del Grupo. Por eso toma en cuenta la dignidad y las facultades de las personas.

Busca el bien de ellas y su superación. Se compromete con sus seguidores y, al hacerlo, genera confianza y credibilidad. Esta siempre allí, presente. No abandona el puesto y siempre tiene una actuación correcta.

Genera Credibilidad. La credibilidad crea la fe y confianza. No puede haber un grupo si no hay fe entre sus miembros y, mucho menos, en su líder.

Pero esa credibilidad se basa en su comportamiento, más que sus palabras y a la habilidad de manejar los sentimientos, afectos y emociones propias y ajenas. Autry, J. (2003)

El líder tiene esta característica que le permite realizar acciones que son acogidas por sus seguidores y entre ellas tenemos:

Conoce sus Fortalezas y las Aprovecha al Máximo. Sabe lo que puede hacer y lo hace bien. No se sobrevalora ni tampoco se subvalora. Si tienen debilidades, trata de superarlas.

No Pierda de Vista el Objetivo. Sabe a dónde hay que llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan.

Esa es una característica muy fuerte que, sin embargo, se le presta poca atención.

Lealtad. Es inconcebible un grupo con un líder desleal. Sería la ruina de todos. La lealtad, unida a la responsabilidad, hace fuerte al grupo en donde cada uno se siente seguro y sabe que no va a ser engañado.

Es Innovador. Siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas o busca mejorar las que ya existen. No se estanca en el pasado. Es un visionario.

Flexibilidad. Para poder hacer los cambios que se requieran. Para lograr la voluntad de quienes no estén de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas.

Bien Informado. Sabe que si no conoce el terreno, puede fracasar. Le interesa saber sobre lo que tiene que tomar decisiones. Debe saber analizar los datos de que dispone y utilizarlos inteligentemente de la mejor manera .Correa Carlos. (2009).

Dentro de las habilidades que un líder debe poseer encontramos:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.

- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aun si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.
- Habilidades conceptuales, lo que permite determinar la capacidad de ver la organización como un todo y del como las diferentes partes de la misma dependen entre sí, la una de la otra.
- Habilidades técnicas, lo cual involucra los conocimientos, experiencia, actividades, métodos y procedimientos que facilitan el manejo de la organización.
- Habilidades humanistas la cual tiene que ver con la capacidad para funcionar de manera efectiva como miembro del grupo, facilitando la motivación para el mejor aprovechamiento del recurso humano. Leithwood. K. (2004)

4.6. Los Valores y la Educación.

Es indudable que la educación en valores enseña al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquía entre las cosas, porque a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa.

De allí que, la educación en valores es sencillamente educar moralmente teniendo como objetivo el logro de nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, promoviendo el respeto a todo individuo.

Educar en valores es también, educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; en donde las personas tienen que estar claro y convencida de que la vida tiene un sentido debiendo reconocer y respetar la dignidad de todos los seres.

Por lo tanto los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, convirtiéndose esto de relevante importancia pedagógica en la enseñanza y aprendizaje.

Cabe señalar que la incorporación, realización y descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa en donde se necesita la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Para lograr una buena educación en valores se debe hacer un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en las instituciones educativas se puedan desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, siendo asimilados libremente permitiéndose definir los objetivos de vida que tenemos.

La educación en valores nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, esta toma de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores.

Otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como se puede notar, tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino, que va mas allá en busca de la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

Por otro lado, la educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos

Cuando se habla de convivencia y de derechos humanos se refiere al actuar humanamente llegando a juzgar que un valor es valioso, por tal motivo el individuo debe ponerse al servicio de ese valor promoviéndolo para el y para los demás por medio de gestos concretos y eficaces, dándole así al mismo tiempo un sentido a la vida y haciendo propio este sentido.

Es importante manifestar que educar con valores es tarea de todos y se parte de que se deben crear las condiciones para incidir en la formación de ciudadanos más responsables consigo mismo y con todo lo que configura el entorno.

Por lo que la idea de esta, es habitar en un mundo mejor, en donde la convivencia sea armónica entre los individuos y naciones con base en el reconocimiento y el respeto de las diferencias dejara de ser una utopía y se transformara en una realidad.

Por ello se hace relevante decir que toda la acción educadora se encamina a provocar un proceso que viene marcado por acciones tales como optar, preferir y adherirse a un sistema de valores, ya que la libertad y la educación de la libertad se constituyen en hilo conductor.

La educación involucra a los líderes y docentes por lo que el líder debe tener valores direccionados a la democracia como forma de gobierno, pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico.

Tanto así que debe llegarse a internalizar la responsabilidad cívica de participar en aquello que interesa a la persona, pero también en lo que afecta a otros.

El docente es una persona profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos, valorando la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos en el aula de clases y fuera de ella.

De allí que la paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos requiere la formación en valores.

Entender que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos derechos que deben ser respetados y activamente defendidos, esto supone un proceso de desarrollo del juicio moral sistemático, profundo y allí, debe haber el aporte del docente.

El educador debe ser creativo, capaz de entender incluso de prever los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos enfrentar con ventaja. En ese sentido, se tendrá una población estudiantil proactiva con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas.

Para ello, se requiere el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice.

La creatividad en el docente es una actitud ante la vida que requiere un gran esfuerzo, ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen digeridas que crear y transformar.

Además este es capaz de resistir los embates de estructuras viciadas que demandan comportamientos corruptos o incluso criminales para sobrevivir a su interior, lo que conduce a la necesidad de desarrollar en los educandos el juicio moral. Autry, J. (2003)

Se hace necesario remarcar que los valores se encargan de traducir nuestro sistema de creencias más profundas; es decir, la forma en que nos representamos y percibimos la realidad y sus consecuencias.

En el ámbito educativo los valores y creencias, en general, versan sobre la importancia de los factores del buen vivir, el respeto a los demás, la participación, cooperación, administración del conflicto, adaptación al entorno, estilos de liderazgo y conducción de personas, etc.

De esta manera, asociando valores a nuestro sistema de creencias, inferimos a qué cosas le otorgamos o no valor.

El valor no es tal si no creemos previamente en lo que valoramos; o dicho de otra manera: para valorar, hay que creer. En consecuencia, los valores nos permiten entrar en relación.

De hecho, sucede que cuando un grupo o persona tiene problemas con otro es porque no conoce los valores del otro, produciéndose un “choque” de creencias, que muchas veces termina en desvinculaciones. Delgado Lorenzo M. (1998)

Los principios de acción constituyen la aplicación de los valores y la experimentación de los mismos logrando que el principio traduzca el valor.

El valor se transforma en principio cuando todos en la institución educativa lo practican. En ciertas instituciones proclaman como valor el trato a sus alumnos pero cuando uno las “estudia”, observa que ese valor no es implementado, por lo tanto los alumnos no constituyen, deliberadamente un principio de acción para lograr su estrategia.

Para lograr integridad entre lo proclamado y lo practicado, será necesario acompañar a las personas a que gradual pero sostenidamente, vayan incorporando, y fundamentalmente practicando, los valores establecidos, a fin de que los mismos se conviertan en principios de acción perdurables.

Es en este punto donde el liderazgo del educador, se constituye en el propagador de estos valores en la institución educativa

La implementación de un cambio de esta naturaleza no solamente se logrará comprendiendo y aceptando los valores; éstos deberán ser practicados e internalizados con el respaldo de las habilidades, conductas y competencias necesarias para que se constituyan en principios, conductas y comportamientos rectores válidos para todos los niveles del centro educativo. Este tránsito supone un importante baño de humildad para todos, de arriba hacia abajo, ya que implica aprender a desaprender; o sea, a revisar un camino ya recorrido y a modificar rutas, lo que implica introducirse en un importante proceso de transformación.

El desafío, pues, será facilitar este cambio, de manera que los valores no sean percibidos por las personas como un manifiesto de buenas intenciones, sino que sean entendidos como el eje que defina y determine actitudes, aptitudes y formas de sentir, Heihrich (1993)

Entre los valores más relevantes que se deben tomar en cuenta tenemos:

1. La justicia, que se traduce en equidad, indispensable para la construcción de una sociedad altamente educada.
2. La vivencia de la democracia como forma de vida, y el cuidado de la convivencia cotidiana en los micros sociedades que son las instituciones educativas.
3. La demostración de la responsabilidad social y política de las instituciones educativas y de quienes en ella se desempeñan
4. El respeto por y la valoración de la diferencia, sobre todo la cultural, que en la medida que propicia la relación desde planos de igualdad, asegura el mutuo enriquecimiento.
5. La confianza en el personal profesional de la educación, con la consecuente mayor autonomía de cada institución escolar.
6. La necesaria anticipación de toda actividad educativa a las exigencias del futuro: las que nos vendrán dadas y las que nos parecen necesarias.

Este ambiente educativo por sí sólo propiciará la vivencia, y con ello el descubrimiento, de pautas de convivencia que permiten el crecimiento de cada quien y de cada otro.

Pero además, respecto de nuestros alumnos, para enfrentar la incertidumbre y para preparar para una vida satisfactoria y evolutiva, es necesario propiciar, al menos.

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

Modelo de formación del profesional en valores:

Dimensiones	Valores que se forman
Intelectual	Saber
Técnica	Eficacia
Ética	Dignidad
Estética	Sensibilidad
Político-Ideológica	Patriotismo

En cuanto a la Administración por Valores se puede decir que es el verdadero poder de atracción que actúa en lo humano como imán.

Es relevante manifestar que para los educadores, padres o profesores, los valores son un tema insoslayable y pugnar por la educación en valores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa.

La educación, o es en valores o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación.

Para educar en los valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello.

Es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así, posteriormente, profundizar en directrices y prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtico e integral posible.

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

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

Por tanto, la educación en los valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida.

En cuanto a los educadores, debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

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

La familia, por ejemplo, da la vida a los hijos y, a partir de ello, los acoge y acompaña en la intimidad, razón por la cual es el ámbito propio para educar en los valores de intimidad.

Esto es, en aquellos valores relativos a la formación más propiamente humana: los que corresponde al campo de la formación afectiva que lo constituyen la generación, expresión y control de sentimiento.

El campo de la asimilación de principios de comportamiento están acordes con la naturaleza humana, propicios para su propio desarrollo y para no entorpecer el de los demás el cual lo constituye formación moral.

Concatenadamente el campo de orientación de la propia vida en función de una ideología y, más concretamente, en función de la respuesta personal es que cada familia y cada sujeto deben dar ante la existencia de Dios la cual corresponde a la formación religiosa.

Por su parte, al igual que la familia, la escuela posee responsabilidad prioritaria antes la educación en determinadas áreas de valor.

La escuela es una institución de origen cultural, creado por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades del micro ámbito familiar

La formación intelectual profunda a través del acercamiento a la ciencia; la formación sociopolítica y cívica al servir a los alumnos de puente entre la familia y la comunidad social.

La formación estética especialmente en lo que al acrecimiento al arte se refiere, la educación físico-motriz, mediante de la ejercitación en variedad de actividades de motricidad fina y gruesa.

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

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

Los modos o formas de abordar la acción educativa pueden ser muy variados, pero en todos los casos habrán de considerar básicamente los siguientes tres puntos: El ejemplo de los educadores como de partida, con el fin de ser reflejo vivo aunque imperfecto naturalmente de los valores en que se desea formar.

- La combinación vs. La imposición como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.
- La formación de la voluntad como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.

El ejemplo, convicción y voluntad son tres causas concretas pero complejas para la educación de los valores.

El ejemplo supondrá esfuerzo y vocación por parte de los educadores; la convicción requerirá el esfuerzo intelectual por parte de educadores y educandos; y la voluntad precisará que desde la infancia del educando posea una formación en las virtudes humanas.

Finalmente, lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo que son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que manifiestan para el desarrollo humano.

Por otro lado, apuntar al perfeccionamiento integral al hombre como finalidad última, y perseverar en los ejemplos vivo como marco de referencia motivador y en la información de la inteligencia y de la voluntad como instrumento clave en la permanente conquista de la cima de cada una de las esferas de valor.

5. DIAGNOSTICO

El Colegio Técnico Fiscomisional de Agricultura San Lorenzo es una institución que por más de tres décadas ha contribuido con la formación educativa a jóvenes y adolescentes en el arte y el amor al cultivo del agro y a la mecánica.

Esta institución considera que la educación constituye la base fundamental para el desarrollo de un país y consecuentemente mejorar las condiciones de vida de la población.

De allí que, el reto es actuar con igualdad sobre los retos que exige el nuevo milenio en el bachiller técnico, procurando privilegiar al ser humano en su formación integral.

5.1. Instrumentos de Gestión Educativa en donde se Evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores en el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo

Esta institución está ubicada en la Avenida Carchi de la ciudadela Kennedy en la ciudad de San Lorenzo, provincia Esmeraldas.

El colegio fue creado, mediante Acuerdo Ministerial #523 del 19 de Febrero de 1971 con el Bachillerato de Agronomía y posteriormente se crea el Bachillerato de Mecánica Industrial en el año 1981.

Cabe mencionar que esta institución fue formada por misioneros combonianos y entre ellos: Padre Lino Campesan y Hermano José Zordan y actualmente es propiedad del Vicariato Apostólico de Esmeraldas.

Entre los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en el liderazgo y valores de la institución antes mencionada tenemos.

5.1.1. Manual de Organización

De manera general se puede decir que el manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal

que conforman la estructura organizativa, delimitando a una vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación de la correspondencia funcional entre puesto y estructura.

A fin de que el mencionado documento sea realmente un instrumento operativo, se hace necesario incluir en este una serie de indicaciones de carácter práctico, orientar y ordenar los trabajos de elaboración o actualización de estos documentos, que se pretenden sea el resultado del estudio y el análisis de la estructura funcional vigente, a fin de realizar los cambios adecuados a las necesidades de cada institución

En otras palabras, el manual de organización es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen a las funciones que cada uno tiene que cumplir

Esta institución educativa no posee el manual de organización, instrumento importante en el funcionamiento de esta institución educativa.

5.1.2 Código de Ética

Este es un importante instrumento que permite que las personas actúen en forma correcta. Este es un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que deben ser cumplidos por los miembros de la institución para respetar los derechos de terceros así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que puedan presentarse.

Los códigos éticos pueden incluir temas directamente regulados por la ley o bien incorporar la autorregulación de otros aspectos propios de la actividad de la institución así como: la recepción de regalos o realización de donaciones a personas o grupos, la prevención de conflictos de intereses, el respeto de la propiedad, el respeto a la privacidad y el modo de establecer relaciones con el entorno etc.

Cabe señalar que, el Colegio Técnico Fiscomisional de Agricultura San Lorenzo cuenta con el documento llamado código de ética.

Este código de ética está estructurado de la siguiente manera:

- Antecedentes

- Presentación
- Justificación
- Enunciado general
- Misión
- Visión
- De los fines
- Objetivos
- Estructura y característica de la institución
- De las autoridades, organización y estructura
- De las funciones de las autoridades
- Del consejo directivo
- De los profesores guías
- De las comisiones permanente
- Del Departamento de orientación y bienestar estudiantil
- De la secretaria general
- De la colecturía.
- De los conserjes
- De los derechos de los estudiantes
- Disposiciones generales

5.1.3 Plan Estratégico

La institución educativa cuenta con un plan estratégico, el cual marca las directrices y el comportamiento para que esta alcance sus aspiraciones.

El plan estratégico es un documento en el que se plasma cuáles serán las estrategias durante un periodo de tiempo por parte de los responsables o directivos de esta institución.

Este instrumento se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Presentación
- Introducción
- Misión y Visión
- Valores
- Análisis situacional
- Lineamientos de políticas
- Objetivos estratégicos y metas
- Líneas estratégicas de acción

Es decir, el plan estratégico de esta institución está sintetizado en un documento escrito de 22 páginas.

Es importante mencionar que el plan estratégico consolida la cultura de planificación en esta institución, y por lo tanto se constituye en sí misma, en un proceso de aprendizaje institucional.

Los objetivos y metas han sido valorados y priorizados para ser alcanzados a 3 años, considerando los ejes estratégicos definidos.

5.1.4 Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual (P.O.A), es la expresión de la Planificación Operativa Anual de la institución.

Este instrumento permite mejorar el proceso de planificación y se adapta a los objetivos generales de la institución. De allí que este es una herramienta que sirve

para dar un ordenamiento lógico de las acciones o actividades que se proponen realizar en esta entidad educativa.

El Plan Operativo Anual (P.O.A) del Colegio Técnico Fiscomisional de Agricultura San Lorenzo es un instrumento, el cual se encuentra estructurado de la siguiente manera: Actividades, Metas, Plazo de Ejecución, Responsables y Financiamiento. Este consta de 15 actividades a realizarse en donde cada una de ellas tiene una meta, plazo de ejecución, responsables y su financiamiento.

En busca de mejorar la calidad de la educación, se inscribe la necesidad de plantear actividades de solución a través del plan operativo anual, cada plantel espera innovar las estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de resolver situaciones en el corto, mediano y largo plazo. Es decir que, este instrumento permite observar las estrategias operativas que se van a realizar dentro del proceso de un año.

En otras palabras el desarrollo de este instrumento en el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo, permite optimizar el uso de recursos disponibles en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

5.1.5 Proyecto Educativo Institucional

Es indudable que cada establecimiento educativo goza de de autonomía para formular, adoptar y poner en práctica su propio proyecto educativo institucional sin más limitaciones que las definidas por la ley y reglamento.

Este proyecto es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva, siendo este un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa.

El proyecto educativo permite en forma sistemática hacer viable la misión de un establecimiento y a la vez requiere una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos en función del mejoramiento de los aprendizajes

En el PEI se encuentra toda la información pertinente que permite generar todos los proyectos específicos de la implicación necesaria para ejecutar la acción. Todas y cada uno de los aspectos de la vida institucional son consideradas como referentes de acción en el PEI.

Este afecta a la globalidad de la gestión administrativa, reflejándose en la institución como un todo global y armonioso integrando a toda la dimensión institucional: Gestión administrativa, clima institucional, gestión técnico pedagógico, relación con la comunidad.

El proyecto educativo institucional (PEI), otorga coherencia en la práctica del establecimiento: entre las políticas educativas nacionales, el currículo nacional, y las necesidades provinciales, locales e institucionales.

El Colegio Técnico Fiscomisional de Agricultura posee su Proyecto Educativo Institucional denominado “REFORMA DEL BACHILLERATO TECNICO UNIVALENTE EN AGROPECUARIA Y MECANICA INDUSTRIAL “

El nivel ejecutor de este proyecto está constituido por los directivos, consejo directivo y presidente de áreas. Los responsables lo conforman, el personal administrativo, personal docente, personal de servicio, padres de familia y alumnos.

El Proyecto Educativo Institucional consta de los siguientes partes:

- Identificación del proyecto
- Denominación del proyecto
- Unidad ejecutora : 28.84
- Nivel ejecutor
- Antecedentes
- Justificación
- Misión institucional
- Visión institucional

- Políticas
- Objetivos
- Metas
- Diagnostico situacional de la institución
- Planificación presupuestaria
- Perfil general del bachiller
- Fundamentación teórica
- Fundamentación filosófica
- Fundamentación sociológica
- Fundamento didáctico
- Estrategias operativas.

El PEI, es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo. La elaboración de un proyecto educativo institucional no puede ser concebida al margen de una concepción histórica socio cultural y desarrollo nacional. La visión del futuro del proyecto educativo debe corresponder a la visión de la sociedad en lo que aspiramos vivir.

5.1.6 Reglamento Interno y otras Regulaciones para la Gestión en Liderazgo y Valores.

Es importante manifestar que el Colegio Técnico Fiscomisional de Agricultura San Lorenzo, no posee un reglamento interno, el cual le permite normar sus actividades y a la vez implementar este instrumento muy valioso en esta institución educativa, para que se logre llegar acuerdos y vivir en armonía consigo mismo y con los demás.

Es decir a través de este instrumento se llega a resolver conflictos dentro de las instituciones educativas y lograr la revisión de los principios y nociones de autoridad, y el manejo del poder.

Normalmente cuando hablamos del comportamiento de las personas, dentro de los espacios educativos se hace referencia al tema de la disciplina, sin embargo cuando se habla de disciplina esta siempre hace referencia a los

alumnos y alumnas, al comportamiento que al juicio de los adultos, niños, niñas y adolescente deben observar dentro de las instituciones.

Con este reglamento, los directivos, maestros, maestras, estarán en la capacidad de orientar a sus alumnos en el ejercicio efectivo y cotidiano de los derechos los valores de convivencia democrática, para mejorar los niveles de autoestima y propiciar el dialogo de participación y alternativa de los conflictos y el buen trato de una nueva cultura institucional.

Este instrumento es de gran importancia para una institución educativa porque en él se plasma ciertas normativas para las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia para lograr un mejor desempeño de la institución.

5.1.7 Valores Institucionales

Obviamente que frente a la globalización mundial las instituciones educativas deben asumir retos tales como: la comunicación, empoderamiento de los Tics, actualización en los sistemas administrativos y un adecuado trato con quienes nos rodean. De allí que como institución el Colegio Técnico Fiscomisional de Agricultura San Lorenzo ha implementado los valores de respeto, puntualidad, solidaridad, servicio y valores espirituales cimentados en la Fe y el Amor.

El educador de este plantel debe ser un hombre de síntesis, abierto a los cambios de la cultura aveniente, capaz de orientar a los alumnos, no solamente en la parte pedagógica sino también en la humana.

Esta institución educativa persigue humanizar y personalizar al hombre integrándolo al proceso social ecuatoriano y es la responsable de convertir al educando en sujeto de su propio desarrollo al servicio de la comunidad.

Este colegio anuncia explícitamente a CRISTO LIBERADOR y superar las situaciones de pecado en el orden individual y social defendiendo el derecho a la educación y en definitiva a crear una nueva sociedad, fraterna, solidaria, justa y cristiana tomando como base la familia como una organización comprometida de la comunidad.

5.2. La Estructura Organizativa del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo.

5.2.1 Misión y Visión.

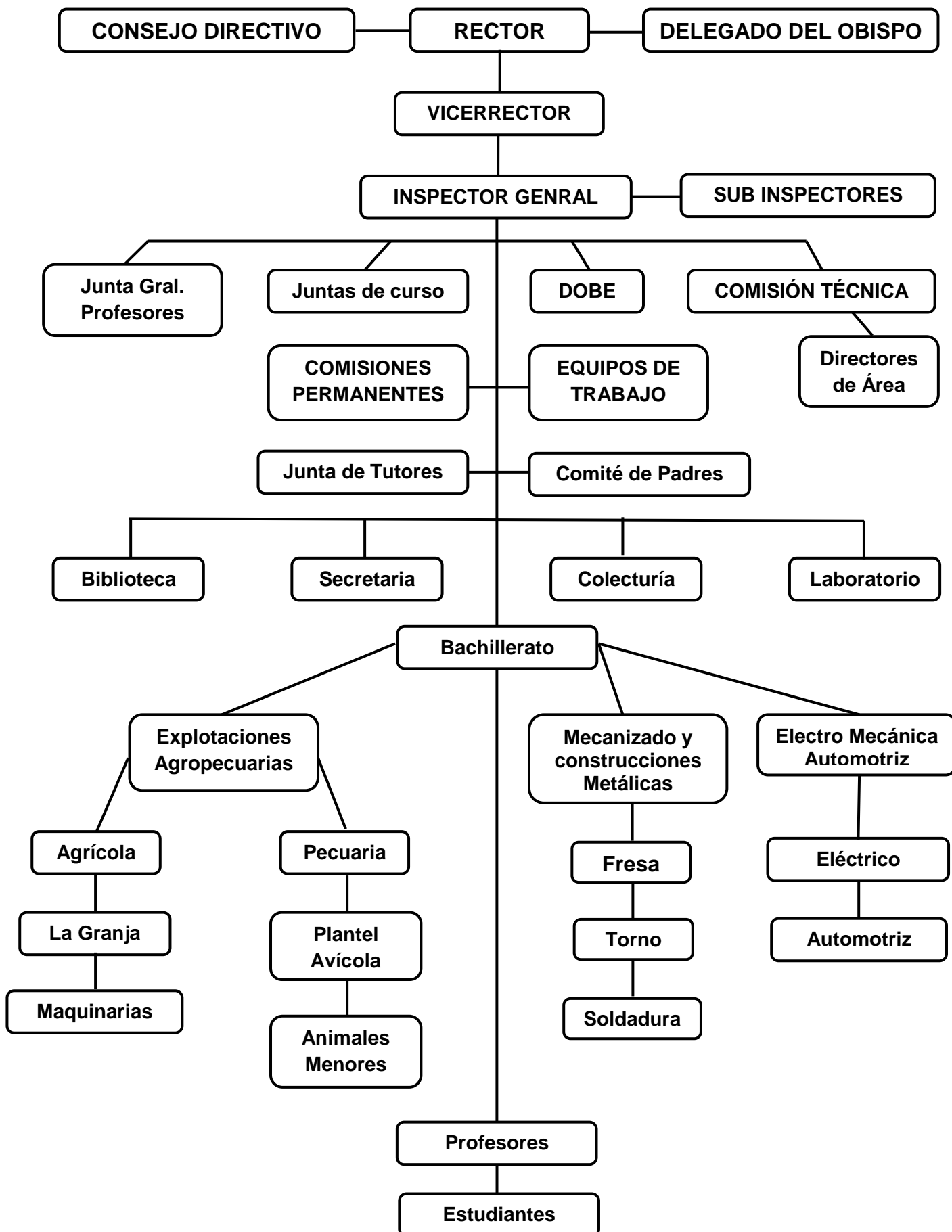
Esta institución educativa tiene como **misión** el perseguir la preparación técnica del estudiante, sabiendo que la educación debe ser compartida tanto teórica como practica, es decir una enseñanza didáctica productiva, sin descuidar los valores éticos humanos y espirituales, para que de esta manera el bachiller técnico pueda desenvolverse como un ente positivo en la sociedad.

Esta misión esta expresada en las funciones reglamentarias:

- Atender las necesidades de la función de bachillerato técnico en Agropecuaria y Mecánica Industrial.
- Vincular la participación educativa, con las demás instituciones educativas del país y las ONGS.

La **visión** del Colegio Técnico Fisco misional de Agricultura de San Lorenzo, basa sus esfuerzos en la personalización de las nuevas generaciones del Cantón San Lorenzo y del país, profundizando la conciencia de su dignidad humana, favoreciendo su libre autodeterminación y su sentido comunitario, comprometiéndose en consolidar el mejoramiento profesional del personal docente, administrativo y de servicio, posibilitando su profesionalización, en las corrientes del pensamiento moderno de las ciencias pedagógicas y técnicas.

5.2.2 El Organigrama



5.3 El Clima Escolar y Convivencia en Valores.

Es importante manifestar que en esta institución educativa existe un ambiente agradable y acogedor habiendo una empatía entre las autoridades, maestros y estudiantes con ciertas irregularidades de un grupo de maestros que no está acorde con el desarrollo de la institución.

Por otro lado hay espacios verdes donde los estudiantes comparten ideas con sus profesores, juegan, se recrean logrando desarrollar valores convirtiéndose este plantel en un lugar donde fluye la armonía.

5.3.1 Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.

Es indudable que en la actualidad los procesos educativos se caracterizan por la profunda renovación en la forma del ser y hacer de los educandos, hombres honestos y responsables.

Las corrientes pedagógicas pretenden formar al profesor como un profesor reflexivo que está en concordancia con el papel de la educación en el contexto social cultural de nuestro país, que propenda un accionar firme en defensa de la educación y liderazgo autoritarios.

Dentro de este marco el Colegio Técnico de Agricultura San Lorenzo persigue una preparación técnica del alumno, siendo una educación compartida tanto teórica como practica.

Por lo tanto es una enseñanza productiva sin descuidar los valores éticos, humanos y espirituales, para que de esta manera el individuo pueda desenvolverse como un ente útil a la sociedad.

De allí que esta institución tiene en su currículo la asignatura de Formación Cristiana como un buen proyecto de vida al servicio de los alumnos cumpliendo las exigencias del mundo contemporáneo; participando en la oración del cristianismo diariamente, celebraciones litúrgicas, valoración de los sacramentos de la iglesia, convivencias ,para que desarrolle plenamente su pensamiento y su libertad.

5.3.2 Dimensión Organizativa Operacional y Valores

Es importante señalar que los elementos constitutivos de la institución educativa son las personas sus fines y sus objetivos comunes ofreciendo sus servicios a la sociedad.

De allí que, en este centro educativo se toma en cuenta la institución en su conjunto, es decir el grupo humano, la calidad ética y valores.

La calidad ética de la institución está dada por el grado de contribución que esta proporciona al desarrollo humano propio y ajeno, es decir por el mayor o menor grado de servicio al bien común en el sentido ético conjuntamente con los valores morales

5.3.3. Dimensión Administrativa, Financiera y Valores.

El Colegio Técnico Fiscomisional de Agricultura San Lorenzo en la parte administrativa cuenta con un Delegado del Obispo de la provincia de Esmeraldas, un Rector, el Vicerrector, Consejo Directivo, Inspector General, Junta General de Profesores, Secretario, Profesores, Personal de servicio y en la parte financiera esta la Colectora.

5.3.4 Dimensión Comunitaria y Valores

Esta institución educativa realiza trabajos con la comunidad, en donde los estudiantes se trasladan a las comunidades y realizan trabajos en conjunto con los campesinos compartiendo sus conocimientos y asesorándolos en los cultivos. Además ellos son los encargados junto con ciertos sectores de la comunidad de la limpieza y protección del río más importante de San Lorenzo.

Este colegio promueve mejorar la producción agrícola en la zona y a la vez los ingresos económicos en los campesinos a través del manejo de los cultivos existentes e instalaciones o plantaciones de nuevas áreas.

El cultivo del cacao se ha convertido en una fuente de entrada económica para los campesinos, de allí que como institución estamos fomentando y enseñando técnicas adecuadas y asesoramiento para hacer de las plantaciones unidades productivas

que motiven a propios y extraños a producir la tierra en beneficio de ellos y la comunidad.

Por eso queremos inculcar a nuestros educandos conocimiento y valores como la responsabilidad, solidaridad, trabajo y el respeto a la naturaleza.

5.4. Análisis del FODA

El FODA es un instrumento de diagnóstico y es muy importante porque permite reflejar el estado en que se encuentra una institución es decir muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene el centro educativo, convirtiéndose este en un instrumento elemental en el proceso de la investigación.

Matriz 1

Matriz FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes con actitudes positivas al cambio • Trabajo en equipo • Se promueve una educación en valores • Toma de decisiones en consenso 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenio con la asociación de agricultores para promover el asesoramiento técnico y manejo en los cultivos de cacao y plátano • Convenio con las palmeras extractoras de aceite que se encuentran en la localidad, que permiten la práctica de las pasantías a los estudiantes. • Capacitación para los directivos y docentes a través de la Pastoral Social del Vicariato Apostólico de Esmeraldas y el Ministerio de Educación
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta del manual de organización • Escaso interés de directivos por los problemas de los estudiantes • Las autoridades más se dedican a hablar que a escuchar a los educandos 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios de autoridades en la institución. • Jóvenes procedentes de hogares disfuncionales. • Inseguridad en el entorno social: Delincuencia, pandillas, sicarios.

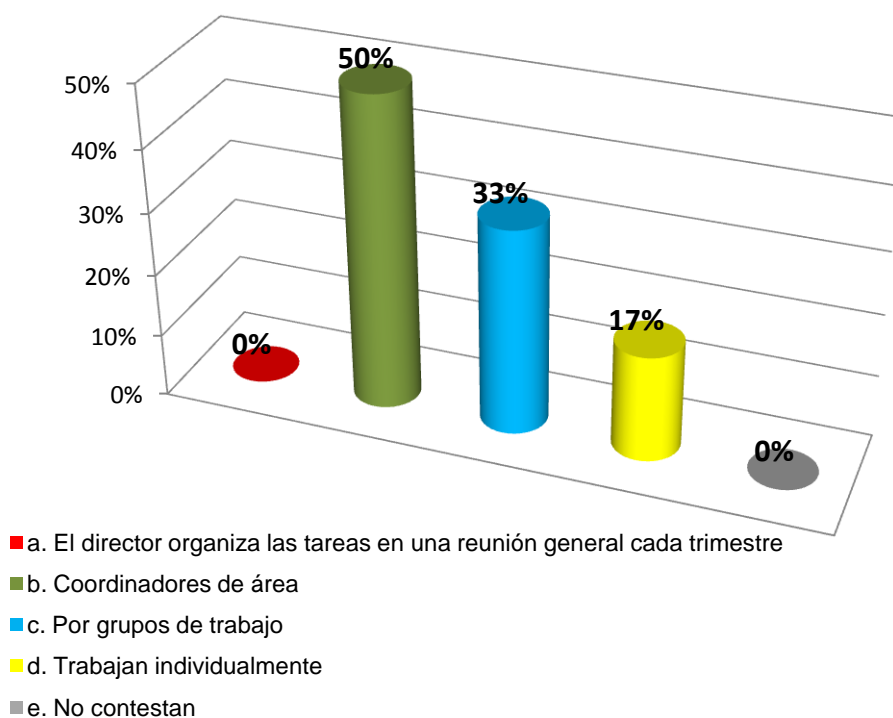
6. RESULTADOS

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 general cada trimestre	—	—
b.- Coordinadores de área	6	50%
c.- Por grupos de trabajo	4	33%
d.- Trabajan individualmente	2	17%
e.- No contestan	—	—
Total	12	100%

Gráfico 6



De acuerdo a la tabla 6, en la que se encuestan a los directivos, se puede observar, que la forma de organización de los equipos de trabajos en esta institución educativa está determinada por coordinación de área, la cual predomina en este caso, lo que quiere decir que las actividades a realizarse son consensuadas y esto beneficia a la organización.

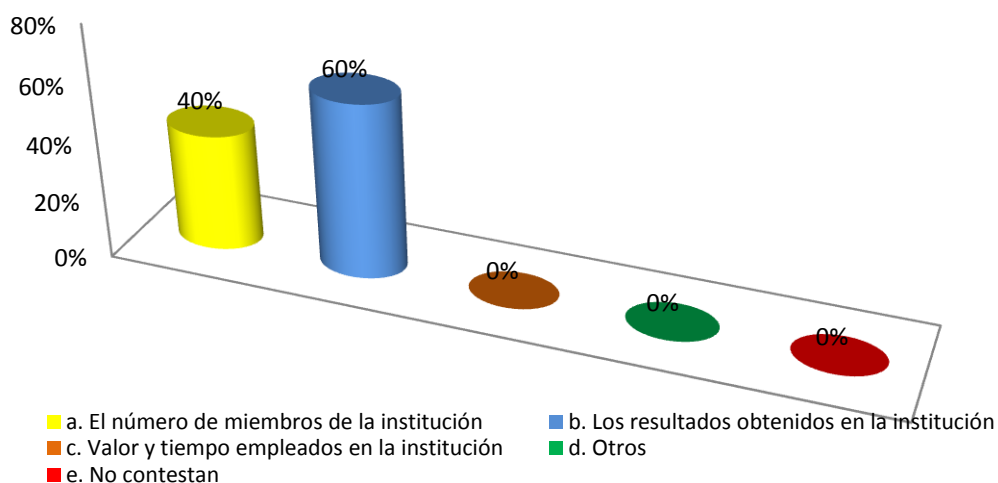
Esta pregunta es de respuesta múltiple, por lo que muchos se identificaron con una o más características por lo que, el análisis se lo hace sobre la totalidad de las respuestas.

Tabla 7

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

Aspectos	F	%
a.- El número de miembros de la institución	4	40%
b.- Los resultados obtenidos en la institución	6	60%
c.- Valor y tiempo empleados en la institución	_____	_____
d.- Otros	_____	_____
e.- No contestan	_____	_____
Total	10	100%

Gráfico 7



Analizando esta tabla, permite manifestar que la mayoría de los encuestados estima, que el aspecto más relevante que se toma en cuenta para medir el tamaño de una organización es a través de los resultados obtenidos.

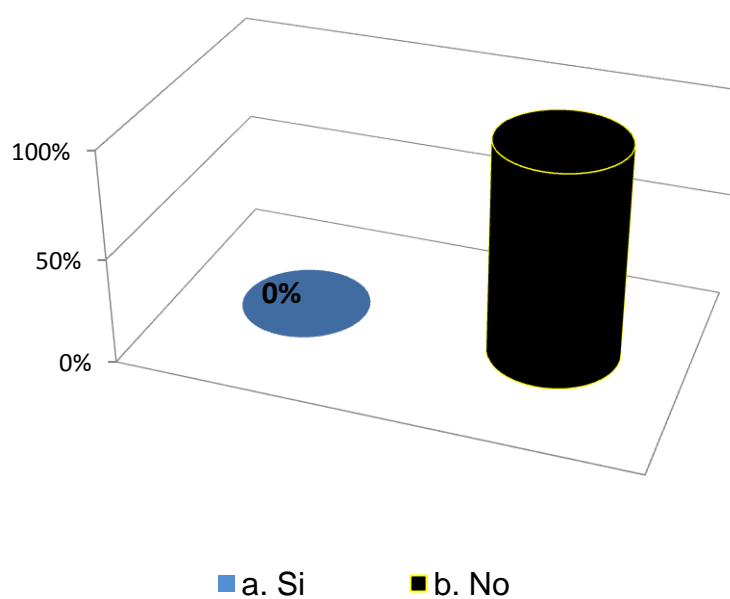
Cabe señalar que en la actualidad de acuerdo a la forma de conducción y organización de las instituciones se valoran mucho los resultados de logros.

Tabla 8

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a.- Si	—	—
b.- No	6	100%
Total	6	100%

Gráfico 8



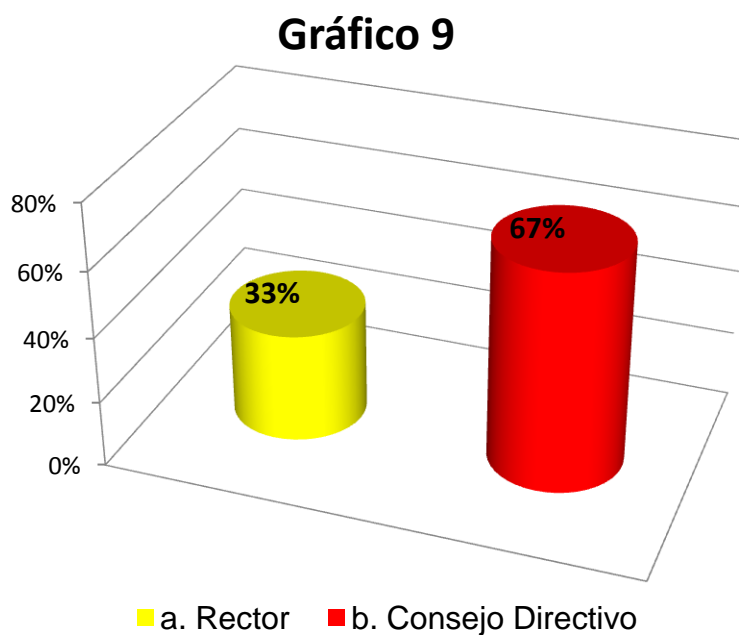
La tabla 8 permite observar que, las tareas de los miembros de la institución educativa no se encuentran escritas en un manual de normas ,reglas y procedimientos, lo que demuestra que no existe dicho instrumento en este centro, el mismo que es fundamental para la administración y organización de toda institución educativa.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

LIDERADO POR	F	%
a.- Rector	2	33%
b.- Consejo Directivo	4	67%
Total	6	100%

Es notorio que la tabla 9 muestra que, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones se encuentra liderado por el Consejo Directivo del colegio Técnico de Agricultura “San Lorenzo”.



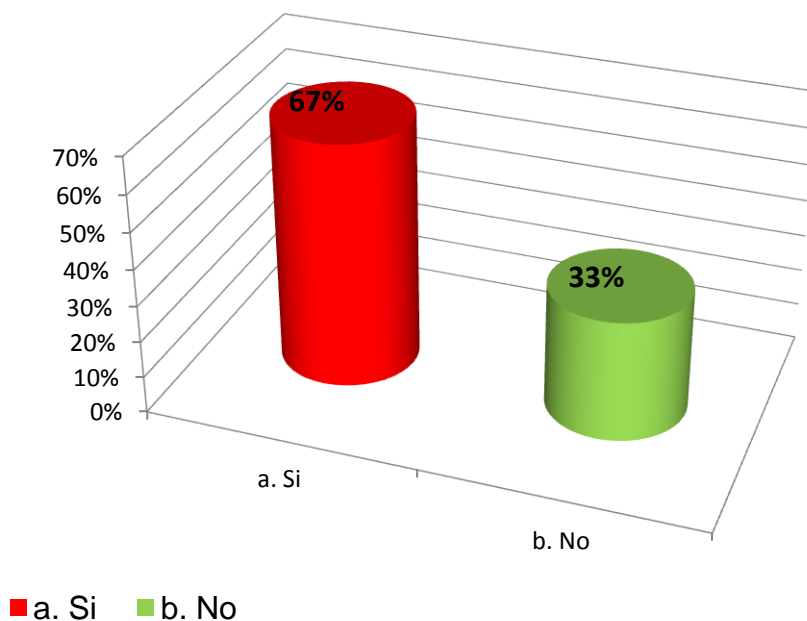
En este caso los directivos y profesores lo que hacen es ejecutar dichas resoluciones.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a.- Si	4	67%
b.- No	2	33%
Total	6	100%

Gráfico 10

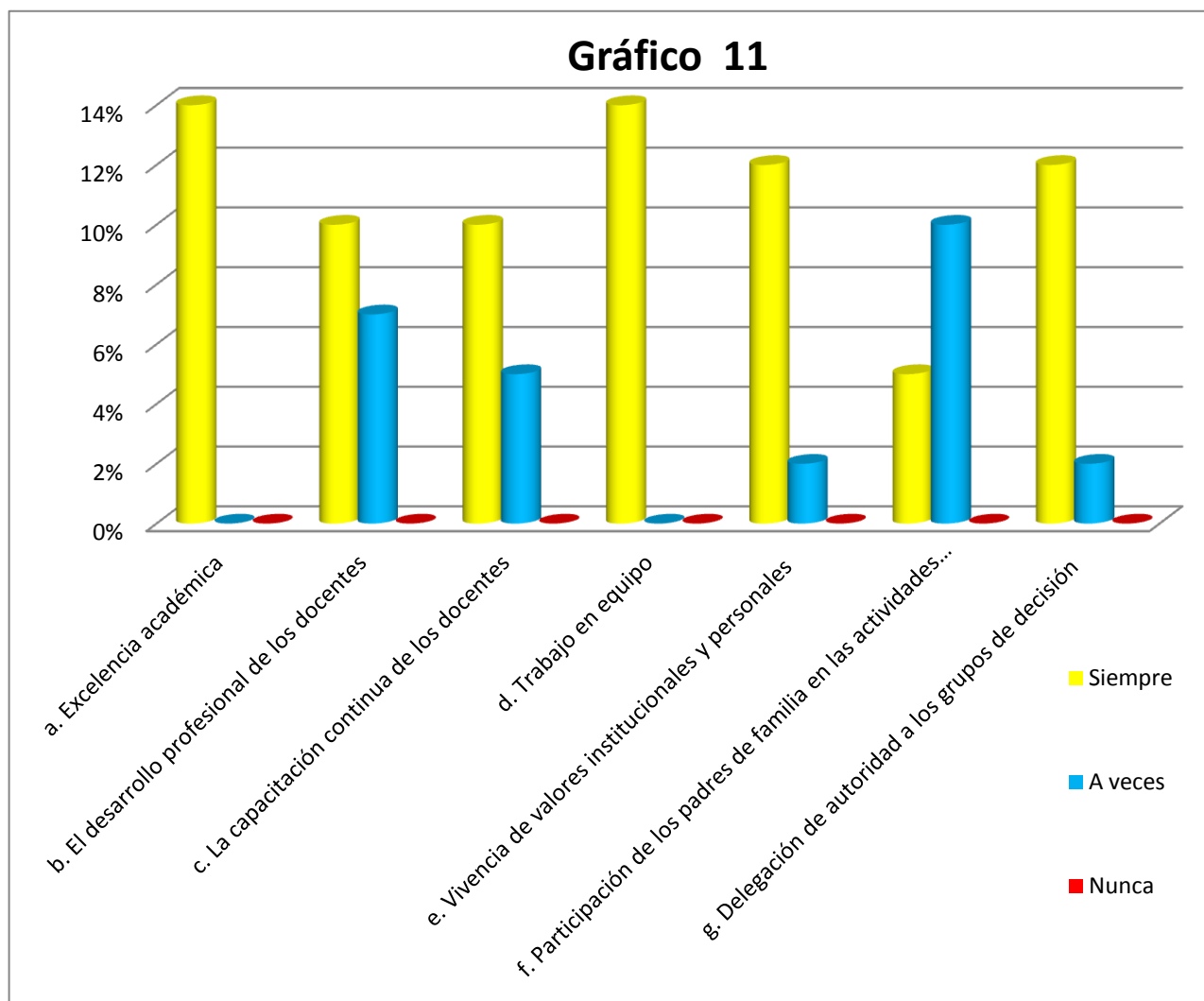


Como se puede observar en este caso la mayoría de los directivos coinciden que para la resolución de un conflicto se delega a un grupo de colaboradores para que tomen las decisiones pertinentes.

Tabla 11

SU ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden		Siempre		A veces		Nunca	
			%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	6	14%			—	—
B	El desarrollo profesional de los docentes	4	10%	2%	7%	—	—
C	La capacitación continua de los docentes	4	10%	2	5%	—	—
D	Trabajo en equipo	6	14%	—	—	—	—
E	Vivencia de valores institucionales y personales	5	12%	1	2%	—	—
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	5%	4	10%	—	—
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	12%	1	2%	—	—
Total		32	76%	10	24%	—	—



De acuerdo a la tabla 11 se puede decir que, la totalidad de las personas encuestadas determina que, siempre se promueve la excelencia académica en la administración de esta institución educativa.

Por otro lado se puede observar que la capacitación continua de los docentes predomina y esta se la realiza siempre, para que este conocimiento redunde en el aprendizaje de los educandos.

De igual forma la totalidad de encuestados considera que siempre realizan los trabajos en equipo y esto es muy importante.

En lo referente a la vivencia de valores institucionales y personales, la mayoría determinan que siempre promueven estos, ya que es un aspecto fundamental en la educación.

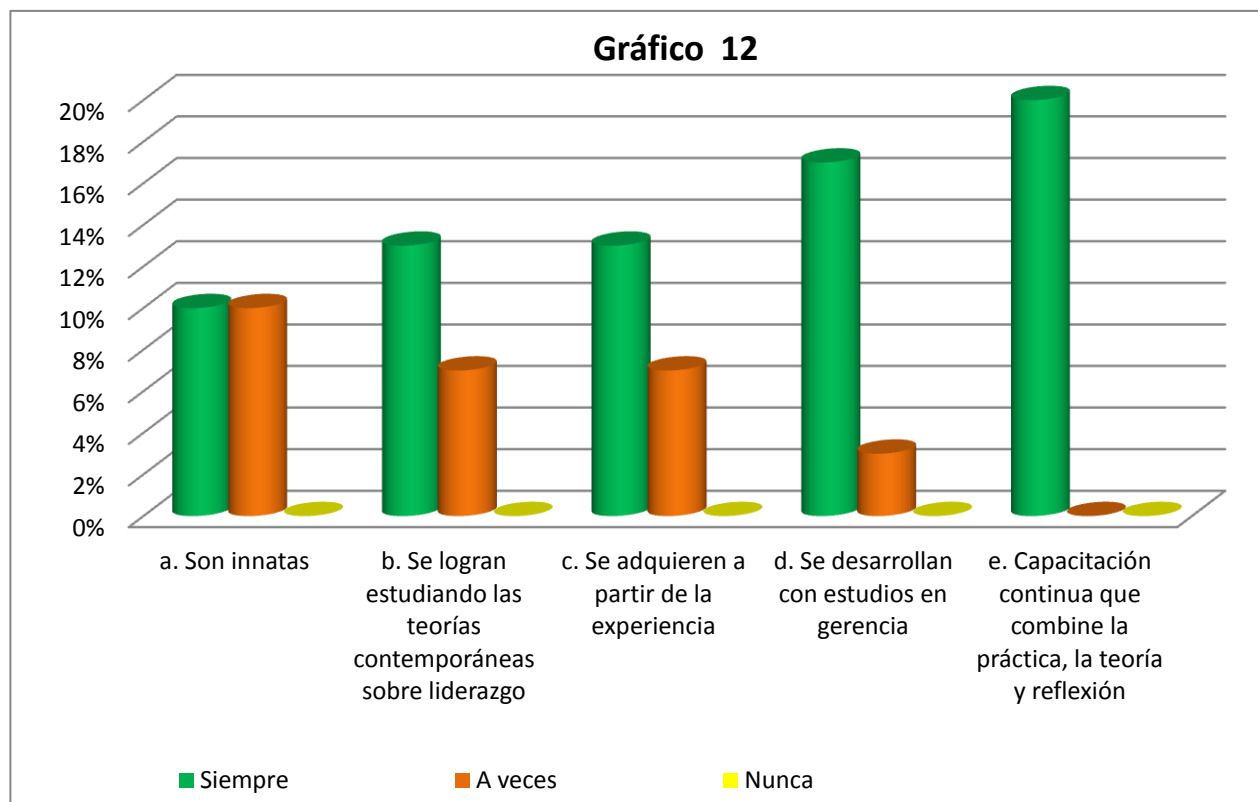
De la misma manera se considera que la mayoría de los padres de familia a veces participan en las actividades que se organizan por parte de la institución.

En lo que tiene que ver con la delegación de autoridad a los grupos de decisión la mayoría coincide que siempre se promueve en la institución. De acuerdo a estos datos obtenidos se puede decir que el liderazgo y gestión en esta institución educativa se la puede considerar muy buena.

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	3	10%	3	10%	—	—
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	13%	2	7%	—	—
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	13%	2	7%	—	—
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	5	17%	1	3%	—	—
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	20%	—	—	—	—
Total		22	73%	8	27%	—	—



La tabla 12 refleja, que la mitad de los encuestados revela que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución siempre deben ser innatas y la otra mitad de ellos consideran que estas son innatas pero a veces.

En esta institución educativa prevalece que siempre las habilidades de liderazgo se logran estudiando las teorías contemporáneas.

Del mismo modo, se privilegia que siempre las habilidades de liderazgo se adquieren a partir de la experiencia.

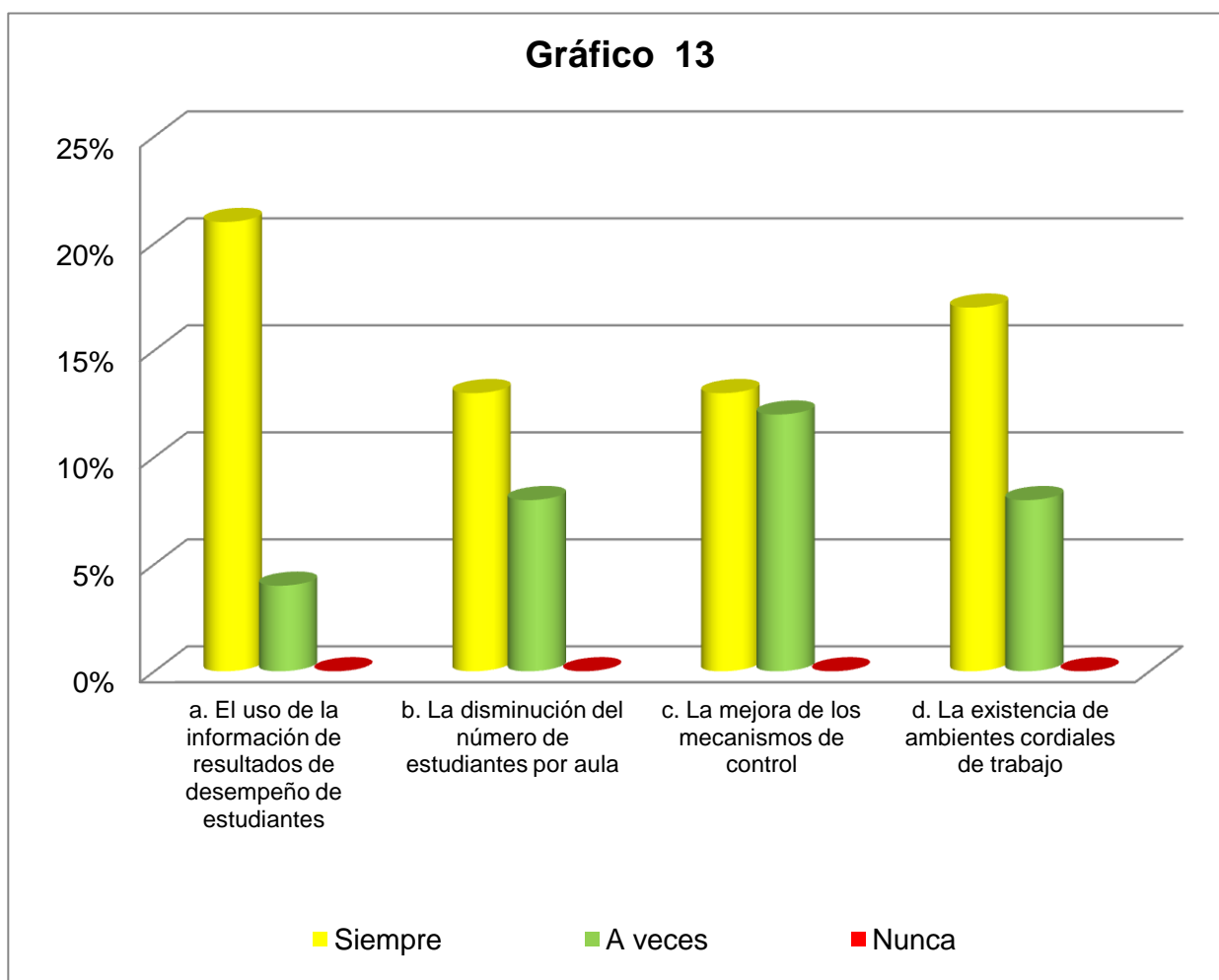
Por otro lado, la mayor parte de los encuestados valoran siempre, que las habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios en gerencia.

En lo referente a la capacitación continua que permite la práctica, la teoría y la reflexión, se puede decir que todos consideran que estas se promueven siempre en esta institución.

Tabla 13

PROMOCION 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	21%	1	4%	—	—
B	La disminución del número de estudiantes por aula	4	17%	2	8%	—	—
C	La mejora de los mecanismos de control	3	13%	3	12%	—	—
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	17%	2	8%	—	—
Total		16	68%	8	32%	—	—



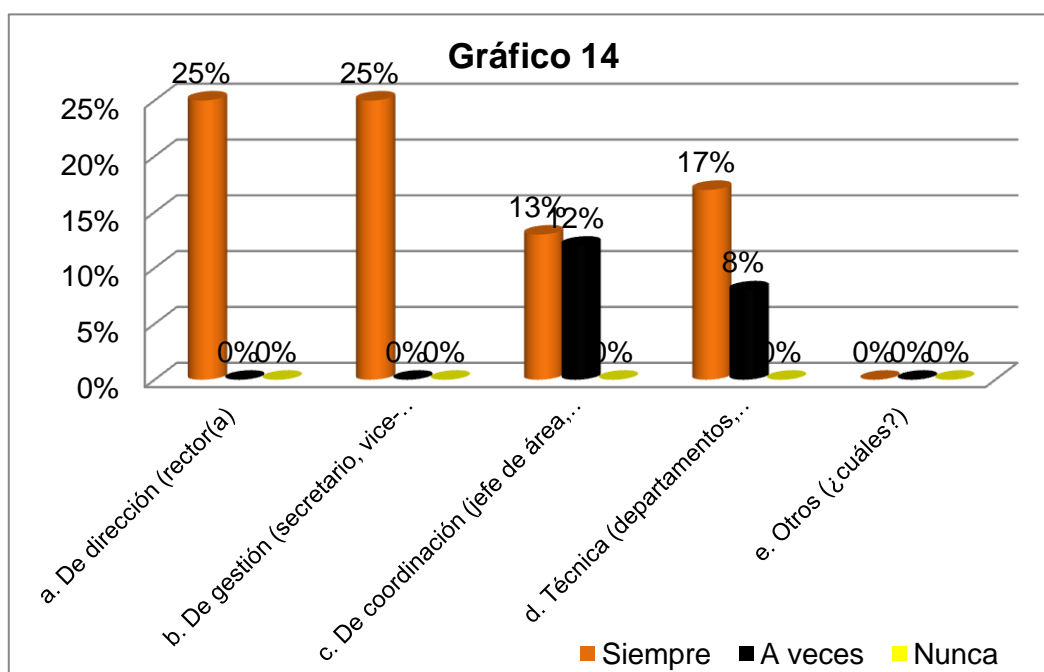
La tabla 13 permite enfatizar que, la institución educativa siempre promociona y prioriza los aspectos relevantes tales como; el uso de la información de desempeño de estudiantes docentes y directivos a fin de mejorar cada día.

La disminución del número de estudiantes por aula es otro aspecto que siempre se promociona, ya que se desea llegar al punto óptimo tener 30 alumnos por aula, para lograr mejorar la calidad de enseñanza y aprendizaje en los educandos y llegar a una excelencia educativa.

En cuanto a la mejora de mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo la mayoría de los directivos considera que se los promueve siempre, a fin de lograr un mejor control y elevar el auto-estima tanto en los docentes como educandos sintiéndose en un ambiente agradable.

Tabla 14**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
A	De dirección (rector(a), Consejo Directivo, Delegado del Obispo, etc.)	6	25%	—	—	—	—
B	De gestión (secretario, vice-rector, comisión económica, etc.)	6	25%	—	—	—	—
C	De coordinación (jefe de área, coordinador, etc.)	3	13%	3	12%	—	—
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	17%	2	8%	—	—
E	Otros (¿cuáles?)	—	—	—	—	—	—
Total		19	80%	5	20%	—	—



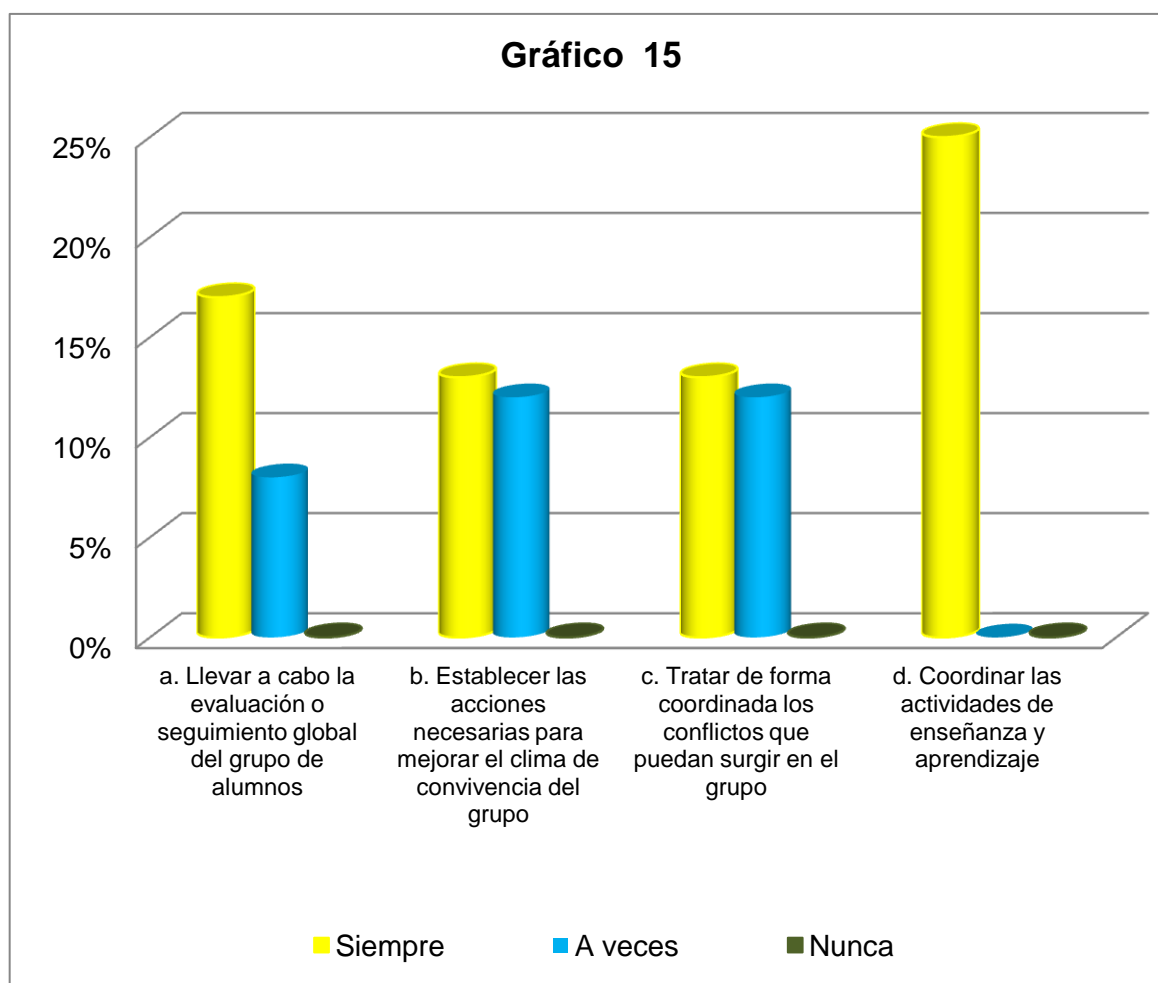
Es notorio que la tabla 14 muestra los resultados acerca de los organismos que se encuentran en el Colegio Técnico de Agricultura “San Lorenzo”.

Como se puede observar en este gráfico, la gran mayoría concuerda que siempre estos organismos se encuentran en esta institución en donde la dirección, gestión, coordinación y técnica juegan un papel preponderante para el buen desarrollo de las actividades y el funcionamiento de la misma

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDACTICO O JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	17%	2	8%	—	—
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	13%	3	12%	—	—
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	13%	3	12%	—	—
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	25%	—	—	—	—
Total		16	68%	8	32%	—	—



La tabla 15, presenta la información acerca de las actividades del equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores.

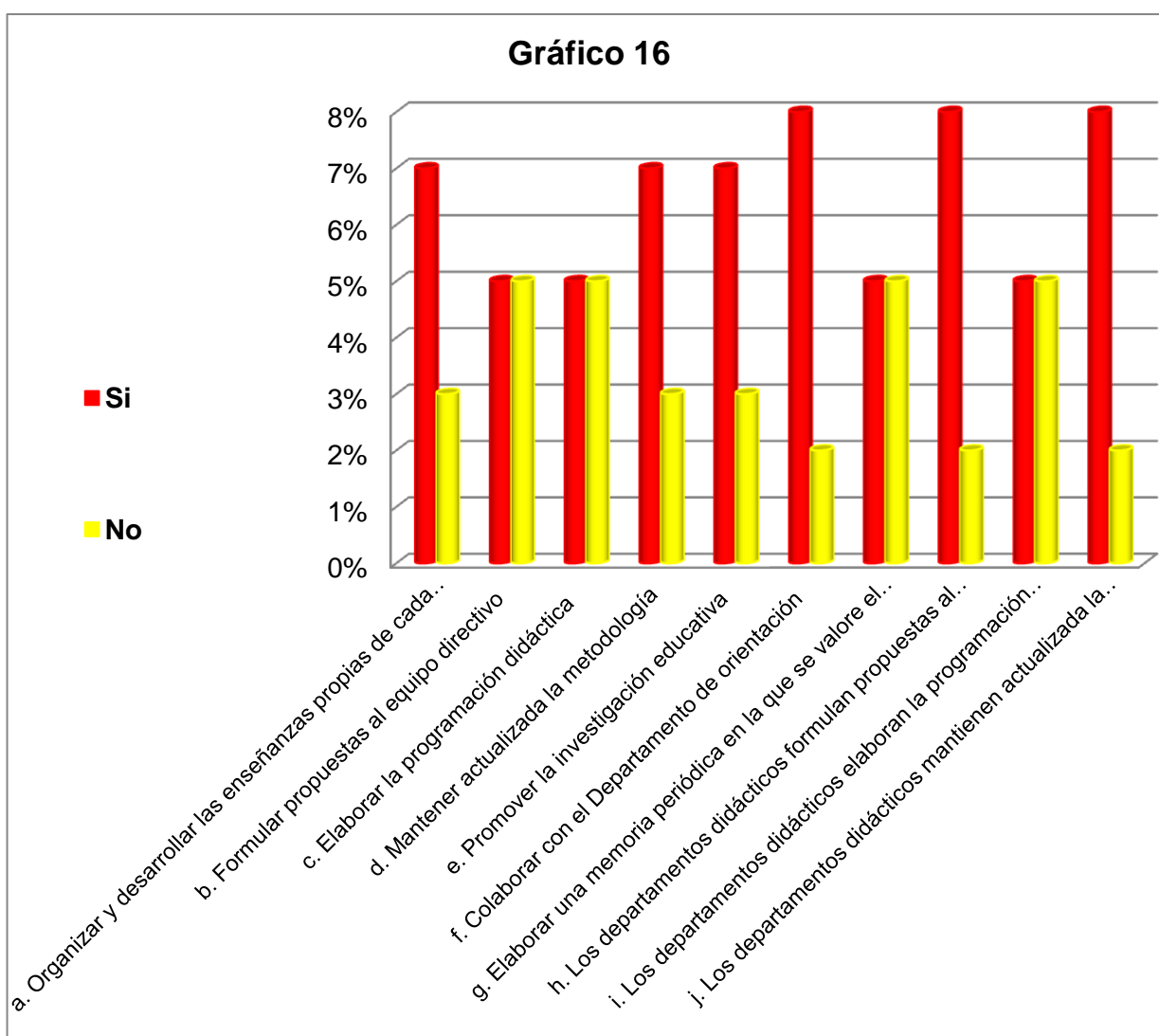
Se hace notorio en el gráfico que, en los cuatros aspectos la alternativa siempre tiene el mayor porcentaje, lo que permite enfatizar que en las actividades del equipo didáctico o junta de profesores, promueve llevar a cabo un seguimiento global del grupo acerca de la evaluación de los alumnos, lo que va permitir tener un enfoque general del grupo.

Otro aspecto relevante en esta institución es que, siempre se coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos por parte del equipo educativo teniendo claro que es lo que se aspira que los educandos aprendan.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		F	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	7%	2	3%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	5%	3	5%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	5%	3	5%
D	Mantener actualizada la metodología	4	7%	2	3%
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	7%	2	3%
F	Colaborar con el Departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	5	8%	1	2%
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	5%	3	5%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	8%	1	2%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	5%	3	5%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	8%	1	2%
Total		39	65%	21	35%

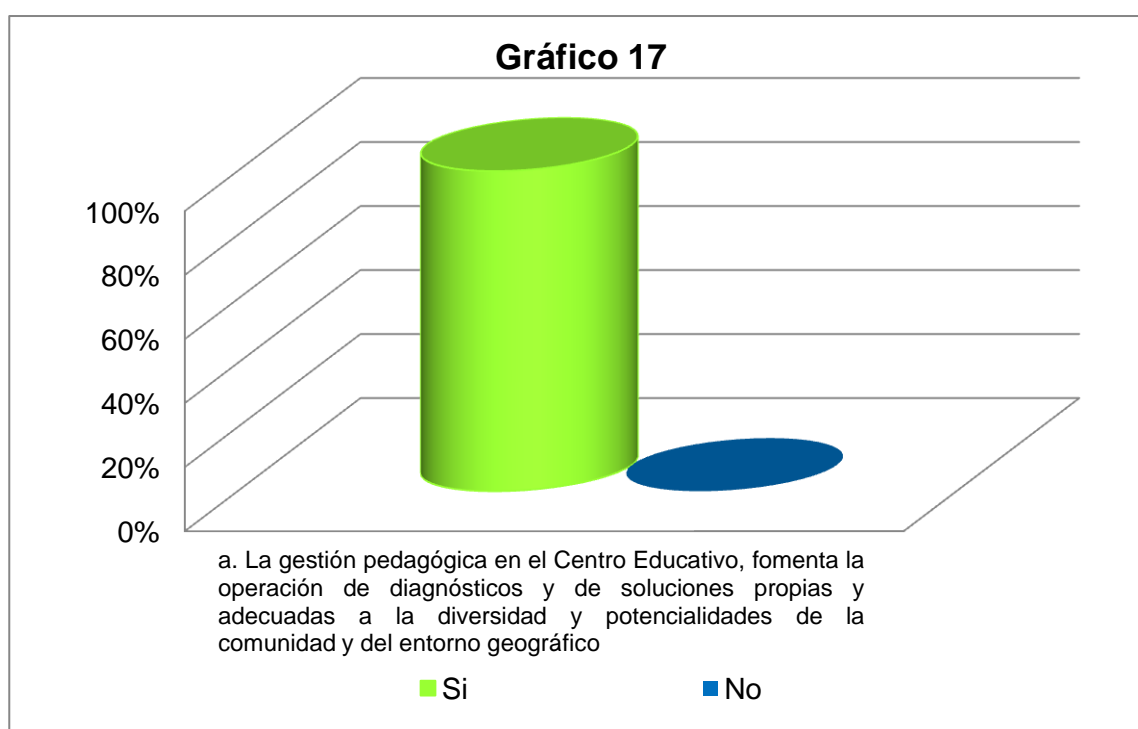


Esta tabla permite observar, los departamentos didácticos y sus acciones, el mismo que muestra, que la mayoría de los encuestados afirman que los departamentos didácticos se encargan de realizar las acciones arriba mencionadas, prevaleciendo la actualización de la metodología ,formulación de propuestas al equipo directivo y colaboración con el DOBE en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, aspectos importantes de los departamentos didácticos para mejorar la comunicación entre departamentos, la calidad de la educación y el buen prestigio de la institución.

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES

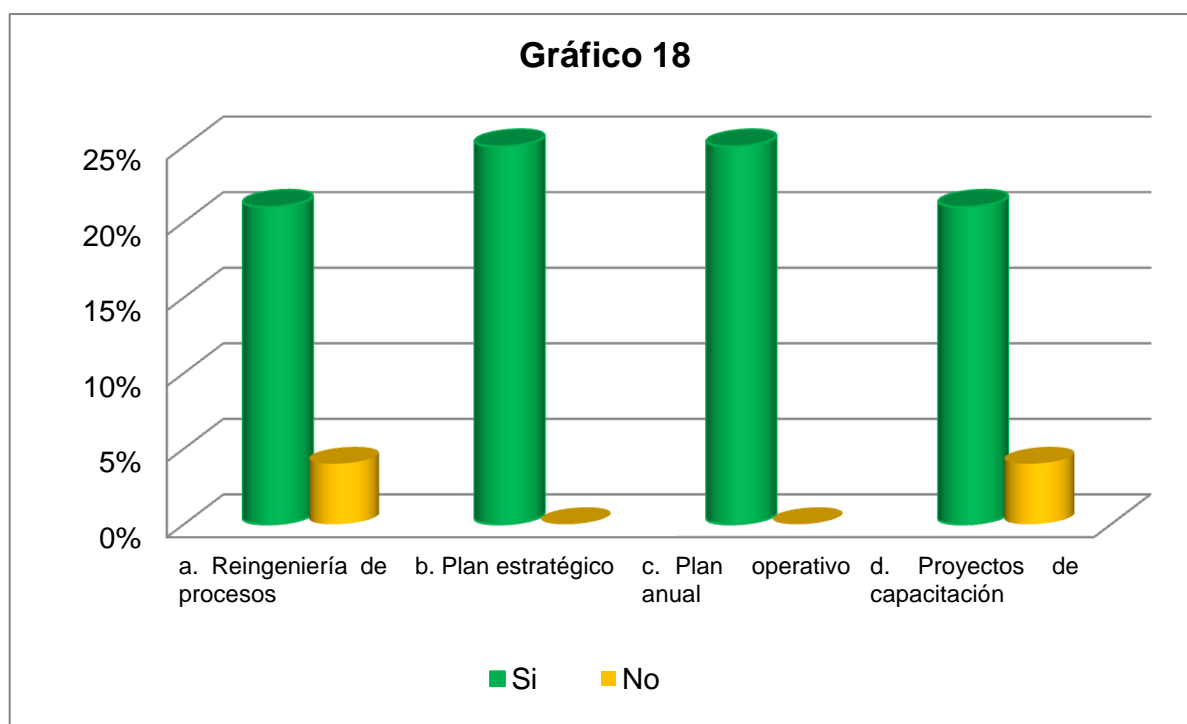
Orden	Acciones	Si		No	
		F	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la operación de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	6	100%	—	—
Total		6	100%	—	—



Este cuadro muestra que la totalidad de los directivos encuestados confirma que la gestión pedagógica si fomenta la operación de diagnóstico y soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, lo que hace pensar que, esta institución educativa se preocupa por buscar soluciones a los problemas de su entorno y comunitario lo que significa que su gestión toma mucho en cuenta las buenas relaciones entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad.

Tabla 18**MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	Si		No	
		F	%	F	%
A	Reingeniería de procesos	5	21%	1	4%
B	Plan estratégico	6	25%	—	—
C	Plan operativo anual	6	25%	—	—
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	5	21%	1	4%
Total		22	92%	2	8%



El material de planificación educativa se constituye en uno de los elementos fundamentales para el proceso de enseñanza- aprendizaje y de gestión en una institución educativa.

De allí que ,esta tabla, permite observar que el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo, si realiza la reingeniería de procesos y proyectos de

capacitación dirigidos a directivos y docentes a tal punto que el Vicariato Apostólico de Esmeraldas envía especialistas en pedagogía educativa, temas acerca de liderazgo, educativos y de formación cristiana, para que capaciten a los miembros de esta institución ya que la capacitación es una fuente inagotable del progreso y hacia allá se deben emprender acciones.

En cuanto a los planes; estratégico y operativo anual la totalidad de los encuestados consideran que esta institución, si posee estos instrumentos en los cuales se evidencian la capacidad de gestión y liderazgo de los directivos.

6.1.2. DE LA ENCUESTA A DOCENTE

Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
1. El rol de docentes líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	3%	8	2%	2	1%
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	3%	7	2%	3	1%
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representativas, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	4%	6	2%	—	—
integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes concejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	11	3%	9	3%	—	—

5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	4	1%	16	5%	—	—
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio en metodologías de enseñanza aprendizaje	12	4%	8	2%	—	—
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la información integral del estudiante.	16	5%	4	1%	—	—
8. Resistencia en los compañeros o directoras/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	2	1%	11	3%	7	2%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	—	—	5	2%	15	4%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con del centro educativo.	—	—	8	2%	12	4%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	12	4%	8	2%	—	—
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	14	4%	6	2%	—	—
13. Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica.	11	3%	9	3%		
14. los directivos mantienen liderazgo y gestionen el área administrativa-financiera.	10	3%	9	3%	1	----
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	2%	12	4%	—	—
16. Los valores predominan en las decisiones de los directores y profesores.	13	4%	7	2%	—	—
Total	147	46%	133	42%	40	12%

Gráfico 19

16. Los valores predominan en las decisiones de los directores y profesores.

15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural

14. los directivos mantienen liderazgo y gestionen el área administrativa-financiera.

13. Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica.

12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.

11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

10. Desacuerdo continuo en las relaciones con del centro educativo.

9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.

8. Resistencia en los compañeros o directoras/rector

7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal

6. Trabajo en equipo

5. Resistencia o escepticismo en los padres

4. Los directivos y docentes promueven la investigación al nivel educativo

3. La gerencia educativa se promueve en los padres

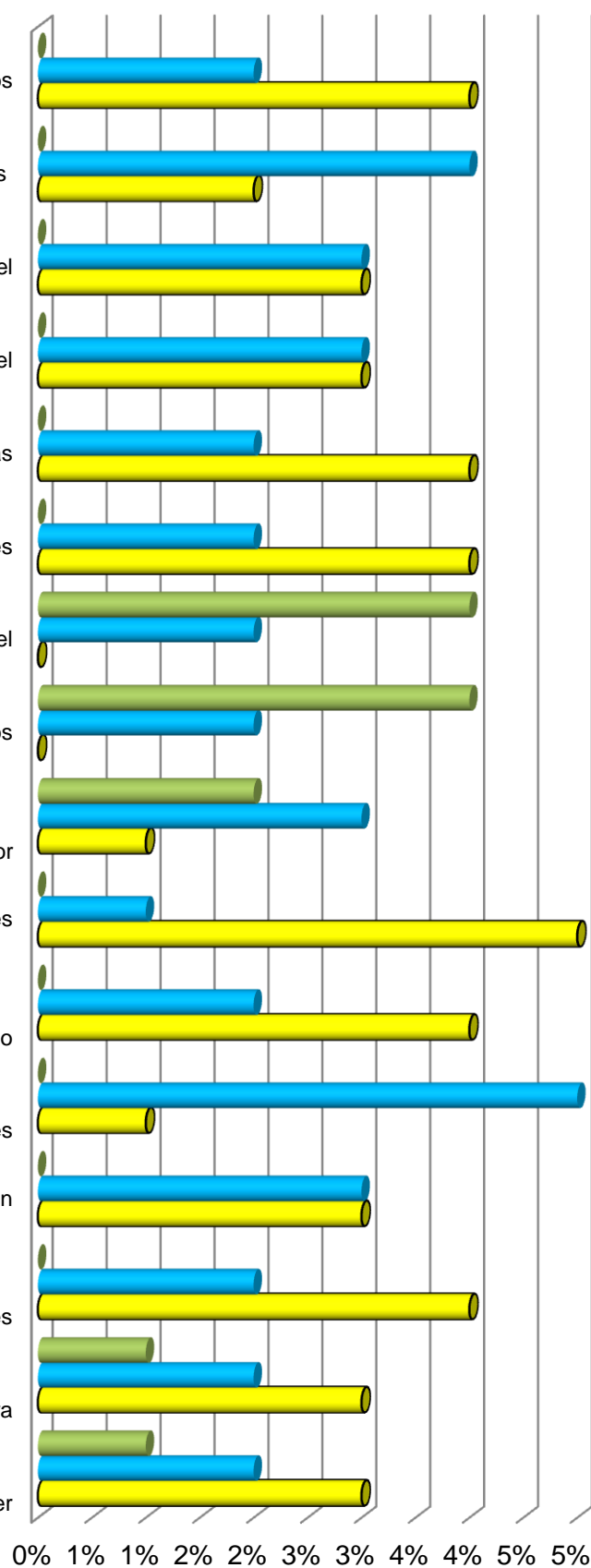
2. El liderazgo en la unidad educativa

1. El rol de docentes líder

■ Nunca

■ A veces

■ Siempre



El gráfico permite observar, que la mayoría de las declaraciones están identificadas con la alternativa siempre, de allí que, los encuestados priorizan que la gerencia educativa se promueve en los padres de familia, comunidad en general para brindar a los estudiantes un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante en donde se desarrolla el aprendizaje.

Otro aspecto relevante es que, en esta institución educativa los valores se constituyen como eje transversal en la formación integral del educando, prueba de ello es que en su currículo han implantado la asignatura de educación moral. De allí que, los valores siempre predominan en las decisiones de los directivos y docentes.

Por otro lado el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio en la metodología de enseñanza y aprendizaje, se constituye en una de sus fortalezas en esta institución ya que ellos discuten y llegan a consensos aspectos positivos para el éxito de una administración.

No obstante cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza gran parte de los padres de familia, muestran a veces cierto escepticismo en torno a este aspecto, del mismo modo ellos a veces participan en actividades deportivas, socio-cultural entre autoridades, docentes y estudiantes por lo tanto este es un aspecto que esta institución educativa está tratando de priorizar últimamente.

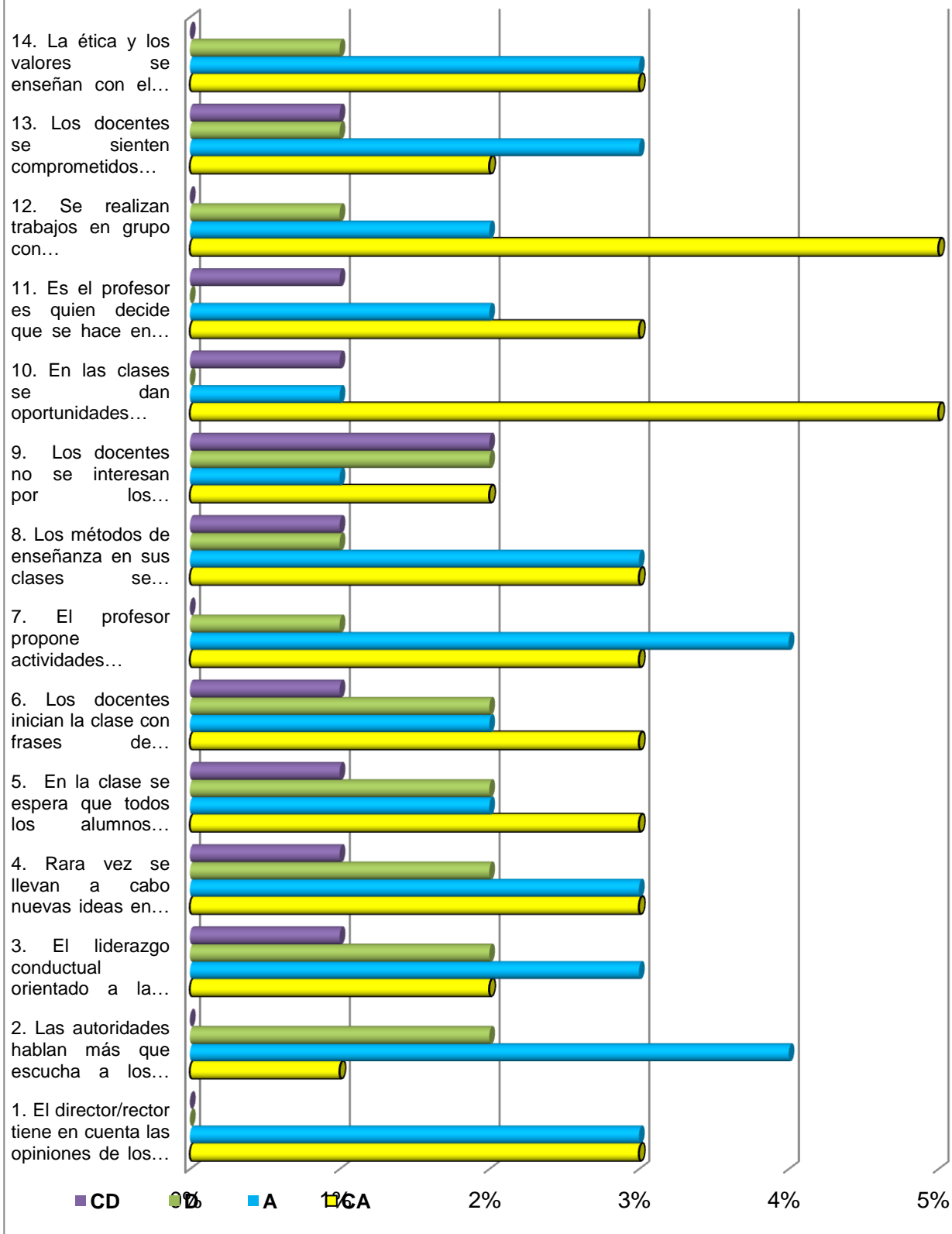
6.1.3 De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES

Declaraciones	CA		A		D		CD	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1. El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	12	3%	11	3%	1	—	1	—
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	2	1%	14	4%	8	2%	1	—
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	7	2%	9	3%	6	2%	3	1%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase.	8	3%	8	3%	6	2%	3	1%
5. En la clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, la misma forma, y en el mismo tiempo.	8	3%	7	2%	6	2%	4	1%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	9	3%	6	2%	6	2%	4	1%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	9	3%	11	4%	4	1%	1	—
8. Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	3%	10	3%	4	1%	2	1%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	2%	4	1%	7	2%	8	2%
10. En las clases se dan oportunidades para que los alumnos expresen su opinión.	18	5%	4	1%	1	—	2	1%
11. Es el profesor es quien decide que se hace en esta clase.	11	3%	8	2%	1	—	5	1%
12. Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.	17	5%	6	2%	2	1%	—	—
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	2%	12	3%	2	1%	4	1%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	3%	9	3%	4	1%		
Total	135	38%	119	34%	58	17%	38	11%

Gráfico 20



En lo concerniente a esta tabla, se puede analizar que existen dos alternativas relevantes en donde los estudiantes consideran que están completamente de acuerdo, una de ellas es que en las clases le dan oportunidades para que ellos expresen su opinión lo que quiere decir que, la entidad educativa está formando individuos crítico, reflexivo y futuros líderes de nuestra comunidad.

La otra alternativa es que los docentes promueven trabajos en grupos con instrucciones claras y precisas, esto permite que se desarrollen valores de solidaridad, respeto etc., porque cuando ellos trabajan en grupos, por lo general hay estudiantes que no captan bien la actividad, entonces el compañero le explica cómo tiene que hacerlo y allí se están desarrollando valores.

Por otro lado, la gran mayoría de los encuestados coincidió que están de acuerdo en el sentido de que los docentes proponen actividades innovadoras para que ellos desarrollen, esto indica que los docentes tienen conocimiento metodología y aplican diversas estrategias a fin de lograr una mejor enseñanza y aprendizaje.

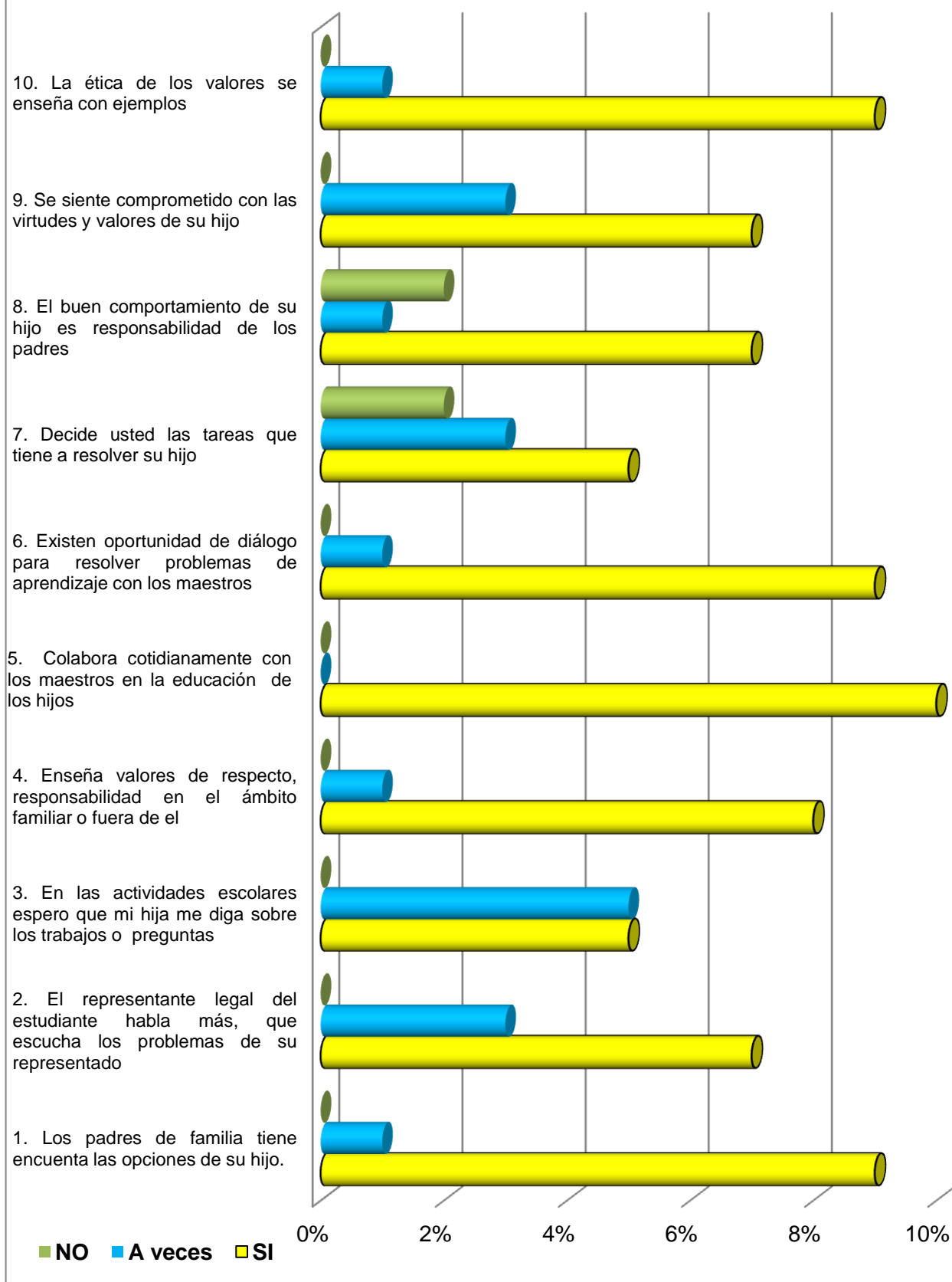
6.1.4 De la encuesta a Padres de Familia.

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Contenido	Si		A veces		No	
	F	%	F	%	F	%
1. Los padres de familia tiene encuesta las opciones de su hijo.	18	9%	2	1%	—	—
2. El representante legal del estudiante habla más, que escucha los problemas de su representado	14	7%	6	3%	—	—
3. En las actividades escolares espero que mi hija me diga sobre los trabajos o preguntas	10	5%	10	5%	—	—
4. Enseña valores de respeto, responsabilidad en el ámbito familiar o fuera de el	17	8%	3	1%	—	—
5. Colabora cotidianamente con los maestros en la educación de los hijos	20	10%	—	—	—	—
6. Existen oportunidad de diálogo para resolver problemas de aprendizaje con los maestros	18	9%	2	1%	—	—
7. Decide usted las tareas que tiene a resolver su hijo	10	5%	6	3%	4	2%
8. El buen comportamiento de su hijo es responsabilidad de los padres	15	7%	1	1%	4	2%
9. Se siente comprometido con las virtudes y valores de su hijo	15	7%	5	3%	—	—
10. La ética de los valores se enseña con ejemplos	18	9%	2	1%	—	—
Total	155	77%	37	19%	8	4%

Gráfico 21



Como se puede ver en esta tabla, la mayoría de los padres de familia están identificados con la alternativa afirmativa, en donde ellos enfatizan que toman muy en cuenta las opiniones de sus hijos, ya que a ellos hay que escucharlos y enseñarles valores pero con el ejemplo, porque estos se interiorizan de mejor forma.

De la misma manera ellos siempre se sienten comprometidos con el buen comportamiento de sus hijos ya que el hogar es la primera escuela de los hijos.

En cuanto a si el representante legal del estudiante habla más, que escucha los problemas de su representado el 100% de los padres de familia estima que no lo hace.

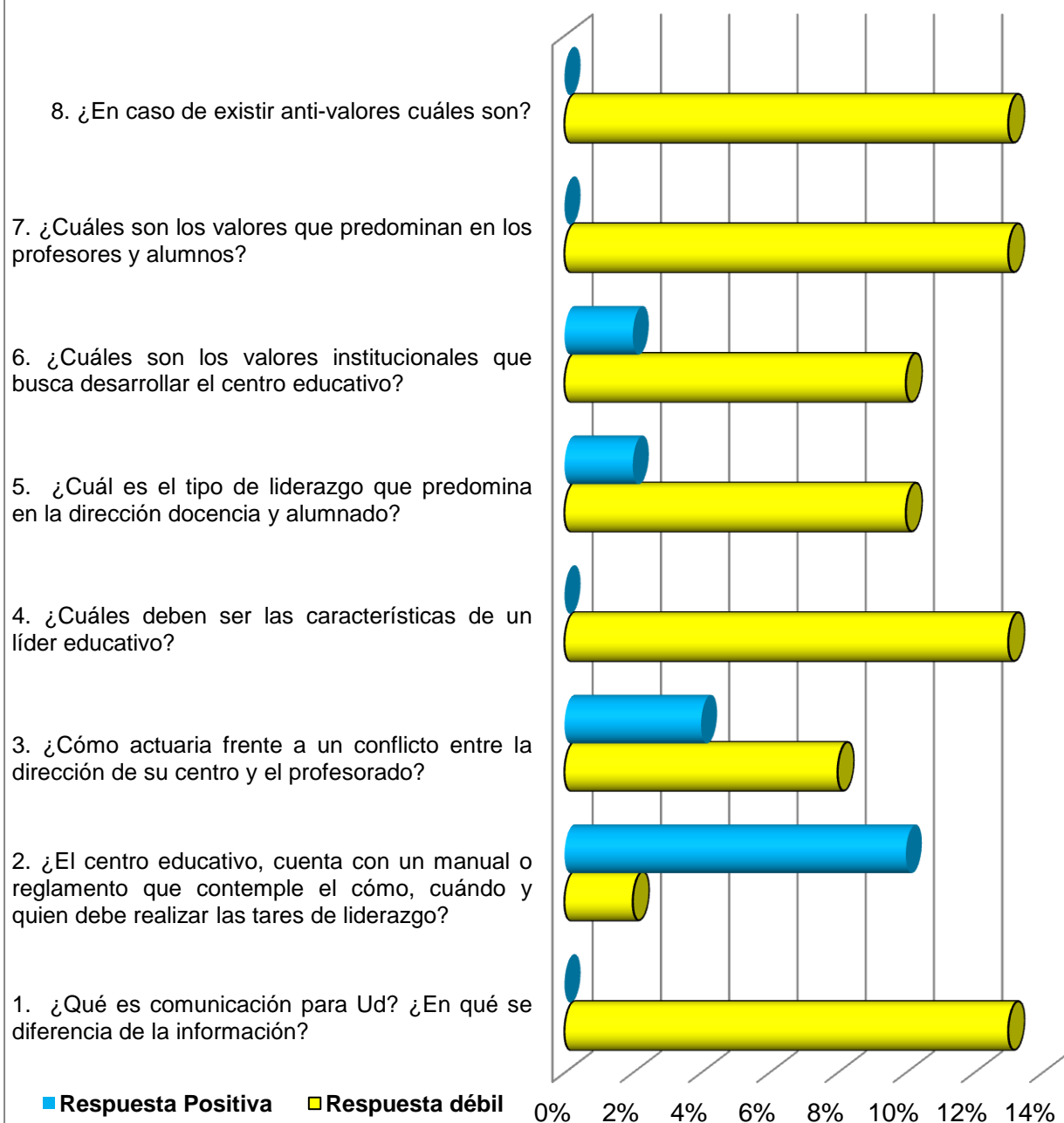
Otro aspecto importante en este grafico es que la totalidad de ellos colaboran con los docentes en la educación de sus hijos ya que este es una responsabilidad adquirida.

6.1.5. Matriz 2

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

N°	Pregunta	Respuesta	F	Respuesta	F
		Positiva		Débil	
1	¿Qué es comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?	13%	6		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	2%	1	10%	5
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	8%	4	4%	2
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	13%	6	—	—
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección docencia y alumnado?	10%	5	2%	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	10%	5	2%	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	13%	6	—	—
8	¿En caso de existir anti-valores cuáles son?	13%	6	—	—
Total		80%	38	20%	10

Gráfico 22



En este gráfico 22, se muestra los resultados de la entrevista con los directivos y este da a entender que prevalece la alternativa positiva, considerando que la comunicación es la manera o forma de relacionarse cotidianamente, mientras que la información es algo que se dirige en un sentido en el cual se hace conocer algo nuevo.

Del mismo modo, para resolver un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado ellos actúan como mediador, escuchando la versión de los hechos por separado, luego investigar las veracidades y después reunirse conjuntamente para encontrar la solución al conflicto a través del dialogo.

Otra forma de solucionar conflictos en esta institución educativa es la de nombrar una comisión para que busque las alternativas de solución siguiendo el mismo proceso.

En este aspecto la totalidad de los directivos refleja una respuesta positiva, ya que ellos consideran que un líder educativo debe ser humanista conciliador, incluyente, facilitador de caminos, inteligente, propositivo, critico, reflexivo, carismático y con gran capacidad de diálogo.

De la misma manera la mayoría de los entrevistados, asume una respuesta positiva ya que estima que el tipo de liderazgo que predomina en este centro educativo es el liderazgo moral.

En lo concerniente, si este centro educativo, cuenta con un manual que contemple, él como, cuando y quien debe realizar las tareas de liderazgo la mayoría de los entrevistados estima una respuesta débil ya que esta institución no posee dicho instrumento.

Finalmente se estima que a pesar enfatizar sobres los valores permanentemente, aun persisten los anti-valores como el egoísmo y el individualismo.

6.1.6. Matriz de Problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
Las autoridades mas hablan y poco escuchan a los alumnos	Escaso interés de escuchar y solo ordenan	Acatamiento de ordenes por parte de los educandos
	Múltiples ocupaciones	Escasa comunicación
Falta de manual de organización	Poca predisposición para elaborarlo	No hay ordenamiento legal
	Permite actuar empíricamente	Se administra emocionalmente
Cierta escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	Desconocimiento de los padres de familia	Inconformidad de los padres de familia
	Escaso apoyo de los padres de familia a los cambios.	Desinterés por parte de los padres de familia

6.2. DISCUSION

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a directivos, docentes, alumnos y padres de familia en el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo, se puede decir que:

En lo concerniente a la forma de organización de los equipos de trabajo en esta institución educativa, se estima que las actividades se realizan de manera consensuada; es decir, que un grupo de trabajo planifica y después de ser socializadas, estas se ejecutan de acuerdo a lo planificado.

Este tipo de forma de organización considero que es importante ya que, la responsabilidad y ejecución de las actividades no recae sobre una persona en particular, sino que la realiza un equipo de trabajo, donde los actores participan en la ejecución y consecución de los objetivos planteados.

En lo referente a la medición del tamaño de la organización, esta investigación determina, que este se da a través de los resultados obtenidos; pero estos deben obtenerse en el tiempo y recursos planificados por el grupo de trabajo.

Por otro lado, esta institución no cuenta con un manual de organización que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas específicas de liderazgo, lo que da a entender que falta elaborar e implementar este instrumento, en donde se evidencie la gestión y liderazgo de la institución.

Por lo tanto el manual de organización es muy importante ya que, este es un instrumento que sirve como medio de comunicación y coordinación el cual permite registrar y transmitir en forma adecuada, ordenada y sistemática las funciones que cada uno se ha comprometido a cumplir, por lo tanto este es un instrumento de vital importancia para la vida institucional de toda organización educativa.

El consejo directivo de este centro educativo juega un papel fundamental en la toma de decisiones. Del mismo modo cuando se debe resolver conflictos ocurridos en el seno de la institución, este consejo directivo delega a un grupo de miembros, para que realice las investigaciones pertinentes y las sugerencias respectivas, donde el consejo directivo cobijado en el marco legal, toma las decisiones adecuadas.

De tal forma que la educación involucra a líderes y docentes en la toma de decisiones ya que el líder debe tener valores direccionados a la democracia pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y el docente es una persona profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos valorando la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos en el aula de clase y fuera de ella.

Esta investigación refleja que en esta institución, siempre se promueve con mayor énfasis la excelencia académica y el trabajo en equipo, ya que se considera que cada día los docentes se preparan mejor, aplicando diferentes estrategias de enseñanza a fin de que, sus educandos lleguen a la excelencia y el trabajo en equipo le permite fortalecer actividades encaminadas al éxito.

Cuando hablamos de las habilidades de liderazgo normalmente esta institución promueve siempre la capacitación continua, que combina la práctica, la teoría y reflexión de sus miembros, ya que como sabemos que para ser líder una gran parte de él es innata, mas sin embargo, un alto porcentaje debe también adquirírselo, por lo tanto personalmente considero, que las habilidades innatas favorecen al desarrollo de un líder, pero a veces resulta más determinante la formación que se adquiere y la experiencia que se va acumulando en el accionar diario del individuo.

La institución educativa siempre promociona y prioriza los aspectos relevantes tales como, el uso de la información de desempeño de estudiantes docentes y directivos a fin de mejorar cada día.

Es decir si conocemos estos aspectos, es fácil aplicar estrategias de mejoramiento si en algo, no se está llegando a los objetivos que persigue la institución como tal.

La disminución del número de estudiantes por aula es otro aspecto que siempre se promociona, ya que se desea llegar al punto óptimo de 30 alumnos por aula, para lograr mejorar la calidad de enseñanza y aprendizaje en los educandos llegando a una excelencia educativa.

En cuanto a la mejora de mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, la mayoría de los directivos considera que se los promueve siempre a fin de lograr un mejor control y elevar el auto-estima, tanto en los docentes como educandos sintiéndose en un ambiente agradable.

Es importante anotar que uno de los aspectos que el equipo educativo promueve siempre, es la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje, ya que con esto se busca fortalecer este proceso para que el conocimiento llegue de mejor manera a los educandos.

En cuanto al material de planificación educativa es relevante en esta institución por lo que, esta cuenta con los instrumentos donde se evidencian la capacidad de gestión y liderazgo de una administración y estos instrumentos son, el plan

Estratégico, plan operativo anual, código de ética y el plan educativo institucional.

Esta institución educativa promueve, que para tomar decisiones en cuanto al cambio de metodologías de enseñanza y aprendizaje hay que trabajar en equipos y en este aspecto esta entidad educativa tiene fortaleza.

Se hace importante manifestar que esta institución tiene como eje transversal la educación en valores, porque consideran que un individuo educado en valores es una persona ejemplar y se le está enseñando a vivir, prueba de ello es que en su currículo han implantado la asignatura de formación cristiana.

De allí que, los valores siempre predominan en las decisiones de los directivos y docentes.

Cuando se trata de materializar metas que tienen que cumplirse en un tiempo determinado, se considera que el gestor, que debe mover a todos los actores de la educación es el docente – líder, ya que por lo general los padres de familia fomentan cierto grado de resistencias en los cambios que se ejecutan en la institución ya sean estos académicos o de trabajos.

En todo caso, el docente – líder debe procurar siempre tratar de unificar a los demás compañeros y directivos para el trabajo en equipo porque está demostrado que se economiza tiempo y recursos, además da la oportunidad a que todos se motiven a trabajar juntos para sacar a delante el gran objetivo de la educación, el cual es el cambio de comportamiento de nuestro educando.

Además de la formación académica y valores el docente debe procurar preparar al educando en el ámbito socio-cultural y deportivo, promoviendo la confraternidad

entre autoridades, docentes, estudiantes padres de familia y comunidad en general para lograr una empatía comunicacional.

Uno de los aspectos importantes de esta institución es que está formando estudiantes críticos, reflexivos y creativos porque dentro del proceso de enseñanza, los docente dan oportunidades que los estudiantes expresen sus opiniones y trabajen en grupos, esto da la facilidad que ellos mejoren su léxico, debatan ideas, busquen y analicen las mejores alternativas de solución.

La mayoría de los padres de familia de esta entidad educativa, considera que el hogar es la primera escuela del alumno por eso ellos se sienten comprometidos con el comportamiento y las virtudes de sus hijos.

De allí, que ellos se dan tiempo para escuchar a sus hijos e inculcarles valores tales como el respeto, amor, responsabilidad y lo más importante es que ellos enseñan a través de la demostración.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

7.1. CONCLUSIONES.

Al finalizar este trabajo de investigación me permito establecer las siguientes conclusiones:

- Que, la capacidad de gestión, liderazgo y valores es considerablemente aceptable en el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo debido a que, la mayoría de las gestiones a realizarse son analizadas, discutidas y consensuadas por los directivos, docentes y posteriormente ejecutadas.
- Que, la forma de organización de los equipos de trabajo en esta institución educativa está determinada por la coordinación de áreas y para medir el tamaño de la misma, está enfocada a los resultados obtenidos.
- Que, esta investigación determina que la gestión pedagógica en esta institución educativa fomenta la operación de diagnóstico, soluciones propias y adecuadas a la diversidad.
- Que, ésta institución educativa cuenta con el plan estratégico, plan operativo anual, proyecto educativo institucional y código de ética instrumentos donde se evidencia la gestión, liderazgo y valores y no posee el manual de organización, instrumento de gestión educativa importante para el buen desenvolvimiento de esta prestigiosa institución.
- Que, los directivos y jefes departamentales participan en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de esta entidad educativa.
- Que, los valores juegan un papel preponderante en la educación de esta institución y estos se constituyen como eje transversal en la formación integral de los educandos, de allí que la misma pone en práctica una educación en valores enfocando el respeto, solidaridad, puntualidad y valores espirituales cimentados en la fe y el amor imitando a Cristo Liberador.

- Que la mayoría de los directivos y docentes promueven la excelencia académica, el trabajo en equipos y el liderazgo practicado por ellos es el moral, el cual promociona la formación de otros líderes.
- Que, los departamentos didácticos se encargan de realizar acciones, prevaleciendo la actualización de la metodología y a la vez formular propuesta al equipo directivo, promoviendo una educación en que los docentes apliquen actividades innovadoras.
- Que, la resolución de los conflictos se lo hace a través del dialogo y para ello se delega una comisión, la misma que tiene la autoridad para investigar a las partes reunir las y buscar alternativas y sugerirlas al Consejo Directivo para la solución pertinente dependiendo del caso.
- Que, las autoridades escuchan en cierto grado a los educandos pero hay que promoverlo mucho más, a fin de que los directivos hablen menos y escuchen más.
- Que la mayoría de los padres de familia muestran a veces, cierto escepticismo en torno a llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje de esta entidad educativa.

7.2 RECOMENDACIONES

- Que, el Colegio Fiscomisional de Agricultura San Lorenzo elabore e implemente el manual de organización.
- Fortalecer el liderazgo en los estudiantes a fin de formar ciudadanos analíticos, críticos, reflexivos y humanistas preparándolos para que se conviertan en los futuros gobernantes de nuestro cantón.
- Procurar que el departamento de orientación sea fortalecido para que de esta manera exista una mejor orientación hacia los niños y jóvenes de esta prestigiosa institución educativa.

- Que se continúe manteniendo la forma de organización de los equipos de trabajo, por coordinación de áreas ya que esto permite un mejor desempeño y accionar de ellos, para obtener mejores resultados.
- Reconfortar el trabajo grupal en los estudiantes para que ellos eleven su autoestima y practiquen valores.
- Que, los directivos dediquen mayor tiempo a escuchar a los estudiantes, a fin de lograr una empatía comunicacional
- Que, se mejore la interrelación entre los directivos, docentes y padres de familia para que estos estén debidamente informado de todos los asuntos y cambios que se operan en la institución y ellos sean parte de los cambios.
- Que los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia dediquen mayor tiempo promover la empatía comunicacional.



8. PROPUESTA DE MEJORA

8.1. Tema

ELABORACION E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL COLEGIO FISCOMISIONAL TECNICO DE AGRICULTURA SAN LORENZO.

8.2 Justificación

Es indudable que una institución educativa tiene que poseer una estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizarlas.

En este caso, cuando enfocamos el término sistematización nos referimos a que las actividades y recursos de la institución deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia. De allí que surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover el éxito en el centro educativo.

Es necesario conocer que el manual de organización es un documento normativo, el cual describe las funciones específicas a nivel de cargo o puestos de trabajos desarrollándole a partir de una estructura orgánica y funciones generales.

Es decir, este es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen a directivos, docentes, alumnos y padres de familia para orientar los esfuerzos de todo sus miembros de la institución.

Cabe señalar que muchos centros educativos del Cantón San Lorenzo no poseen este instrumento, que es uno en el cual se evidencia la gestión, liderazgo y valores y el Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo no es la excepción.

En vista de la ausencia de este instrumento en este centro educativo me permito plantear la propuesta sobre la elaboración e implementación del manual de

organización del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo en donde a través del cual le permitirá un mejor funcionamiento a esta prestigiosa institución educativa.

8.3. Objetivos:

General:

- Elaborar el manual de organización del Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo para definir la estructura orgánica formal y real de la Institución, el mismo que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad requerido, para el funcionamiento organizacional en el año lectivo 2011-2012.

Específicos:

- Establecer los niveles jerárquicos de la institución.
- Definir las líneas de acción de las autoridades.
- Implantar normativas con responsabilidad en cada miembro de la institución.
- Mejorar las líneas de comunicación entre los involucrados en el proceso.

8.4. Localización y cobertura espacial

El Colegio Fiscomisional Técnico de Agricultura San Lorenzo como beneficiario directo del manual de organización, el cual es un instrumento donde se evidencia la gestión de liderazgo, se encuentra ubicado en la avenida Carchi de la ciudadela Kennedy en la ciudad de San Lorenzo provincia de Esmeraldas.

Esta institución fue formada por misioneros combonianos entre ellos: Padre Lino Campesan, Hermano Zordan entre otros y actualmente este es propiedad del Vicariato Apostólico de Esmeraldas.

El Cantón San Lorenzo del Pailón está situado en la parte noreste de la provincia de Esmeraldas siendo sus límites los siguientes:

Al norte: con el Océano Pacífico y la República de Colombia

Al sur: el Cantón de Eloy Alfaro y la Provincia de Imbabura

Al este: con la República de Colombia y el Carchi

Al oeste: el Cantón Eloy Alfaro

8.5. Población Objetiva

Con la elaboración del manual de organización, se estructurará orgánica y formalmente los niveles de autoridad y responsabilidad que tendrán los involucrados.

En este caso los involucrados directos serán:

- Autoridades
- Docentes
- Alumnos
- Padres de familia

Los antes mencionados constituyen una población aproximada de 500 personas.

8.6. Sustentabilidad de la Propuesta

Esta propuesta, para que se haga efectiva y nos conduzca a tomar lineamientos claros para el buen funcionamiento de la institución beneficiada, se involucrará

Talento humano

- Departamentos de la institución
- Directivos
- Estudiantes

- Docentes
- Padres de familia

Recurso de Materiales y Tecnología

- Ley y reglamento de Educación
- Documentos bajados de internet
- Computadora, impresora y materiales de oficina:

Recursos Físicos y Técnicos

- Aulas de reuniones
- Técnica de trabajo grupal
- Técnica de talleres
- Técnica de lluvia de ideas

Es decir, todo este talento humano como también los recursos tecnológicos y materiales con que cuentan la institución además el espacio físico, recursos económicos y formas organizacionales de la institución

.

Para consensuar esta propuesta se propondrá una metodología activa – participativa para que los involucrados se sientan responsables e importantes dentro del proyecto y para ello se mantendrán las reuniones permanente motivacionales y de trabajo.

Plan de Acción

- Reuniones motivacionales.
- Organización de talleres delimitando las funciones, responsabilidades de cada uno de los miembros de la institución.
- Reuniones para consensuar los canales de comunicación con los miembros de esta entidad educativa.
- Jerarquización de las funciones.
- Elaboración del manual de organización
- Estructuración
- Implementación del mismo en el Colegio Fiscomisional de Agricultura San Lorenzo.

Actividades.

- Recolección de información.
- Revisión crítica de la información.
- Complementación de la información.
- Elaboración del instrumento de organización.
- Socialización del instrumento.
- Implementación del manual de organización.

Los elementos o aspectos que integran este manual de organización son:

- a. Identificación
- b. Contenidos

Los contenidos involucran.

- Introducción
- Antecedentes Históricos
- Marco Jurídico Administrativo
- Misión
- Visión
- Atribuciones
- Estructura orgánica
- Organigramas
- Objetivos y Funciones
- Bibliografía

8.7. Presupuesto

Actividades	Costo en dólares
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="277 528 708 562">• Encuentros motivacionales<li data-bbox="277 602 660 636">• Recolectar información<li data-bbox="277 676 804 748">• Elaboración y análisis del instrumento<li data-bbox="277 788 804 904">• Compra de materiales de oficina (hojas, cartuchos de tinta para impresora)<li data-bbox="277 945 740 978">• Reproducción de instrumento<li data-bbox="277 1019 485 1052">• Imprevistos	200 50 300 50 100 70
Total	770

8.8. Cronograma

Aspectos	Abril				Mayo				Junio				Julio			
Encuentros motivacionales			*	*												
Recolectar información					*	*										
Compras de materiales de oficinas							*									
Elaboración y análisis del instrumento y Socialización								*	*							
Reproducción del instrumento e Implementación del mismo										*						

Este instrumento organizacional se lo elaborará en el lapso de 8 semanas.

9. BIBLIOGRAFIA

ADDAIR, J. (1998). La Acción Centrada en el Líder. London. Industrial society.

ADDAIR, J. (2006). Liderazgo Efectivo Educativo. London. Instituto de Desarrollo Personal.

ALMIRON LOZANO, María.(2005). Liderazgo Creativo de la Inspección de Educación. Memoria del Periodo de Investigación. Tutelada. Granada.

ALVAREZ FERNANDEZ, M. (1990). Investigación del Perfil y la Función Directiva de los Centros Educativos. Madrid: Fundación para la Renovación de la Escuela.

ANSOFF, I. (1993). El Planeamiento Estratégico. Nueva Tendencia a la Administración. México: Trillas.

AUTRY, J. A. (2003). El Líder con Vocación de servicio: Como formar un Equipo Creativo, fomentar una magnífica moral y mejorar los resultados. Barcelona: Urano

AVGRAFOFF, Boris (2003) Sistemas de Gestión de la producción. Procesos de gestión de la producción. Ibérico Europa de ediciones S.A. Madrid.

BASS, B. (1988). El Impacto de los Directores Transformacionales en la Vida escolar y la Gestión ante la Innovación y el cambio. Madrid. Narcea.

BOU, C. (2004). Liderazgo Estratégicos para Directivos, Directores y Dirigentes Madrid: Pirámide.

CORREA, Carlos, (2009) Liderazgo, Valores y Educación. Guía Didáctica. Universidad Técnica Particular de Loja.

CUESTA SAEZ, J. D. y FERNANDEZ NARES, S. (2002). Nivel de Satisfacción de los Cargos Directivos en el Desempeño de sus Funciones. Ediciones Universitarias de Salamanca vol. 20.

DELGADO, Lorenzo (1998) Liderazgo y participación en los centros educativos. México.

DELGADO, Lorenzo (1998) Visiones visuales del liderazgo en las Instituciones educativas. México

DIAZ. A. (1993) Producción: Gestión y Control. Ed. Ariel, Economía S.A. España

DRUCKER, Peter (2004) "Qué hace falta para ser un directivo eficaz". En: Harvard Deusto, No.128, septiembre del 2004

FISCHMAN. D (2004) Espejo del líder. Santiago de Chile. El Mercurio Aguilar.

FISHER, R y Sharp. (1999) El Liderazgo Lateral. Barcelona: Gestión 2000

HANSON, M. y ADIAL, C. (1992). El Sistema Español de Dirección de Centros Docentes: Un punto de vista crítico, en la Dirección, factor clave de la calidad Educativa. Actas del I Congreso Internacional sobre la Dirección de Centros Docentes. Bilbao ICE de la Universidad de Deusto.

HEIHRICH. Heinz (1993) Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Universidad de San Francisco.

HERNANDEZ T, Maritza. (1994) Tesis de Doctorado: Procedimiento de Diagnóstico para el Control de Gestión Aplicado a una Industria Farmacéutica.

JOHANNOT, H. (1972). El individuo y el Grupo. Las relaciones interhumanas. El papel de los Líderes. El Trabajo en equipo. Madrid: Aguilar.

JORDAN Hugues (1996) Control de Gestión. Documentos del DEADE.

LEITHWOOD, K (2004) Liderazgo con Éxito. España. Ediciones S.A. Madrid.

LORENZO DELGADO, M. (1996). La Participación de la Comunidad Educativa en la Gestión y Planificación de los Centros : Autonomía y Liderazgo Democrático. Actas VIII Jornadas Estatales del Fórum Europeo de Administradores de la Educación. Murcia.

MARTINEZ H, Rogelio A. (1991) Gerencia en Procesos de Mejora. Revista Productividad, Octubre 1991.

MURILLO, F. J. (2006). Una Educación Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distributivo. En REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre la calidad, eficacia y cambio en la Educación. Vol. 4

PAREJA FERNANDEZ, J. A. (2005). Liderazgo y Conflicto en los centros Educativos. El Liderazgo Pedagógico,. Temáticas. Escuela Madrid: Praxis.

ZALEZNIK, A (2004).Directivos y Líderes, son diferentes” En: Harvard Deusto No. 126, julio del 2004

REFERENCIAS EN INTERNET

[http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5170-la-importancia-de-la flexibilidad...](http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5170-la-importancia-de-la-flexibilid...)

www.educoas.org/portal/docs/valores_educ_nuevomilenio.pdf

www.educar.jalisco.gob.mx/04/4santoyo.html

www.monografias.com/.../educación...valores/educacion-en-valores.shtml

([www.scribd.com>books fiction. conceptos básicos de gestión](http://www.scribd.com/books/fiction-conceptos-básicos-de-gestión))

([http://www.gesiopolis.com/canales6/ger/la gestión del conocimiento.htm](http://www.gesiopolis.com/canales6/ger/la_gestión_del_conocimiento.htm))

(www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampr

APÉNDICES

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr (a) Gestores Educativo

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACION

ENCUESTAS:

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- Fiscal ()
- Fiscomisional ()
- Municipal ()
- Particular laico ()
- Particular religioso ()

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

- El director (rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- Coordinadores de área ()
- Por grupos de trabajo ()
- Trabajan individualmente ()
- Otros (indique cuales)
.....

- Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:
- El número de miembros en la institución ()
- Los resultados obtenidos en la institución ()
- El valor y tiempo empleados en la institución ()

- Otros (especifique)

.....

- Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos
- Si () No ()
- El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones estas liderado por el
 - Director ()
 - Rector ()
 - Consejo directivo ()
- Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones de un grupo de colaboradores
- Si () No ()
- Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

N°	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	l 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			

- Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

N°	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

- Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve

N°	Se promueve	Siempre	A veces	Siempre
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			

- De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en su institución?

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

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

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

Las preguntas 12 y 13 deben ser respondidas con términos sí o no.

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

- Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. ()
- Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución ()
- Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente ()
- Mantener actualizada la metodología ()
- Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros ()
- Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje ()
- Elaborar una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos ()
- Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo ()
- Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas ()
- Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología ()
- La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Si () No ()

- En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:
- Un reingeniería de procesos ()
- Plan estratégico ()

- Plan operativo anual ()
- Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ()

¡Importante!

Aplicar el cuestionario a los directivos, del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.

ENCUESTA A DOCENTES

La encuesta se aplicara a todos los docentes del colegio, es decir al universo.

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene posibles respuestas:

- Siempre
- A veces
- Nunca

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- Fiscal ()
- Fiscomisional ()
- Municipal ()

- Particular ()
- Particular religión ()
- CUESTIONARIO

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1.- El rol de docentes 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 esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3.- La gerencia educativa se promueve en los padres, representativas, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4.- Los directivos docentes promueven la investigación al nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-concejo 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 en metodologías de enseñanza aprendizaje			
7.- En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la información integral del estudiante.			
8.- Resistencia en los compañeros o directoras/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
9.- Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10.- Desacuerdo continuo en las relaciones con del centro educativo.			
11.- Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12.- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.			

13.- Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica.			
14.- Los directivos mantienen liderazgo y gestionen el área administrativa-financiera.			
15.-Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, presentes y estudiantes.			
16.- Los valores predominan en las decisiones de los directores y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil de encuestado: Se siguiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el decimo año de educación básica y a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato.

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

CA Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la fase 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 COLABORACION

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

Materia de establecimiento

- Fiscal
- Fiscomisional
- Municipal
- Particular laico
- Particular religioso
- CUESTIONARIO

Declaraciones	CA	A	D	CD
1.- El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2.- Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.				
3.-El liderazgo conductual orientado a la realización del tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4.-Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase.				
5.- En la clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, la misma forma, y en el mismo tiempo.				

6.- Los docentes inician la clase con frases de motivación “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7.-El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8.-Los métodos de enseñanza en sus 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 alumnos expresen su opinión.				
11.-Es el profesor es quien decide que se hace en esta clase.				
12.-En las clases se dan oportunidades para que los alumnos expresen su opinión.				
13.- Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
14.-Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
15.-La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Perfil del encuestado: la aplicación de este cuestionario será para los padres de familia de los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato

Señores padres de familia:

La presente encuesta ha sido diseñada para fines de investigación, muy respetuosamente solicito a usted contestar el cuestionario, será de gran validez para nuestra investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- Fiscal
- Fiscomisional
- Municipal
- Particular laico
- Particular religioso

CUESTIONARIO

Contenido	Si	No	A veces
1.- Los padres de familia tiene en cuenta las opciones de su hija.			
2.- El representante legal del estudiante habla más, que escucha los problemas de su representado			
3.- En las actividades escolares espero que mi hija me diga sobre los trabajos o preguntas			
4.- Enseña valores de respeto, responsabilidad en el ámbito			

familiar o fuera de el			
5.- Colabora cotidianamente con los maestros en la educación de los hijos			
6.- Existen oportunidad de diálogo para resolver problemas de aprendizaje con los maestros			
7.- Decide usted las tareas que tiene a resolver su hijo			
8.- El buen comportamiento de su hijo es responsabilidad de los padres			
9.- Se siente comprometido con las virtudes y valores de su hijo			
10.- La ética de los valores se enseña con ejemplos			