



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

***“Gestión del liderazgo y valores en la Escuela Particular
Monte Carmelo, durante el año lectivo 2011-2012”***

Tesis de Grado

ESTUDIANTE:

Mora Benítez, Braulio Alex

DIRECTOR:

Cruz García, Oswaldo Santiago, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

Certificación

Magister

Oswaldo Santiago Cruz García

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión del liderazgo y valores en la Escuela Particular Monte Carmelo, durante el año lectivo 2011-2012” realizado por el profesional en formación: Mora Benítez Braulio Alex; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio del 2012

(f)

Mgs. Oswaldo Santiago Cruz García

DIRECTOR DE TESIS

Autoría

Yo, Braulio Alex Mora Benítez como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f).....

MORA BENÍTEZ BRAULIO ALEX
C.I.:

Cesión de Derechos

Yo, Mora Benítez Braulio Alex, declaro ser autor de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, junio de 2012

(f) _____

MORA BENÍTEZ BRAULIO ALEX

C.I:

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a Dios, por haberme dado la vida y la posibilidad de seguir adelante en mi formación profesional, a mis padres y hermanos que siempre han acompañado los esfuerzos que realizo, a mis amigos y amigas, por animarme en cada instante de la vida, a la Escuela "Monte Carmelo", por su valiosa colaboración y a la Universidad Técnica Particular de Loja, por el apoyo brindado en este tiempo de formación.

Alex.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado, a todos aquellos que creen en la Educación como fuente de transformación y construcción del hombre, a los que luchan incansablemente por un mundo de paz y a los que se han convencido que educar y amar son dos verbos, que se pueden conjugar.... al mismo tiempo.

Alex.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

A los 5 días del mes de julio del 2011, se reúnen el Lcdo. Esteban Conrado, Director de la Escuela Particular Monte Carmelo y el Ing. Alex Mora para elaborar la presente Acta Compromiso.

Según los siguientes acuerdos:

- El Lcdo. Esteban Conrado autoriza al Ing. Alex Mora, realizar el trabajo de investigación "Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela Particular Monte Carmelo de la ciudad de Quito durante el año lectivo 2011 – 2012"
- El Ing. Alex Mora se compromete a realizar la investigación según las directrices de la Universidad Técnica Particular de Loja, para la obtención de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.
- La Escuela Particular Monte Carmelo en la persona de su Director, proporcionará los documentos que son de propiedad de la Institución y que se necesiten para realizar el proceso de investigación.
- El Ing. Alex Mora se adhiere a la normativa interna de funcionamiento, en además de los horarios y disposición de ambientes educativos, para no interrumpir el desempeño de los docentes y estudiantes en el establecimiento.
- El Ing. Alex Mora se compromete a presentar los resultados de la investigación y que posteriormente se traducirán en un documento de sugerencias para lograr un mejor desempeño del personal hacia la calidad educativa en la Institución.

Para constancia firman:

ESCUELA MONTE CARMELO
Lcdo. Esteban Conrado

DIRECTOR

Ing. Alex Mora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	X
RESUMEN	XII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 La gestión Educativa	4
2.1.1 Concepto	5
2.1.2 Importancia	6
2.1.3 Tipos de Gestión	8
2.2 Liderazgo Educativo	11
2.2.1 Concepto	11
2.2.2 Tipos	12
2.2.3 Características	15
2.3. Diferencias entre directivo y líder	17
2.4. Los valores y la educación	25
3. METODOLOGÍA	35
3.1 Participantes	36
3.2 Materiales e Instrumentos	39
3.3 Método y procedimiento	41
4. RESULTADOS	45
4.1. DIAGNÓSTICO	45
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	45

4.1.1.1. El manual de organización	45
4.1.1.2. El código de Ética	46
4.1.1.3. El plan estratégico	46
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	47
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	48
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	49
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	50
4.1.2.1. Misión y visión	50
4.1.2.2. El Organigrama	52
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	53
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	54
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	55
4.1.3.6. Dimensión organizativa operacional y valores	58
4.1.4.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	60
4.1.4.8. Dimensión comunitaria y valores	61
4.1.3. Análisis FODA	62
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	62
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	63
4.1.3.3. Matriz FODA	64
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	66
4.2.1. De los directivos	67
4.2.2. De los Profesores	75
4.2.3. De los estudiantes	77
4.2.4. De Los Padres de Familia	78
4.2.5. De la entrevista a Directivos	81
4.2.6. Matriz de problemáticas	82
5. Discusión	86
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	94
7. PROPUESTA DE MEJORA	97
8. BIBLIOGRAFÍA	104
9. APÉNDICES	107
10. ANEXOS	121

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	Pag.
○ Cuadro comparativo: Líder vs Directivo	24
○ Personal Directivo de la Escuela Monte Carmelo clasificados por edad y sexo	36
○ Personal docente de la Escuela Monte Carmelo Clasificados por edad y sexo	37
○ Personal de Administrativo y de Servicios de la Escuela Monte Carmelo Clasificados por edad y sexo	37
○ Población Estudiantil de la Escuela Monte Carmelo Clasificados por edad y sexo	38
○ Población Estudiantil Escuela Monte Carmelo Clasificados por Año de Educación Básica	39
○ Organigrama Escuela Monte Carmelo	52
○ Matriz FODA Escuela Monte Carmelo	64
○ Resultados Participantes	67
○ Resultados Forma de Organización	67
○ Resultados Aspectos para medir el tamaño de la organización.	68
○ Resultados tareas de los miembros de la Institución	68
○ Resultados Clima de Respeto y Toma de decisiones	69
○ Resultados delegación en la Toma de decisiones	69
○ Resultados Administración y Liderazgo	70
○ Resultados Habilidades de Liderazgo	70
○ Resultados Promoción y desempeño del personal	71
○ Resultados Organismos que integran la institución	72
○ Resultados Actividades del equipo educativo	72
○ Resultados Departamentos didácticos y sus acciones	73
○ Resultados La Gestión Pedagógica	74
○ Resultados Material de Planificación Educativa	75
○ Resultados de la Encuesta a Docentes	75
○ Resultados de la Encuesta a estudiantes	77

○ Resultados de la Encuesta a Padres de Familia	79
○ Resultados de la Entrevista a Directivos	81
○ Matriz de problemas detectados	82
○ Recursos y presupuesto	101
○ Cronograma de la propuesta	103

RESUMEN EJECUTIVO

La Investigación se realizó sobre la Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela particular Monte Carmelo, ubicada en la provincia de Pichincha, Cantón Quito, parroquia Llano Chico, Sector del Carmen Bajo.

La Escuela hace uso de la Metodología Montessori como planteamiento pedagógico, actualmente asisten 94 niños, funciona bajo el régimen Sierra, con jornada vespertina, es mixta y con sostenimiento de la Fundación Dejemos Huellas.

Para la obtención de los datos que sustenten la investigación, se realizó encuestas a los Directivos, Personal Docente, Administrativo y de Servicios, Estudiantes y Padres de Familia.

Se examinó los instrumentos institucionales como PEI, POA, Código de Ética, Manual de Funciones y el Reglamento Interno, además del análisis organizacional a partir del clima escolar, convivencia, las dimensiones organizativas, pedagógicas, administrativa - financiera y comunitaria.

Se estableció que la toma de decisiones corresponde a la potestad del Director, y la participación es limitada, por lo que se plantea establecer un modelo de liderazgo participativo acorde a la realidad Institucional.

La presente investigación espera ser un aporte a la comunidad educativa e investigaciones futuras.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión, liderazgo y valores en nuestros días es la base de las organizaciones altamente eficientes y efectivas, según el énfasis de trabajo que tengan las Instituciones Educativas a partir de estos aspectos, permitiendo que las mismas logren superar las dificultades y avatares de la época histórica que estamos viviendo. La presente Investigación abordo este tema de vital importancia, desde uno de los centros educativos de la capital, para comprender los niveles de compromiso existente en dicha organización, en la búsqueda de la calidad educativa que toda organización está llamada a mantener.

La presente investigación fue realizada en la Escuela Particular Monte Carmelo, la misma que en los años de servicio que viene brindando ha buscado colaborar con las familias del Barrio Carmen Bajo, ubicado en la parroquia de Llano Chico.

Durante los ocho años de existencia la Escuela ha pasado por diferentes procesos de mejora, así se han formulado dos PEI con la asesoría de personal externo y calificado, siendo el año 2006 cuando se llevó a cabo la primera planificación mediante el trabajo de los directivos de aquella época, la segunda planificación se la efectuó en el año 2010 con la asesoría de un profesional experto y la participación de todos los estamentos institucionales, así se logró actualizar los instrumentos institucionales como: Visión, Misión, FODA, Planes de Acción, POA, Código de Convivencia, Manual de Funciones.

Por ser una Institución que brinda ayuda social en una parroquia rural del Cantón Quito, se conoce que no han existido estudios previos sobre la Gestión, Liderazgo y Valores en el ámbito local e institucional, por ende, el presente estudio es el primer aporte investigativo entorno a esta temática y que para futuras investigaciones serviría de base y premisa.

La importancia de la investigación realizada permite que la Escuela Monte Carmelo afiance su institucionalidad y desarrolle alternativas que le permitan equilibrar las fuerzas internas frente a las externas, para minimizar los impactos mediante la Gestión, Liderazgo y Valores, así los beneficiarios directos han sido los estudiantes y los padres de familia, debido a que el servicio que brinda la Escuela es un autentico aporte a la

problemática social y educativa que se tiene en el sector, con ello la sociedad gana, y así el país. También el beneficio directo se obtiene para los investigadores, que incrementaron sus conocimientos, quienes ofrecieron los resultados a la institución y que son un aporte a nuevas investigaciones orientadas en el mismo sentido.

El camino a seguir ha sido la propuesta que contribuya al mejoramiento del servicio mediante una adecuada Gestión, Liderazgo y Valores en la Institución; la propuesta ha permitido que desde la objetividad el investigador profundice en el análisis situacional, para que a través de un acertado diagnóstico institucional y la implementación de alternativas, se encamine a la Institución en el mejoramiento del servicio educativo y los procesos administrativos.

Para el presente trabajo se contó con la valiosa apertura de las autoridades del plantel, quienes colaboraron con la prestación de las instalaciones, el acceso a las diferentes áreas de trabajo, la interacción con los grupos de interés, y la prestación de los diferentes documentos institucionales para la realización de los diferentes análisis investigativos, además el interés de los directivos es ofrecer un servicio acorde a las necesidades de los niños, por tal razón han solicitado que se les presente los resultados de la investigación y la propuesta de mejora. Además se contó con el apoyo de la Universidad Técnica Particular de Loja, quien asesoro el proceso investigativo.

La finalidad fue investigar acerca de la gestión, liderazgo y valores en la Escuela Particular Monte Carmelo ubicada en Quito, en el periodo lectivo 2011 – 2012, para lograr este objetivo fue necesario el que se pueda identificar el proceso metodológico idóneo, así como también elaborar el marco teórico que permitió profundizar en las diferentes teorías que sustentaron el tema. Posteriormente, fue necesario realizar el diagnóstico institucional, por medio del cual se logró identificar las fuerzas que interactúan, tanto interna como externamente en la prestación del servicio educativo de la Escuela.

Así que se concluyó la institución está haciendo uso de varios instrumentos de gestión como el Manual de Funciones, el Código de Convivencia, el PEI, el POA y el plan estratégico, además que los diferentes estamentos institucionales no participan directamente en la toma de decisiones, que la metodología Montessori requiere afianzar

la confianza que los padres de familia desean tener y que no se cuenta con un departamento pedagógico que realice la planificación, el control y la evaluación de los procesos educativos debido a que la Metodología Montessori no hace uso de estos departamentos.

Se extiende la invitación a los lectores a que revisen el presente trabajo que a bien o que pretende es contribuir con la búsqueda de alternativas de Gestión, Liderazgo y Valores a implementarse en el medio educativo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa:

Dentro de las actividades gerenciales de toda organización para obtener un máximo de rendimiento y optimización de los recursos, se encuentra el concepto “gestión”, el cual es un elemento determinante al momento de proyectar los objetivos de una institución en el tiempo, etimológicamente la palabra gestión proviene del vocablo gestar, gestionar, gerenciar, es decir la actividad de generar procesos y administrarlos (Di Paula. J, 2003) con ello se entiende que, es aquella capacidad que posee un gerente para llevar a una organización hacia la realización de actividades ligadas a un proceso administrativo y que buscan alcanzar un objetivo.

Además se puede decir que gestionar “*es el conjunto de acciones que alguien efectúa con el fin de diligenciar un negocio o empresa hacia un fin*” (Hilda,2010), es decir aquella acción emprendida por un directivo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Así la labor que se desempeña a nivel gerencial para gestionar un organización corresponde a la misma existencia de dicha organización, sin esta capacidad gerencial muchas organizaciones se vería desaparecidas en su actividad. De ahí que el rol desempeñado por el cuerpo gerencial de una institución debe desplegar el máximo compromiso, es decir colocar toda la creatividad e inteligencia en el manejo de las relaciones organizacionales para que la organización permanezca en el espacio y en el tiempo.

La importancia de llevar a cabo la gestión organizacional implica un grado de responsabilidad enorme en manos de los directivos, por cuanto a través de ella se procura establecer un marco de referencia que permita acceder de forma operativa a la toma de decisiones.

Hoy en día las organizaciones que perduran son aquellas que han dedicado trabajo especializado a los proceso de gestión, así los recursos humanos y financieros como los de patrimonio se ven comprometidos si la gestión no se toma como la actividad más importante del proceso organizacional.

Es así que la gestión empresarial juega un rol muy importante, *“pues de su eficiencia, producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados”*. (Aldana, V. 2006)

Existen diferentes tipos de gestión, más en lo referente al tema de investigación encontramos que (Tovar, J. Mota, J. Díaz, M. 2008):

- **Gestión Educativa:** *“Son todas aquellas acciones realizadas para que una Institución educativa cumpla con el objetivo de brindar una educación de calidad en bien de la sociedad”*.

2.1.1 Concepto

La presente investigación se orienta hacia la profundización de la gestión educativa, la misma que pretende alcanzar fines educativos por medio de la prestación de servicios educacionales, si se ha logrado entender las necesidades de los estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicios a más de las que tienen los padres de familia.

Con relación a la *Gestión Educativa*, se considera que es *“el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”* (García, L. 2000).

De esta forma las actividades de manera gerencial a nivel educativo propenden tomar en cuenta la opción pedagógica que ha sido ofrecida a la sociedad, la misma que debe cumplir con los requerimientos de la normativa legal para ser evaluados en cuanto a su funcionamiento y aporte sostenido hacia el cumplimiento de los planes propuestos, para lo cual debe ser evaluada periódicamente.

Además se encuentra que la *Gestión Educativa* busca establecer un *“conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en – con y para la comunidad educativa”* (García C.M y López, J. 1997), estas acciones se inician a partir del impulso que genera el equipo directivo y que posibilita potenciar a la comunidad

educativa en el desarrollo de una identidad pedagógica con miras a ponerla en manos de la sociedad que se beneficiará de los aportes que brinde la institución.

La Gestión Educativa: *“promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua....Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral”* (Colombia aprende.2012), así la gestión educativa busca resultados por medio de la interacción continua de los actores que participan dentro de la institución educativa que se orienten a desarrollar aprendizajes oportunos y significativos en los estudiantes, con ello la calidad de sus vidas mejorará por el aporte que brinden al entorno social y laboral donde se vayan a desarrollar.

Entonces la Gestión Educativa es el conjunto de procesos que efectúan los directivos y que contribuyen en el desarrollo pedagógico de la institución así como también en los aprendizajes de los estudiantes, por medio de la interacción personal hacia el mejoramiento de la calidad de vida de todos los participantes organizacionales con proyección social emprendedora. Es decir las decisiones del cuerpo directivo de una institución educativa, debe asumir la importancia de la contribución social que se realiza por medio de la toma de decisiones, estas tienen la capacidad de promover a las personas hacia una mejor vida por medio de los procesos educativos.

2.1.2 Importancia

Toda institución educativa igual que toda organización, está formada por diferentes elementos, cuando se obtiene un equilibrio en el funcionamiento de los mismos, la gestión es la fuerza que va canalizando dicho equilibrio, las partes dejarán de funcionar en la medida en que la gestión deje de ser acción y movimiento, por eso es importante comprender que la gestión educativa es también aquella *“habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos”* (Altamirano,

T. Estrada, K. Quezada, M. 2008) que para el caso de nuestro estudio son los que una institución educativa tiene, incluyendo los pedagógicos, curriculares, administrativos, financieros y legales.

Además la Gestión Educativa abarca cuatro áreas que según Fernández, K. (2011) son las siguientes:

- *Área de gestión Directiva:* Referidas al correcto direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima organizacional, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno.
- *Área de gestión pedagógica y académica:* Que conlleva el hecho de diligenciar los procesos de diseño curricular, la práctica de la pedagogía institucional, el seguimiento de los aprendizajes.
- *Área de gestión de la comunidad:* Se encarga de velar por la convivencia, la participación y la inclusión de los integrantes de la comunidad educativa, sean padres de familia, docentes, estudiantes y personal administrativo y de servicios.
- *Área de gestión administrativa y financiera:* Se encarga de proveer los recursos para el desarrollo de la actividad académica, el mantenimiento del establecimiento, los pagos de servicios y el manejo del recurso humano interno.

Así, estos conceptos clarifican el panorama en cuanto a la gestión y su importancia en el desarrollo del presente trabajo.

La importancia de la Gestión Educativa permite “*lograr la adopción de maneras específicas en que las instituciones se organizan y conducen para cumplir sus propósitos*”(Terán,R.2012) para esto el trabajo que realice el equipo directivo se realiza por medio de la interacción de los diferentes miembros que lo conforman, el permitir que la institución logre estas maneras de organizarse implican el esfuerzo mancomunado de todos los miembros de la organización, solo así se podrá lograr los objetivos propuestos, la organización deberá estar orientada según las capacidades que posee y los recursos disponibles que tenga.

La Gestión Educativa busca “*garantizar la mejora de los servicios administrativos a profesores y alumnos ...se ocupa del entorno adecuado en que conviven profesores y alumnos: salones, laboratorios e instalaciones limpias, bien iluminadas, con la*

infraestructura y el equipo apropiado, con los materiales didácticos suficientes y pertinentes”(Terán,R.2012), es decir llevar a la institución hacia una educación de calidad, en espacios de excelencia donde todos los interactuantes del quehacer educativo ganen, y los aprendizajes sean múltiples, solo así se podrá brindar a la sociedad alternativas de mejoramiento, tanto en lo humano como en los progresos económicos, pues se entiende que *“una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias”*(Altablero.2007).

Cuando se habla de la importancia de la Gestión Educativa se la plantea como la columna vertebral del sistema social, pues los Ministerios y las entidades de gobierno plantean sus modelos de desarrollo hacia la educación debido a que se busca concretar *“un proceso amplio, integral y participativo, cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas, que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales”* (Carrillo, E. 2012), los mismos que han de buscar integrarse a los planes educacionales de cada país y que buscan satisfacer las demandas sociales del conglomerado humano a quienes atienden y se deben.

2.1.3 Tipos de Gestión

Entorno a la parte educacional, la gestión tiene que ver con dos grandes aspectos como son: la planificación y la administración, en la práctica se puede observar que los planes que realizan las instituciones educativas son susceptibles de cambios, lo que convierte a los planes en una orientación a seguir, más no en una partitura que debe ser ejecutada, así encontramos que Berigüete Jorge (2012) sugiere al menos cuatro grandes tipos de gestión educativa basados en Tapia García (2003):

- **Gestión como Acción:** Entendida como aquella acción diligente realizada por un sujeto o un equipo para lograr u obtener algo. Así la gestión es un hacer, que las personas de la institución educativa realizan para lograr una finalidad, tomando en cuenta que las acciones son del diario trabajo que se efectúa en la organización, en este sentido los actuantes adquieren un rol mediante el cual se

desenvuelven en sus funciones, así cada uno o el conjunto es tomado como un gestor.

- **Gestión como Investigación:** Se trata de aquel procedimiento formal que se encarga de producir el conocimiento, sobre los fenómenos que se puedan observar dentro del accionar educativo, con la finalidad de describir, comprender, analizar y explicar dichas acciones o procedimientos.

- **Gestión como Proceso:** Según este tipo de gestión, el gestor mantiene instrumentos administrativos para generar la planificación, dirección, organización y control en el funcionamiento de una institución.

- **Gestión como Innovación y Desarrollo:** Siendo el perfil de la gestión donde se crean nuevas pautas para el accionar de los sujetos que interactúan en el interior de la organización educativa, con la intención de transformarla o mejorarla, en miras de convertirla en una institución educativa eficiente, debido a que utiliza mejor los recursos disponibles y más pertinente porque se adapta a las necesidades del medio y de las personas que laboran.

Si se toma en cuenta otras referencias se encuentra que dentro del marco de la Gestión Educativa se deben establecer *“las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático”* (Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México. 2001), es decir la Gestión Educativa como tal, busca atender todos los frentes organizacionales para redefinirlos hacia la calidad, tomando en cuenta los recursos institucionales para ponerlos a disposición de las acciones que el equipo humano realice y que se concreten en la misión de la organización, sosteniendo los elementos suficientes para orientarse hacia la visión institucional.

Los tipos de gestión según la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México (2001), abarcan los siguientes contextos:

- ✧ Gestión Institucional: *“comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras”*, para establecer los mecanismos adecuados que permitan lograr la calidad educativa.

- ✧ Gestión Escolar: *“es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación”*, estas acciones deben buscar una interacción de todos los actores bajo las premisas de enfocarse en la misión y visión organizacional que ha sido compartida desde los iniciales procesos de planificación, si el equipo de participantes está convencido puede caminar en la misma dirección y esto es fundamental en torno a la Gestión Escolar.

- ✧ Gestión Pedagógica: *“es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos”*. Dentro de estos procedimientos están todas las actividades que realizan los docentes para contribuir al sistema de aprendizaje en utilización directa del modelo pedagógico institucional y los ambientes necesarios para el efecto.

El manejo de los tres tipos de gestiones mediante un equipo comprometido de actores organizacionales permite sostener a la institución en diferentes escenarios que conlleven la creación de nuevas oportunidades y el posicionamiento de la institución en la sociedad.

2.2 Liderazgo Educativo

Si se aborda el tema de liderazgo necesariamente debe tomar en cuenta el concepto de lo que es un líder, sabiendo que aquella persona que “*inspira y guía individuos o grupos*” (Ríos, A. 2011) hacia el logro de metas y objetivos que pretenden ser alcanzados.

Idalberto Chiavenato define el liderazgo como “*La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*”. Así se entiende que el liderazgo es aquella capacidad de influir en las personas y guiarlas para que trabajen de forma entusiasta hacia la búsqueda de un objetivo común, haciendo uso de una adecuada comunicación para hacer reales los objetivos planteados.

2.2.1 Concepto:

El Liderazgo educativo en las instituciones educativas es fundamental, pues los actores educativos se encaminan por las alternativas que brinde dicho liderazgo.

Entonces se afirma que el liderazgo educativo es “*un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras; diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los actores educativos*” (Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica de México. 2001), que orientan específicamente a las organizaciones educativas, sabiendo que como organizaciones, utilizan recursos tanto humanos como financieros para lograr una única finalidad que es brindar un servicio educativo de calidad.

En este sentido, el liderazgo educacional sería busca generar una dinámica de equipo y que es propuesta por un cuerpo directivo para influir en los procesos y las personas, con la finalidad de orientar a la organización hacia el desarrollo de aprendizajes que

contribuyan al desarrollo de cada uno de los sectores que se implican en el proceso educativo.

Además cabe señalar que *“el liderazgo está en la escuela y no en la persona del director; que ha de construir su propia capacidad de liderazgo”* (Bolívar, A. 2010), entonces existe una forma de liderazgo institucional que permite lograr una identidad propia de orientación, pues al hablar de liderazgo educativo se está tomando en cuenta a toda una organización bajo una misma idea de liderazgo.

En las organizaciones escolares se puede apreciar que los líderes escolares ejercen una influencia medible, en su mayor parte indirecta, sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto de los líderes escolares en el aprendizaje de los estudiantes, por lo general, es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como maestros, prácticas del salón de clase y ambiente de la escuela (Pont et al., 2008, p. 34; citado en Bolívar. 2010). Entonces el liderazgo influye en el logro de los resultados y se caracteriza por estar combinado de múltiples factores que se atribuyen a una circunstancia educativa en un entorno determinado.

Así se entiende que el liderazgo educativo es la capacidad de inspirar al grupo humano, hacia el logro de metas, haciendo uso de los procesos, recursos y la cooperación del equipo comprometido en miras de la calidad educativa.

2.2.2 Tipos de Liderazgo

El liderazgo educacional puede adquirir varios matices desde varios enfoque, así por ejemplo se toma en cuenta el liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo servidor (Merchán, 2011).

➤ El Liderazgo transaccional *“es aquel que está basado en el intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa”*. Dentro de las concepciones de este modelo, se propone que los seguidores son motivados mediante las recompensas y los castigos, es decir los pagos son según los esfuerzos realizados y funcionan con una clara línea de mando, así el subordinado hace lo que el mando le solicita, sin tener objeciones de por medio es decir las funciones son específicas y claras; así como las

recompensas, los castigos suelen ser ocultos pero todos los conocen y entienden. Se manejan las relaciones laborales a nivel de contratos a cambio de un salario, aquí el empleado entrega toda la autoridad a su directivo y se convierte en subordinado, su motivación será el dinero y su comportamiento dentro del desarrollo del trabajo también es predecible.

➤ El liderazgo transformacional está basado en la participación y flexibilidad de la organización, es decir “*el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla*” (Salazar, M. 2006). El papel que desempeña el líder es promover a la organización hacia un sentido, basado en la misión y visión de la institución, para ello el líder debe desarrollar un carisma apropiado para tratar con el personal, motivarlo hacia altas expectativas, considerar a cada uno de forma individualizada y proponer siempre el horizonte nuevo que se debería seguir.

Según Leiyhwood (citado en Salazar, M. 2006) “*el liderazgo transformacional se apoya en cuatro ámbitos que bien pueden iniciarse con la claridad de los propósitos*”, es decir, la visión organizacional debe ser compartida por el personal, se entiende que habrá que responder mediante el consenso cuando existan las propuestas y esto debe generar una alta expectativa en las personas que participan al interior, para que se puedan plasmar los objetivos deseados; seguidamente se incluye a las personas que son consideradas desde su individualidad y existe respeto hacia ello, esto permite a su vez estimular a las personas en su aspecto intelectual con sugerencias al trabajo que vienen realizando, para así lograr un modelo de ejercicio profesional al interior.

Otro elemento importante es la estructura de la organización, siempre con un funcionamiento descentralizado, para que a través de esto se pueda lograr mayor y mejor autonomía del personal que labora y así una facilidad para desenvolverse en el ámbito laboral.

Además es una prioridad trabajar en el clima organizacional, para crear una cultura propia de la institución, con ello el principal objetivo será apuntar a un ambiente que

permita a las personas tener una actitud de colaboración, si esto ocurre es factible sostener a la organización y fortalecerla en la búsqueda de la visión anhelada, debido a que, mientras se va afianzando la cultura en la mente de los colaboradores redundará esto en un mayor compromiso laboral.

➤ El liderazgo servidor está basado en el ejemplo, es decir los demás harán según yo muestro que se puede hacer, según Manuel Guillén Parra, el liderazgo servidor es “una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza”, sabiendo que quien está a la cabeza debe ser el primero en ser ejemplo de servicio ante los demás, pues como dice el dicho “una palabra convence pero el ejemplo arrastra”, porque esto hace que los subordinados se adhieran hacia el proyecto iniciado y vaya creciendo la confianza como factor determinante para sostener el clima de relaciones laborales que exista en la organización. En algunos casos el líder puede ser una persona que pasa inadvertida y que sin querer lidera las relaciones, en este sentido orientar la organización desde el liderazgo servidor implica desarrollar facultades de verdadera entrega, paciencia y lealtad en el desarrollo del trabajo.

En muchas de las instituciones educativas se puede ver reflejado cada uno de los tipos de liderazgo, así por ejemplo el *liderazgo transaccional* se maneja por medio de las recompensas salariales que reciben los educadores cuando realizan la conquista de una meta profesional, como haber estudiado una especialidad pedagógica, o una maestría en educación; la institución incrementa el salario de quienes adquieren mayores niveles de especialización profesional y se ayudan de una forma de escalafón según las titulaciones obtenidas. En el caso de que los educadores se detengan en cuanto a sus aprendizajes, la institución también negará posibles incrementos salariales.

El liderazgo transformacional se lo puede observar en aquellas instituciones que permiten a los grupos de educadores proyectarse hacia actividades de mejora, bajo los lineamientos de la misión y visión institucional, esto suele ocurrir en los grupos de investigación y desarrollo, en las áreas pedagógicas y en las propuestas de proyectos a realizarse en el corto plazo que forman parte del PEI institucional, es importante que el liderazgo organizacional delegue la confianza necesaria, la flexibilidad y la suficiente

apertura para que los equipos pequeños aporten resultados y asuman riesgos que beneficien a la institución. La transformación debe ser una consigna hacia el mejoramiento y repotenciación de las capacidades internas frente a las demandas externas, entonces el liderazgo transformacional brinda las herramientas necesarias para el crecimiento organizacional.

El liderazgo servidor se lo desarrolla en las instituciones cuando las personas que dirigen se brindan la oportunidad de servir a los actores institucionales, en cada una de las actividades que realiza la institución y que permiten generar un servicio hacia las personas, sabiendo que este tipo de liderazgo se relaciona directamente con la profesionalización que se requiere dentro de la institución y que se enmarca dentro del perfil del personal docente y administrativo, así el liderazgo servidor se lo plasma en cada una de las áreas de la institución, siendo el principal sitio de visualización de este tipo de liderazgo, las aulas y los ambientes educativos, pues el liderazgo servidor para muchas instituciones, es un estilo de vida.

2.2.3 Características

Dentro del liderazgo educacional se rescatan algunas características que permiten visualizar el perfil del líder educativo, según Urias, Iris (2010):

- ✓ Visión clara de la institución
- ✓ Supervisan y evalúan el progreso de sus profesores
- ✓ Son flexibles y dialogantes
- ✓ Son gente amable y con carácter equilibrado
- ✓ Disponen de muchos recursos profesionales
- ✓ Traducen su visión en objetivos para los colaboradores y estudiantes
- ✓ Establecen un adecuado clima escolar
- ✓ Dan ejemplo en el trabajo diario
- ✓ Abordan los problemas desde una perspectiva analítica
- ✓ Posee un prestigio de ganador

- ✓ Capacidad de construir una cultura de participación
- ✓ Capacidad de innovación y creatividad
- ✓ Se enfoca en el trabajo en equipo
- ✓ Dedicar tiempo y atención a las necesidades
- ✓ Mantiene una formación continua en sus colaboradores
- ✓ Su vocación es el servicio

Según John Steltz (2010) “*en la educación tenemos más funciones dentro de los distritos escolares que requieren las personas con habilidades de liderazgo*” y que se debe basar en cinco características principales:

- ✧ *Auto comprensión*: Conocer los puntos fuertes y débiles de uno mismo ayuda a los métodos de los líderes en los que utilizan sus fortalezas y trabajar continuamente en sus debilidades.
- ✧ *Comprender la naturaleza humana*: Los líderes educativos deben entender las necesidades, emociones, motivaciones, fortalezas y debilidades de sus seguidores, es decir, a su personal.
- ✧ *Comunicación*: Los buenos líderes buscan cómo comunicarse efectivamente con sus seguidores, en forma verbal y no verbal.
- ✧ *Sentencia clara y enfocada*: Los líderes eficaces saben cuando algunos profesores necesitan una verdadera "palmadita en la espalda" para ser reconocidos por un trabajo bien hecho.
- ✧ *Creemos en las personas*: El personal docente que llega al punto de confiar y compartir puede empezar a tomar decisiones como un equipo, en colaboración y con el esfuerzo necesario, para hacer de la escuela el mejor lugar posible de los estudiantes.

El Ministerio de Educación de Nueva Zelanda por medio de la publicación Educational Leaders propone también cuatro características fundamentales para los educadores y se detallan a continuación:

- ✓ *Propósito moral*: Compromiso con el crecimiento profesional y el apoyo de los líderes escolares y maestros. Los líderes escolares efectivos se comprometen a crear y fomentar relaciones de confianza basadas en el diálogo y el respeto mutuos.

✓ *Tener confianza en sí mismos:* Su confianza en sí mismo les permite permanecer motivados incluso en condiciones difíciles. Su motivación se basa en la convicción de que pueden y van a hacer una diferencia para el aprendizaje de sus estudiantes.

✓ *Ser un estudiante:* Se trata de construir el aprendizaje colaborativo y la enseñanza de las relaciones dentro de la escuela. Todos los miembros de la comunidad escolar participen en la identificación de problemas significativos y la solución de problemas.

✓ *Orientar y apoyar:* Se refiere al nivel de la atención interpersonal del liderazgo de la escuela que es evidente en las relaciones del personal. Además se basa en la empatía de la parte superior, y consiste en la capacidad del director para percibir los sentimientos, necesidades y perspectivas de los demás.

Con esto se puede establecer que el liderazgo educativo parte de la concepción misma del líder, considerándose como persona con sus potencialidades y debilidades, las mismas que son orientadas hacia las personas para permitirse un desarrollo mutuo, mediante niveles de comprensión, empatía, apoyo y motivación.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

Para poder establecer las diferencias entre un directivo y un líder es importante que se refiera cada concepto y las características que tiene cada uno.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua un directivo “*es aquella persona que tiene la facultad o virtud de dirigir*”, es decir que ha recibido como encargo la responsabilidad de dirigir una organización y tiene la facultad de tomar las decisiones que así convengan para llevarla hacia la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Además la palabra dirigir proviene del latín dirigere, formada por el prefijo di que expresa divergencia múltiple y el verbo regere, en este sentido la palabra dirigir expresa el dar órdenes en múltiples direcciones, el participio directo de rigere es rectus y de allí la palabra recto, directo. Además el sufijo latino tor indica agente y de esto procede la palabra director como el que dirige (Etimologíadechile.net).

Seguidamente las cualidades que debe tener un director son las siguientes (Hartjen, H. 2006):

- El director planifica las metas y delega las responsabilidades a otras personas confiando en que estas responderán.
- Admite sus errores y busca soluciones.
- Requiere tener experiencia y preparación especial acorde al trabajo que desempeña.
- Debe ser pulcro, audaz, con personalidad y ambicioso.
- Es responsable de la organización y de las personas que lo rodean.
- Se responsabiliza por el manejo de los tiempos en la ejecución de trabajo por parte de sus colaboradores.
- Se responsabiliza por las finanzas de la empresa, está al tanto de los haberes y beneficios de la organización.
- Sabe escuchar y sabe delegar.
- Toma decisiones importantes para beneficio de la institución y que van acorde a la visión, misión y objetivos para ello consulta y se asesora.
- Sabe leer los reportes y tomar decisiones acerca de los resultados.
- Anima y motiva a su personal a realizar un trabajo eficiente.
- Sus acciones se orientan las prioridades de la empresa.
- Es eficiente en la entrega de informes.

Por ende para ser un director es importante que tome en cuenta la realidad actual en la que vivimos, donde los cambios en el medio son cada vez más rápidos y los escenarios se vuelven inciertos, es así que el director de una organización siempre debe anticiparse y estar constantemente informado sobre el estado del mercado, las normativas legales y las nuevas tendencias. "*Ser un directivo va más allá de la parte*

técnica. Hay que desarrollar características personales, como aprender a organizar equipos de trabajo, capacidad para complementarse, e incluso tener visión" para detectar en el momento las oportunidades de crecimiento (Albarrán, C. citado por Vargas, I. 2006).

Es decir las empresas lo que buscan ahora para dirigir a sus empresas es a una persona que logre entender a su gente, y luego los conduzca bajo una estrategia, sabiendo que las personas y las circunstancias son cambiantes.

El director es una persona que ha llegado a la cúspide de la organización, para lo cual ha realizado un camino, y ha logrado adquirir ciertas destrezas y habilidades que le permiten orientar a la organización, sabiendo que las decisiones que toma tienen una responsabilidad empresarial y que afectan a los demás; su sentido de auto regulación debe estar siempre funcionando pues no debe dejarse llevar por las emociones y siempre debe mantener una lógica de pensamiento ante cualquier circunstancia que se le presente; debe además auto motivarse, pensando siempre en alcanzar metas altas y buscar constantemente las recompensas que satisfagan su trabajo; deberá desarrollar cada vez más un sentido empático con los demás, aunque muchas veces no haya sobrellevado las vivencias de los otros; debe desarrollar su sentido de comunicación con los grupos de trabajo para así ir creando una cultura organizacional deseable (Vargas, I. 2006).

Otro punto importante para la dirección es sentir que la gente que colabora, recepta las orientaciones que imparte el director, ya que los empleados confían plenamente en quien les dirige, por cuanto quien sabe obedecer nunca se equivoca, pues la responsabilidad recae directamente en la persona que dio la orden.

Como dice Salina, J. (2001): *"Un jefe debe tener una actitud tanto reactiva cuando exista una falla, como proactiva al adelantarse a cualquier inconveniente que pueda surgir"*, es decir debe saber responder ante las dificultades que se han generado, muchas veces ocurren errores en el procedimiento administrativo lo que refiere prontitud en el tratamiento y el director debe estar al tanto, sin embargo el mantener una actitud proactiva ayudará encontrar soluciones satisfactorias, las propuestas deberán ser claras y objetivas ante las diversas circunstancias.

Ahora se aborda el concepto de líder, desde su significación etimológica se puede comprender que la palabra líder proviene de la partícula “lid” que proviene del latín *lis* – *litis* que significa disputa, querrela o proceso, en este sentido el líder vendría a ser la persona que se encuentra inmersa en una disputa, querrela o proceso, esto coloca al promotor en medio de una situación que requiere actividad y de la cual se espera un desenlace, la *lid* que debe llevar acabo implica el desgaste de energía y la consecución de acciones y estrategias, entonces el líder sería la persona que está en constante disputa en medio de una situación.

Si profundizamos en la palabra disputa, etimológicamente el vocablo “dis” denota separar, la segunda parte de disputa proviene del vocablo “putare” que es un verbo latino y que quiere decir podar o limpiar, es así que disputa sería: *separar algunos elementos para proceder a limpiarlos o podarlos si tuvieran partes que estarían dañando un todo*. Entonces el líder vendría a ser la persona que se encarga de limpiar y quitar aquellas cosas que hacen difusa una situación y que al no quitarlas la visión de mejoría entorno a esa situación se hace lejana, al podar estas partes que están demás como lo hace un jardinero, el resultado es una obra maestra, los resultados pueden llegar a sobrepasar las expectativas.

Si se orienta estas significaciones al liderazgo, se infiere que líder sería la persona que separa los elementos que forman un todo y los limpia para que el todo pueda crecer satisfactoriamente. Seguidamente la palabra querrela, proviene del latín “*querela*” que significa queja o lamento, que será el resultado de un cambio y que resulta de las actividades realizadas para implementar los procedimientos de limpieza en los elementos que forman la situación, pues para muchos de los integrantes de una organización, el cambio deberá resultar incomodo y desagradable .

La raíz de la palabra de liderazgo es *plomo*, desde la definición del Anglo-Saxon Old English word *loedan*: la palabra líder viene desde el año 825 ACE con un significado definido como: *para hacer y para ir junto con uno mismo, llevar (una persona o un animal) a un lugar*. El uso de la *persuasión* y *el consejo* se atribuyeron a la palabra líder hasta alrededor de 1828, cuando Webster es un diccionario americano del Idioma Inglés introdujo los conceptos de *influencia* y *el ejercicio del dominio* para definir el

concepto de liderazgo en la misma edición de Webster, se definió el liderazgo por primera vez como: *el estado o condición de un líder* (Gracia, M. 2003)

Las concepciones de la palabra liderazgo son múltiples, más la designación que se obtiene a partir del plomo, sustenta las bases para establecer que el liderazgo es la base del sustento organizacional, tomando en cuenta que la persuasión y el consejo más el ejercicio del dominio propio, permiten al líder enfrentar las circunstancias impredecibles del entorno institucional.

La palabra líder, etimológicamente proviene del vocablo inglés leader que quiere decir guía, a su vez este vocablo proviene del verbo “to lead” que significa ir adelante y guiar para avanzar. Si hablamos de avanzar, el líder será aquella persona que lleve a las demás por un camino o un recorrido, para poder cumplir con esta noble misión el líder deberá conocer a fondo las cualidades y aptitudes de quienes van por el camino, pues en su momento el líder sabrá indicar la ruta y el sendero para llegar de un aquí a un allá, añadido a esto podemos decir que la palabra guía proviene del vocablo inglés weid que significa ver, pues la relación con el líder supone que es capaz de ver en profundidad a través del camino, que sabe, es posible de abordar si el grupo está convencido, pues el líder sabrá mostrarles, ayudarles y llevarlos.

Con estos elementos se puede decir que: el líder sería la persona que busca “actuar de manera tal de cierta lucidez para separar y distinguir las partes constitutivas de algo o de alguien, de tal manera de remover de ellas las que no son convenientes para su crecimiento y desarrollo, produciendo por este procedimiento cierta queja o dolor” (Landolfi, H. 2008).

Entonces el líder vendría a ser, aquella persona que puede podar y limpiar a las partes de una situación u organización que le están impidiendo crecer, es un curador que puede provocar dolor al aplicar su actividad, debido a que pueden existir cosas que deben ser removidas de su lugar habitual para dejar que el objeto crezca y progrese sin dificultad.

El líder entonces deberá poseer una cualidad importante, el saber distinguir cuales son los elementos que están impidiendo el crecimiento del objeto, lo que implica mantener

un conocimiento profundo de la situación y una experiencia ponderable en el área de trabajo.

Sabiendo que el principal recurso con el que cuenta el líder son las personas, su conocimiento debe ser amplio entorno al ser humano y su desarrollo, para así saber interceder ante las necesidades que surjan de su proactiva participación.

Según Hugo Landolfi el líder debe ser “*un experto conocedor de la corporeidad del ser humano, de sus aspectos psíquicos y emocionales, de su estrato mental e intelectual y, por último, debe ser un experto en espiritualidad*”, pues la realidad de las personas abarca diferentes aspectos que se interrelacionan, de manera directa en el actuar de las mismas.

Entonces se establece que la principal cualidad que debe tener un líder es el servicio, por medio de esto el líder se pone a disposición de sus liderados para servirlos, así se entiende que el liderazgo no es una actividad que busca imponer sino entender; las grandes inspiraciones que el líder consiga a través del servicio serán las que vengan desde dentro de la persona más no serán una imposición externa imperante para satisfacer un capricho propio de quien está al frente.

Al abordar las diferencias existentes entre directivos y líderes, se toma en cuenta los elementos que propone el profesor Abraham Zaleznik quien ha contribuido de forma importante al estudio social de las organizaciones, así tenemos que (Materiabiz. 2008):

- *El directivo se concentra en los resultados* y su mayor deseo es que el trabajo sea realizado bajo dos premisas la velocidad y la eficiencia.
- *Al directivo le espantan los problemas*, para lo cual suele elaborar procesos que le eviten los imprevistos, entregando respuestas que suelen ser estandarizadas a sostener las contingencias.
- *El estilo de un directivo es la manifestación de una estructura mental que debe cumplir con parámetros ordenados y eviten el riesgo*, con una personalidad dada a la obsesión y cargada de pesimismo y depresión.
- *El líder por el contrario se enfoca más en la gente que en la tarea*, no le da miedo los imprevistos sino que suele incluirse en la búsqueda de soluciones creativas.

- *El líder es optimista y aborda las situaciones desde una mentalidad imaginativa y con estructuras mentales alternativas.*

Para Zaleznik surge la divergencia al postular que los líderes nacen con cualidades innatas o que han sido adquiridas a temprana edad y que se las ha proporcionado la experiencia desde los años primarios producto de su formación, es decir el líder actúa de acuerdo a conquistas realizadas desde su crecimiento hacia la conquista de riesgos de mayor envergadura, concluyendo que el hecho de ser un líder no es una elección que puede tomar un individuo.

Además se dice que:

- *Los directivos suelen tener actitudes impersonales y pasivas frente a las metas, debido a que muchas veces actúan según sus necesidades y más que por los deseos ya que dependen de la historia y cultura de la organización.*
- *Los líderes en cambio tienen una actitud activa ante las metas, pues tiene la capacidad de modificar el ánimo de las personas y generan expectativas y deseos hacia la conquista de logros, ya que responde activamente más que reactivamente ante las situaciones.*
- *Los directivos consideran el trabajo como un proceso que integra personas e ideas, buscando reducir la tensión y evitando los temas que son polémicos. Además suelen mostrarse negociadores con los intereses del personal, pero también aplican medidas coercitivas basadas en los premios y castigos.*
- *Los líderes a su vez desarrollan enfoques nuevos ante problemas similares, para ello utilizan imágenes que inspiren a la gente, y es cuando brindan opciones que satisfagan la expectativa creada por la imagen. Además da la impresión que buscan el riesgo en especial cuando las oportunidades que se presentan pueden contribuir con una gran recompensa.*
- *Los directivos prefieren un trabajo donde puedan estar rodeados de personas ya que no gustan de la soledad ya que esto les llena de ansiedad, aunque muchas veces estén aislados del sentimiento de empatía hacia esas personas que están cercanas en su trabajo.*

- *Los líderes se relacionan de manera empática con las personas y muchas veces se retiran a meditar en solitario sobre las mejores posibilidades. Tienen la capacidad de motivarse a sí mismo y de motivar a los demás.*

Entonces se entiende que un *directivo* es aquella persona que se orienta hacia los procesos, los resultados sin desear las metas ya que evitan los riesgos; en cambio, vemos que un *líder* es aquella persona que se enfoca en las personas y las metas con una mentalidad creativa frente a las situaciones y los riesgos.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre líder y directivo:

LÍDER	DIRECTIVO
Se enfoca en las personas más que en la tarea.	Se concentra en los resultados bajo la premisa de velocidad y eficiencia.
No le teme a los imprevistos y busca alternativas creativas.	Elabora procesos que le eviten los imprevistos y con respuestas estandarizadas a las contingencias.
Es optimista y aborda las situaciones desde una mentalidad imaginativa.	Mantienen una estructura mental que debe cumplir con parámetros ordenados y sin riesgo.
Tienen actitudes activas frente a las metas modificando el ánimo de las personas.	Tienen actitudes impersonales y pasivas frente a las metas.
Generan expectativas hacia la conquista de logros	Actúan según sus necesidades más que por sus deseos
Responden activamente, más que reactivamente ante las situaciones y no dependen de la historia de la organización.	Dependen de la historia y cultura de la organización.
Desarrollan enfoques nuevos ante problemas similares.	Consideran el trabajo como un proceso que integra personas e ideas buscando reducir la tensión.

LIDER	DIRECTIVO
Utilizan imágenes que inspiren a la gente, brindando opciones según la imagen.	Son negociadores con los intereses del personal.
Buscan el riesgo por la oportunidad que se presenta de lo cual se puede obtener una gran recompensa.	Aplican medidas coercitivas basadas en los premios y castigos.
Se retiran en solitario en busca de las mejores posibilidades	Buscan estar rodeados de personas, ya que no gustan de la soledad.
Se relacionan de manera empática con las personas, motivándose a sí mismos y a los demás.	No entienden la empatía en las personas que tienen cerca.

Elaborado por: Alex Mora

Fuente: (Materiabiz. 2008)

Diferencias que bien pueden marcar el destino de una organización, pues dependen para mantenerse en el tiempo, de directivos y líderes que contribuyan al mejoramiento, calidad de los servicios y las relaciones, así como encontrar el sendero hacia el logro de mejores beneficios y recompensas.

2.4 Los valores y la educación

Comprender lo que son los valores es de vital importancia, para Valseca. M (1998), *“los valores son aquellas cualidades irreales, que nos sugieren que una determinada conducta es personal y socialmente mejor a otras que consideramos opuestas y contradictorias”*, con esto entendemos que los valores son líneas de acción que tenemos como personas ante determinadas situaciones, así cada una de las acciones que realicemos estará basada en la interiorización de los valores, con ellos podremos clarificar la toma de decisiones para cada uno de los aspectos de nuestra vida, los valores os permiten tomar las riendas de nuestra vida y a partir de los valores, construirla.

En estos días somos testigos de cómo cada vez se delega la responsabilidad a las escuelas de la conducción de los niños, ahora lo que se pide es que no solamente se transmitan conocimientos sino sobre todo, que se logre formar a personas que puedan y vivir y convivir con en sociedad, en un entorno de respeto, participación y libertad. Tomando en cuenta que la educación y los valores está en manos no solo de las escuelas, sino de todo el conglomerado social.

Dentro del aspecto educacional los valores resultan una esencia imprescindible para apelar a una sociedad justa y equilibrada, los valores representan la principal arteria que conduce la sabia vivificante del cuerpo social, sin ello, el cuerpo está condenado a padecer un insostenible raquitismo enfermizo, que finalmente desaparezca las esperanzas de mejores días para el hombre.

Los docentes y padres de familia entienden no puede ser dejado a menos, pues la educación en valores no es una moda, sino es la esencia misma de la acción educativa (Chavarría, M. 2004), por ende los valores se convertirán en el contenido mismo de la educación.

El conocimiento de los valores debe ser exhaustivo y adquirir una habilidad efectiva de aplicación, es decir conocer los aspectos temáticos que luego permitan introducirse en la práctica vivencial de los mismos, así el principal objetivo será apuntar a una educación integral para los niños y jóvenes.

La pedagogía como tratado de la enseñanza- aprendizaje y la axiología como la teoría de los valores, se juntan para crear así la educación en valores, tan necesaria en las condiciones cambiantes que hoy existen y que orientan el actuar de las personas hacia el relativismo, basado en una falsa libertad y una supuesta felicidad, arraigadas en las ofertas del sistema de producción y las insaciables necesidades del hombre de tener, antes que de ser.

La educación en valores es una tarea que conlleva un trabajo arduo y perseverante, si se inicia jamás se debe pensar en detenerse, pues siempre podemos aspirar a llegar a más (Chavarría, M. 2004), sabiendo que los valores al ser participes de la educación son los que promueven el sentido de la vida de los seres humanos, esa búsqueda que nos lleva ser personas realizadas y plenas.

El compromiso es para toda la vida, los valores son la esencia de la educación, ya que *“una educación centrada en los valores es una educación centrada en el hombre, pues el hombre está, por su mismo ser llamado a la realización de los valores”* (Pascual, A. 2005), por mucho tiempo ha predominado en el aula el saber científico y la preparación profesional sin tomar en cuenta los fines de la ciencia y de la profesión, teniendo a la ética como una ciencia que solamente se la consideraba como una más del sistema de currículo, más sus métodos y contenidos se orientan hacia un fin que es el aporte para la construcción de un nuevo ser humano a fin de lograr un progreso sociocultural y económico de los pueblos.

El cultivo de la persona y la humanización supone un cambio necesario en la educación debido a que el mundo en que vivimos mantiene cambios constantes y la persona está inmersa en esos cambios, para lo que debe estar alerta en su forma de actuar, con capacidad de criterio y comprometidas a realizar el bien en una acción transformadora de la humanidad actual.

Una escuela orientada hacia la formación de ciudadanos para una sociedad auténticamente humana tiene que ser consciente de los medios que empleará para formar a la mayoría (Pascual, A. 2005), de tal forma que en plena confianza se entreguen los designios de la sociedad en manos de estos constructores.

Es necesario según Pascual, *“pensar en nuevos sistemas educativos en los que los valores de la persona y de la comunidad sean finalidades y objetivos realmente alcanzables; sistemas que tengan en cuenta los valores que se generan en la misma organización escolar”* (2005.pp 25), que establezcan principios metodológicos coherentes con las disposiciones, habilidades y actitudes que se desean conseguir; y que en la formación de los maestros atiendan a los aspectos del desarrollo de la personalidad.

La educación para el cambio no puede darse sin una relación directa con las realidades ambientales. Para esto se requiere que los estudiantes alcancen una conciencia crítica de la realidad social para así poder transformarla más eficazmente, a su vez, se debe adquirir un compromiso de responsabilidad histórica, que cada uno de nosotros tiene con respecto a la comunidad donde nos desarrollamos.

La escuela entonces debe contar con los espacios necesarios para que el desarrollo de los valores se plasme, no podemos desarrollar valores de forma teórica, pues hay que brindar las posibilidades necesarias para que los estudiantes se vean inmersos en situaciones que les permitan aplicar los valores.

Según el método de clarificación de valores propuesto por Pascual consta el hecho de *“la necesidad de que el joven identifique o reconozca los valores que él vive y que quiere vivir”* es decir, se parte desde la persona hacia la vivencia, que es lo que siente y piensa el joven y que es lo que desearía vivir y pensar, para ir hacia el actuar.

En la escuela a su vez es necesario contar con la guía del docente, pues el estudiante puede caer en el relativismo por falta de reflexión y confrontación, que es donde el docente puede colaborar, sustentado este tema, el estudiante está en la capacidad de discernir lo que no conviene y lo que si verdaderamente construye.

“Tanto en la escuela como en la familia la educación en valores buscan como fin último la formación integral de la persona” (Chavarría, M. 2004), es por esto que corresponde a cada uno de estos espacios adquirir la suficiente responsabilidad para trabajar el valor, de tal forma, que alcance el complemento deseado, y así, la práctica y aplicación de valores se vea afianzada desde la misma perspectiva.

“El compromiso de educar en valores inicia en la familia, los niños y niñas están siempre observando las conductas de sus padres y por imitación las aprenden, el hecho de cómo los padres reaccionan ante los problemas, como piden las cosas, como renuncias a algo” (Valseca, M. 1998), debemos hacer conciencia que los valores se transmiten día a día con el actuar, por eso la importancia de convertir a los padres en vivo ejemplo de los valores.

La familia como cuna de intimidad, en donde nos hemos desarrollado, es también la cuna de los valores, el mejor espacio para cimentarlos es allí, pues este espacio de intimidad, permite interiorizar los valores más profundos de la humanidad, por ejemplo aquellos que tienen que ver con el amor, respeto y autoestima, incluyendo además los de crecimiento espiritual que pone al ser a contemplar su persona hacia la creación y el creador.

Las escuelas están incluyen en sus currículo programas exhaustivos de enseñanza de valores, aquí en cambio se toma como referente la actuación del profesorado, a más de que se tratan temas relacionados con la igualdad, la justicia, la libertad, la ponderación de una verdadera paz y sobretodo el tratamiento de la dignidad humana.

En el caso ecuatoriano, la constitución busca el principio del Buen vivir, hacia lo cual también apunta el nuevo sistema de Actualización y Fortalecimiento curricular, los cuadros de contenidos ahora se plantean desde una perspectiva de bloques que conllevan un eje transversal en donde se destaca la asimilación de un valor esencial. Por medio de esto la Educación ecuatoriana pretende sentar las bases de una educación, que busque los valores de convivencia nacional y de respeto a las libertades de las personas en el conjunto social donde se desenvuelven.

Por otro lado las escuelas son espacios considerados como pequeñas sociedades, según María Montessori, *“la preparación de la sociedad humana se basa en la actividad de los niños que actúa impulsados por las exigencias de la naturaleza en un ambiente limitado como si los niños formaran un telar que al cohesionarse tienden a la misma finalidad”* (1990, pp. 298), si tenemos una sociedad cohesionada por los mismos valores pues solo entonces podremos hablar de una organización y esto inicia en el ambiente escolar y familiar.

Por otro lado la conciencia moral se desarrolla de los 7 a los 12 años (Montessori, M. 1990), es en esta etapa que los niños inician su reflexión profunda acerca de lo que es bueno y malo, pues si antes el niño buscaba no chocar con otro en su trabajo y movimiento, es ahora mucho más importante no ofender a esa persona, y el ambiente creado para el efecto debe corroborar este esfuerzo, que para el caso nuestro ya son las realidades de la vida cotidiana, el niño requiere a esta edad explorar y salir al mundo exterior para desenvolverse por sí mismo, el adulto acompaña este proceso de desarrollo y ayuda si el niño lo necesita.

Este proceso genera en el niño algo que los seres humanos buscamos constantemente, la independencia, el poder manejarse con autonomía, según Montessori (1990, pp. 279 – 280), esto solo se lo puede lograr con el trabajo en un ambiente preparado en donde el niño pueda libremente desenvolverse dentro de unos límites claros, por medio de esto

descubrirá su propia disciplina, la paciencia, el respeto, y alcanzara dignidad ante los descubrimientos que pudiera haber encontrado, aquí se maneja el error como parte del aprendizaje y el guía se desentiende de los premios y castigos pues deja de funcionar un sistema de competencia que engendra, la codicia y el egoísmo .

Si la escuela es una micro sociedad donde surgen las relaciones necesarias para desarrollarnos, los niños encuentran su espacio ideal para resolver sus dificultades y así tomar en sus manos las riendas de su actuar, es posible construir una sociedad nueva pero debe cambiar el proceso de educación, no podemos educar a los niños desde la memoria, si la historia está cargada de guerra y violencia, debemos permitirle, que logre su propia construcción a partir de las alternativas que pueda elegir, donde sea un iniciador y participe de forma activa y deje la pasividad que acepta lo que le den; el hombre tiende al bien por naturaleza, es innato el hecho, lo que sucede es que han sido castradas sus fuerzas y las ha perdido desde su infancia, ese poder de cambio se lo arrebató el sistema social y sus intereses.

Así también, la acción educativa puede variar, según Chavarría, M (2004), ya que *“la búsqueda es el perfeccionamiento humano y el alcance de su madurez plena y el desarrollo de todas sus habilidades, capacidades y esferas del valor”*, por ello se plantea que:

Los educadores son el punto de partida con la finalidad de convertirse en un reflejo vivo de los valores en los que se desea formar a los niños y jóvenes, sabiendo que la convicción frente a la imposición en cuanto a los valores pueden proponerse más no imponerse y la formación de la voluntad como medio sustancial, pues el perfeccionamiento es decisión y tarea personal.

Entonces se entiende que el ejemplo, convicción y voluntad son las causas concretas para lograr una educación en valores eficiente.

Sabemos que el ejemplo debe estar inundado de la vocación profesional, la convicción requiere de una afianzada convicción tanto de los docentes como de los estudiantes y la voluntad precisa que los educandos desde su infancia tengan la posibilidad de desarrollarla.

Las bases para lograr una educación en valores, parte de los siguientes elementos (Castro, J. 2008) :

- ✧ *Situación práctica donde los educandos se enfrenten a diversas situaciones en donde aplique los valores y ponga su capacidad de actuación.*
- ✧ *Promover un clima de diálogo basado en la confianza y el respeto hacia las diferentes formas de pensamiento que pudieran existir.*
- ✧ *La actitud del educador debe ser dinámica, auténtica y sincera.*
- ✧ *La participación de los estudiantes debe ser activa y propositiva.*

Con esto podemos abordar la práctica de los valores desde las realidades de los estudiantes, el aprendizaje será profundo debido a las contribuciones que se pudieran hacer, desde la experiencia de cada uno de ellos.

Según Don Bosco se debe partir desde la prevención esto “*es colocarse en el curso aparentemente insignificante de la cotidianidad, sembrando con esperanza gérmenes de vida en los surcos abiertos de quien está creciendo y se encuentra en la decisiva edad de la infancia y la adolescencia*” (Citado en: Castro, J. 2008), es decir la prevención es la mejor estrategia al momento de educar en valores a las personas, ese estilo de anticipación a las realidades que se podría manifestar y las posibles soluciones que se podrían dar en la búsqueda de una actuación correcta.

Para Zuin, M (2010) desde el Instituto Latinoamericano de la Familia, “*tanto los educadores como los padres de familia debemos ser conscientes, que la modernidad y la posmodernidad han puesto en crisis los valores, por lo tanto aquel trinomio escuela, familia y sociedad están llamados a despertar esos valores dormidos*”, entonces la responsabilidad es compartida, hacia la construcción del ser que partiría en el sentido de hacerse a sí mismo para ser un verdadero aporte para la sociedad.

En esta realidad cambiante la escuela se convierte en uno de los principales artífices hacia la nueva sociedad que busca incansablemente la justicia, la paz y la libertad, como objetivos supremos y esto hace que se deba definir la educación de los valores como premisa inmediata y necesaria.

Muchos autores manifiestan que *“la educación en valores es conocida como la pedagogía del amor”* (Zuin, M.2010) como la mejor forma de reconocer al espíritu como sustento de la personalidad y el amor como aquella energía inagotable que mueve al ser humano hacia el amor al prójimo y así mismo como resultados primordiales de la educación en valores.

Para Fabelo (citado en Arana, M . Batista, 1998) *“la significación socialmente positiva del valor está dada por el grado en que éste exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones en que vive, y no de sujetos aislados, grupos o clases sociales particulares”*.

Esta objetividad de la que nos habla Fabelo implica que valor trasciende los intereses particulares, para ubicar en el centro al hombre como género. Pero ello no es suficiente, pues su objetividad depende de la subjetividad y su carácter social, de la individualidad, y viceversa, quiere decir, que en el centro de la comprensión de los valores están las relaciones entre lo objetivo y lo subjetivo y entre lo individual y lo social.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión, y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral, pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido y una realidad planteada. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

Las práctica de los valores lleva un estado emocional y sentimental de por medio, por la misma esencia del hombre, ya que cuando actúa lo hace siempre desde una perspectiva racional pero inmersa de su parte emocional, por ende los valores no implican únicamente el saber o conocer sino ir hacia el ser, es decir conectar al ser humano con las realidades trascendentes que solo el espíritu puede entender, como sucede en el caso del amor.

Desde la perspectiva de los modelos pedagógicos por ejemplo los valores que buscan las instituciones se ubican dentro de lo que se conoce como currículo oculto, que viene a ser los aprendizajes que intencionalmente quiere la institución que se arraiguen en los estudiantes, aunque muchas veces estos elementos no sean parte del currículo oficial.

Por esto es tan importante conocer los fines a los que queremos llegar como sociedad, para que no caigamos en cambio en un relativismo institucional y veamos las cosas desde la referencia que queramos, sino exista un mismo horizonte, esto sucede por ejemplo en los diferentes carismas de las instituciones educativas religiosas, que dependiendo del carisma de la congregación, también se afianzan determinados valores, en el fondo la intención siempre es que se construyan buenos seres humanos, pero las instituciones militares también buscan lo mismo, más eso no justifica que un buen ser humano aprenda a usar armas como antesala de proyectarse a ser un buen hombre. Por eso es importante lo que mencionamos, mirar el horizonte, que tipo de hombre queremos, que tipo de sociedad necesitamos.

Bien se dijo que en el Ecuador la Constitución 2008 promueve el ideal del Buen Vivir, pero habrá que definir claramente lo que entendemos por buen vivir, debido a que quizá las concepciones sean distintas entre un policía, un militar, un abogado, un político, un estudiante, una madre de familia o un mendigo, clarifiquemos el fin y trabajemos en los medios.

La sociedad actual o la llamada "*sociedad de la información*" provoca una saturación del conocimiento como información, facilitando su acceso y la rapidez del cambio del conocimiento científico-técnico, ello justifica cada vez más el hecho de que la transmisión del conocimiento no puede seguir siendo la función principal de las instituciones educativas, no sólo por el costo social que ello produce en el proceso de formación de los seres humanos, sino porque se impone un nuevo modelo de formación donde la instrucción, la capacitación y la educación constituyan un todo, donde su función principal sea la valorativa para organizar, interpretar, seleccionar, estimar, criticar y asumir con criterios de por qué y para qué la información.

Dar sentido a la información significa hacer más consciente y duradero el conocimiento y desarrollar la capacidad de realizar juicios propios, de saber elegir lo esencial y lo

duradero del conocimiento: desarrollar el interés por el saber, desarrollar el amor por el trabajo, desarrollar la creatividad y el criterio propio, desarrollar el amor por la profesión (Arana, M . Batista, 1998).

La búsqueda de una cultura integral es un objetivo estratégico en el mundo de hoy, así un humanista que no sepa de los avances científicos tecnológicos puede poseer una elevada cultura humanista y ser un ignorante ante las nuevas formas de vida imperantes.

De la misma manera un científico o un tecnólogo que posea elevados conocimientos y habilidades profesionales, tiene que saber conducirlos desde y para la sociedad, lo que se expresa en saber trabajar en grupo, interpretar social y económicamente las necesidades y demandas; dirigir procesos a través de la participación, el diálogo y la comunicación, en busca de información valiosa para lograr la sociedad del respeto a la vida y la humanidad.

La educación en valores debe estar plasmada en el proyecto educativo institucional, donde se cuente con la participación de todos los actores de la educación, solo así se puede lograr de forma añadida el compromiso a trabajar por las propuestas realizadas, si viene impuestas como lograr que los actores den sus aportes, se introduce así nuevamente en las sociedad feudales de la antigüedad, más lo que se quiere es compromiso y lealtad de trabajo, y eso parte desde las instancias de planificación. *“El proyecto educativo es la forma organizativa de la educación en valores, formula las finalidades educativas que se pretenden conseguir; debe estar dotado de coherencia y personalidad propia asociada a los centros estudiantiles, a los colectivos y a los estudiantes de manera individual; donde deben participar en cada instancia de su elaboración los representantes de todos los sectores de la comunidad educativa”.* (Ruíz, 1996: 137.Citado en Arana, M . Batista, 1998).

Los enfoques actuales en oposición a la educación moral tradicional propugnan una educación para la autonomía. Las nuevas corrientes y enfoques en educación moral subrayan el papel del análisis lógico, razonamientos prácticos, desarrollo de habilidades analíticas, dilemas morales y conflictos de valor, juicio moral; es decir de los elementos cognitivos y habilidades intelectuales que están en la base de dicha autonomía moral.

3. METODOLOGÍA

La Escuela Particular “Monte Carmelo” es una Institución educativa que ha sido aprobada por el Ministerio de educación mediante Acuerdo Ministerial No.144 del año 2004 con alcance hasta el séptimo Año de Educación Básica, el lugar de sus labores es en Llano Chico en la ciudad de Quito, sector Carmen Bajo, funciona bajo el régimen Sierra y es de tipo mixto, su horario de funcionamiento es la Vespertina y cuenta con alrededor de 94 niños que viven en el sector, el financiamiento es de tipo particular y pertenece a la Zona UTE 2.

La Escuela funciona con la Metodología Montessori, creada por Dra. María Montessori en el siglo pasado, se orienta bajo el Modelo Pedagógico Constructivista al cual han aportado autores como Piaget, Ausbel y Vigostky; se basa en la elaboración de ambientes preparados y la utilización de materiales didácticos acordes a las necesidades de los niños, según sus periodos de desarrollo, contando además con el acompañamiento de guías las mismas que observan el trabajo de los niños y les ofrecen actividades que vayan requiriendo los niños según su avance en el aprendizaje.

Se debe tomar en cuenta que los niños son los precursores de su aprendizaje y que los guías no actúan como magistrados, sino que acompañan a los niños en el descubrimiento de su conocimiento.

El aprendizaje de los niños engloba cinco áreas de desarrollo: Psicológico, Físico, Espiritual, Racional y Social, y prioriza el orden, el respeto y la voluntad como factores de aprendizaje.

La comunidad educativa está conformada por: las autoridades, los docentes, los estudiantes, los Padres de familia y el personal de apoyo.

3.1 Participantes

Para el desarrollo de la presente Tesis se ha tomado en cuenta a todo el personal docente, administrativo y de servicio que desempeña sus labores en la Institución, además se ha incluido a los estudiantes como beneficiarios del proceso educativo, la gestión, el liderazgo y los valores que se han entregado durante estos años de servicio a la comunidad del Carmen Bajo.

A continuación realizamos el desglose respectivo de la información recabada acerca de los participantes en las siguientes tablas.

TABLA No. 1

Personal Directivo de la Escuela Monte Carmelo clasificados por edad y sexo

Edad	Masculino		Femenino		Total	
	f	%	f	%	f	%
18-25	0	0	0	0	0	0
26-35	1	33.34	0	0	1	33.34
36-45	0	0	2	66.66	2	66.66
Total	1	33.34	2	66.66	3	100%

Fuente: Secretaría Escuela "Monte Carmelo"

Elaboración: Alex Mora

Según la Tabla No. 1 podemos observar que el mayor porcentaje de Personal Directivo corresponde al sexo femenino con un 66.66%, dejando un 33.34% al personal masculino, además se observa que el mayor rango de edad del personal Directivo está entre los 35 y 45 años con un 66.66% y un 33.34% corresponde al rango de edad entre los 26 y 35 años.

TABLA No. 2

Personal Docente de la Escuela Monte Carmelo clasificados por edad y sexo

Edad	Masculino		Femenino		Total	
	f	%	f	%	f	%
18-25	1	5	2	10	3	15
26-35	2	10	4	20	6	30
36-45	2	10	6	30	8	40
46-55	0	0	1	5	1	5
56-65	0	0	2	10	2	10
Total	5	25	15	75	20	100%

Fuente: Secretaría Escuela "Monte Carmelo"

Elaboración: Alex Mora

El 75% del personal docente de la Escuela Monte Carmelo es de sexo femenino, mientras el 25% es de sexo masculino y según los rangos de edad, podemos mirar que el 40% del Personal Docente está entre los 36 y 45 años, el 30% consta entre los 26 a 35 años, el 15% se ubica entre los 18 a 25 año, dejando un 10% al personal que está entre los 56 y 65 años y el 5% entre los 46 y 55 años de edad.

TABLA No.3

Personal de Administrativo y de Servicios de la Escuela Monte Carmelo

Clasificados por edad y sexo

Edad	Masculino		Femenino		Total	
	f	%	f	%	f	%
18-25	0	0	2	33.33	2	33.33
26-35	2	33.33	0	0	2	33.33
36-45	1	16.67	0	0	1	16.67
46-55	0	0	0	0	0	0

56-65	1	16.67	0	0	1	16.67
Total	4	66.67	2	33.33	6	100%

FUENTE.- Secretaría Escuela Monte Carmelo

ELABORACIÓN: Alex Mora

En cuanto al personal Administrativo y de Servicios se observa que el 66.67% se clasifican en el sexo masculino, mientras que el 33.33% corresponde al sexo femenino, además el Personal Administrativo y de Servicios cuenta con un 33.33% para los rangos de edad entre los 18 y 25 años y de 26 a 35 años, así también se corrobora que tanto para los rangos de 36 a 45 años como para los 56 a 65 años el personal cuenta con un 16.67%.

TABLA No.4

Población Estudiantil de la Escuela Monte Carmelo Clasificados por edad y sexo

Edad	Masculino		Femenino		Total	
	f	%	f	%	f	%
4-5	14	35	17	31.48	31	32.97
6-7	10	25	19	35.18	29	30.85
8-9	7	17.5	10	18.51	17	18.08
10-11	9	22.5	5	9.25	14	14.89
12-13	0	0	3	5.55	3	3.20
Total	40	42.56	54	57.44	94	100%

Fuente: Secretaría Escuela "Monte Carmelo"

Elaboración: Alex Mora

En la Tabla No.13 se muestra que la Población estudiantil tiene un 57.44% de niñas y un 42.56% de niños, en lo referente edad de los estudiantes, el 32.97% están entre los 4 y 5 años, el 30.85% pertenecen al rango de edad entre los 6 y 7 años, el 18.08% se ubica entre los 8 y 9 años de edad, el 14.89% pertenecen al rango de 10 a 11 años y 3.20% están entre los 12 y 13 años.

TABLA No. 5

Población Estudiantil Escuela Monte Carmelo
Clasificados por Año de Educación Básica

Año de Educación Básica	Frecuencia (f)	%
1	15	15.95
2	16	17.02
3	14	14.89
4	15	15.95
5	12	12.76
6	14	14.89
7	10	10.63
Total	94	100

Fuente: Secretaría Escuela "Monte Carmelo"

Elaboración: Alex Mora

Los estudiantes de la Escuela Monte Carmelo según la Tabla No.15 pertenecen en un 15.95% del total a primero y cuarto de básica respectivamente, con un 17.02% a segundo de básica, de la misma forma con un 14.89% se registran a los niños de tercero y sexto de básica respectivamente, con un 12.76% los estudiantes de quinto de básica, y con un 10.63% los estudiantes que se ubican en séptimo de básica.

3.2 Materiales e Instrumentos de Investigación

Para la presente investigación se hará uso de materiales e instrumentos de investigación, lo que permitirá realizar un trabajo operativo para la recolección de los datos, que esperamos se convierta en información valiosa luego de este estudio.

Como materiales de investigación se hará uso de material de escritorio como son: hojas de papel bond de 75 gramos para realizar las impresiones de las encuestas y tomar nota de las observaciones realizadas, fotocopias para reproducir las encuestas a ser aplicadas además se necesitará bolígrafos indelebles para llenar las encuestas.

Como material tecnológico se hará uso de una computadora notebook para el procesamiento de los datos a ser analizados y presentados en los informes de la tesis.

La encuesta como instrumento de recolección de datos, ha sido estructurada para ser aplicada al personal directivo, docente, administrativo y de servicios y los padres de familia de la Escuela Particular Monte Carmelo.

Según el profesor García Ferrado (2011) una encuesta es : *“una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo [...] utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas y cualitativas...de características objetivas y subjetivas de una población”*, así este instrumento nos permitirá acceder por medio de cuestionamientos elaborados hacia la recolección de datos que luego se convertirán en información al ser tabulados, analizados y presentados en un posterior informe de investigación. Las mediciones que se vayan a realizar fluyen a partir del objetivo de: *Conocer la gestión, el liderazgo y los valores que tiene la Escuela Particular Monte Carmelo, según la opinión de los docentes, estudiantes y padres de familia.*

Además la encuesta elaborada consta de dos partes, la primera es una parte informativa desglosada de la siguiente manera:

- Informativa: en donde el participante ubica datos referentes a su persona como los son la edad, sexo.
- Establecimiento: aquí se coloca información orientada a especificar el tipo de establecimiento, en que provincia, cantón, parroquia está ubicado; si este es de carácter fiscal o particular.

La segunda parte consta de un cuestionario, que el participante según su opinión ira llenado, las preguntas están estructuradas de tal forma que no se caiga en confusiones, o ambigüedades, así esto nos permitirá elaborar una análisis más objetivos de la información, las respuestas serán colocadas según las elaboración de la pregunta, así por ejemplo existen preguntas de opción múltiple, y también cuadros de respuesta Likert con las opciones: siempre, a veces y nunca.

Además, existe dentro de la encuesta una parte del cuestionario que debe ser respondido de forma afirmativa o negativa, es decir se dará la opción de ubicar un “sí” o un “no” como respuesta.

Adicionalmente, la investigación se basará en la **Observación Directa** como una herramienta de recolección de información, en relación a los documentos que son parte de la institución, y de los cuales se hará también una análisis en los capítulos posteriores, estas observaciones se las realizará con la finalidad de analizar la estructura, contenidos y objetivos de cada uno de los instrumentos institucionales.

3.3 Método y procedimiento

Para llevar cabo la presente investigación se tomó en cuenta la parte metodológica de la misma, así el método nos permitió lograr el objetivo propuesto que es conocer la gestión, liderazgo y valores que tiene la Escuela Monte Carmelo. Cada paso que se realizó, como cada instrumento que se utilizó han contribuido para que la investigación haya podido avanzar, por ello a continuación se explican cada uno de los métodos y procedimientos que se utilizaron.

✓ Método descriptivo: Sabiendo que se está investigando la gestión, liderazgo y valores de la institución mencionada, la descripción fue el método que mayormente utilizamos, por medio de ella se puede dar a conocer las diferentes características de cada una de los elementos que se investigaron, esto a su vez facilitó el poder explicar la situación que tiene la institución educativa, y esto permitió orientarse hacia las conclusiones respectivas luego de haber analizado los datos de las encuestas y que se muestran en el informe final. Según Cárdenas (2006) el método descriptivo permite: *“evaluar las características de un objeto particular en el tiempo, esto es de gran ayuda en el tema que se desarrolló durante el periodo lectivo referido”*.

✓ Método analítico: Para continuar en el proceso de investigación planteado, se hizo uso del método analítico el mismo que permitió desglosar el todo que se está

estudiando en las partes que lo componen, así se logró especificar la información colectada y que se logró recabar, con ello la validez de la investigación se afianzó y las conclusiones llegaron a ser más objetivas. Según Cárdenas (2006), se puede llegar a distinguir los elementos que componen un objeto o fenómeno de estudio y se procede a revisar ordenadamente cada uno por separado. Cabe mencionar que así como se pueden llegar a separar las partes del todo, para facilitar el estudio, al final se podrá unificar las mismas a fin de observar su completa interrelación, en este punto estaremos aplicando el método de síntesis.

✓ Método histórico: Con este método se llegó a conocer en el tiempo, la correspondencia entre los datos obtenidos y que nos ayudaron a concluir sobre resultados actuales, con los que la institución se ha planteado tener a lo largo de su servicio educativo. Igual cosa sucedió con los planteamientos que se han tenido en la presente investigación y las respectivas conclusiones que logramos alcanzar al finalizar este estudio.

✓ Método Inductivo: Partir de lo particular para ir a lo general, esto permitió encontrar un razonamiento lógico que proyectó la situación que atraviesa la institución educativa hacia un contexto social en donde se desenvuelve, según Saldaño (2009), el método inductivo es aquel que partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Destacándose en su aplicación el método de interpolación, es decir de aplicaciones a otros contextos de estudio que pueden tener características similares. De la misma manera el método deductivo ayudó a solventar concepciones de carácter general que se pueden aplicar a contextos particulares. En este sentido se toma en cuenta que los dos métodos son complementarios entre sí al momento de investigar un fenómeno u objeto de estudio, por ende no se prescindirá de su uso en la presente investigación.

✓ Método hermenéutico: Mediante este método pudimos realizar una adecuada interpretación bibliográfica desde la perspectiva de los autores consultados y la información obtenida del objeto de estudio, por medio de ello se logró dar el sustento teórico necesario a los requerimientos de estudio que se realizó, sin ello se corre el

riesgo de caer en la falta de sustento y validez del proceso investigativo; *“la hermenéutica es considerada fundamentalmente el arte (Techné) de la interpretación humana, es decir, interpretar y develar el sentido de los mensajes y las situaciones que se presentan”* Guanipa, M (2009).

✓ Método estadístico: Mediante este método se pudo organizar las diferentes tablas, que se construyeron, a partir de la información recabada por los instrumentos de investigación como son la encuesta y la observación directa, con ello se pudo comparar los resultados obtenidos y los planteamientos que se hicieron al iniciar el proceso investigativo. Según Reynaga (2011): *“el método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación...teniendo como propósito la comprobación”* que es factible a partir de los datos obtenidos y los objetivos propuestos.

El procedimiento para el procesamiento de la información inició con la organización, análisis e interpretación de los datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos, posteriormente se procedió a comparar y contrastar dicha información con los métodos de los cuales se ha hecho uso para llevar a cabo la investigación, tomando en cuenta que se elaboraron tablas estadísticas que han permitido mostrar los reactivos y la tabulación de las respuestas dadas por los participantes.

A continuación se realizó el procesamiento de la información en donde, se analizó y comparó la información obtenida, según los conceptos del marco teórico, así se orientó a visualizar la realidad, con los datos de los instrumentos, y que luego de ser aplicados se permitió obtener.

Posteriormente, se elaboró las conclusiones respectivas al proceso de investigación, que nos proyectó hacia el nacimiento de nuevas problemáticas o cuestionamientos que surgieron a partir de nuestro trabajo investigativo.

Finalmente se debió proponer alternativas de mejoramiento y que beneficien a la institución para su vida futura, a partir de ello la institución podrá recibir las respectivas propuestas a manera de sugerencias, y que podrán ser evaluadas para una posible toma de decisiones por parte del cuerpo directivo.

Para la aplicación de los instrumentos de investigación, se procedió de la siguiente forma:

Se reunió a los participantes en diferentes horas y lugares, así en cuanto a los estudiantes se los convocó en Taller 2, a los docentes en la sala de reuniones, personal administrativo y de servicios en la sala de reuniones, a los directivos en la Dirección, a los padres de familia en Taller 2 en un día especial de reunión.

A cada grupo se le explicó la intención de las encuestas y se les preguntó si estaban de acuerdo en colaborar llenando las respuestas a cada uno de los reactivos.

Seguidamente se les entregó el cuestionario y si surgían algunas dudas, se les procedía a explicar la pregunta para que según su opinión ubiquen la respuesta en la escala que más se adecuaba a su respuesta.

El tiempo de aplicación fue relativamente corto, los niños demoraron un poco más, sin embargo las respuestas fueron ubicadas sin mayores inconvenientes.

Sin embargo luego muchos participantes quisieron saber más acerca de los que es la gestión, liderazgo y valores, se les procedía a saldar las inquietudes que iban teniendo.

En el caso de los niños surgieron preguntas con respecto a los que es el liderazgo, gestión, ética, conductual, valores, virtudes y se necesitó de explicaciones adicionales para que sus preguntas sean satisfechas, además se les mostró como según la metodología Montessori hemos venido trabajando durante tantos años muchos valores.

Así también se procedió a ejemplificar la gestión y el liderazgo con las actividades que comúnmente tienen los niños, finalmente el proceso de aplicación de las encuestas había dejado varias enseñanzas en cada uno de los participantes.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO EN LOS AÑOS 2011 – 2012”

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

4.1.1.1 El Manual de Funciones

El Manual de Funciones de la Escuela Particular Monte Carmelo es un instrumento que permite organizar el desempeño de los integrantes de Institución a fin de coordinar los procesos para una mejor prestación del servicio educativo.

Está formado por las siguientes partes: la introducción en donde se explica los beneficios del manual, los objetivos que se pretenden alcanzar con la utilización del manual de funciones, las ventajas de su uso y así lograr una eficiencia educativa aceptable; seguidamente describen cada una de las funciones que debe realizar el director, guía de aula, asistente de aula, los docentes de áreas especiales, asistente administrativa, secretaria académica, conserje, reparador de material y nutricionista.

Además se hace constar las principales funciones que deben realizar el Consejo Estudiantil y el comité central de Padres de Familia, con esto podemos referir que en el Manual de Funciones de la Institución, constan todos los estamentos de la organización, pues lo que se pretende es: formar un equipo de trabajo que contribuya al momento de cumplir con los objetivos institucionales y que luego se encaminarán hacia la Visión de la Escuela.

4.1.1.2 El Código de Ética

La Escuela Particular Monte Carmelo no cuenta con un código de ética, pues todo el actuar de los estamentos institucionales se regula según el Código de Convivencia, el mismo que ha sido aprobado en Marzo del 2010, por la Dirección Provincial de Educación, y cumple con los requerimientos expuestos en el Acuerdo No. 182 del Ministerio de Educación.

Este documento fue elaborado con la activa participación de los integrantes de la Institución, con la finalidad de armonizar las relaciones, a respetarse y aceptarse entre los miembros de la escuela, dentro de un ambiente de cordialidad y fraternidad.

Para su elaboración se ha tomado en cuenta la metodología Montessori según la cual, el mayor fin de la educación es la búsqueda de la paz, siendo esto posible desde un ambiente educativo donde se permite a los niños actuar con libertad, dentro de unos límites claros y definidos, los cuales se los debe respetar como espacio de interacción y aprendizaje hacia la construcción del hombre.

El Código de Convivencia está formado por las siguientes partes: antecedentes, justificación, objetivos, principios, deberes y derechos de los niñ@s, consecuencias a los deberes de los niñ@s, deberes y derechos de la guía de aula, deberes y derechos de la asistente de aula, deberes y derechos de las autoridades, deberes y derechos para el personal de servicios, deberes y derechos para el personal administrativo, consecuencias a los deberes de los directivos, docentes, personal de servicio y administrativo y finalmente los deberes y derechos de los padres de familias con sus respectivas consecuencias.

4.1.1.3 El Plan Estratégico Institucional (PEI)

Para el año 2009 se hizo la revisión del Plan Estratégico de la Institución, con la finalidad se analizar los resultados obtenidos en durante el tiempo de existencia de

la escuela, como proyecto educativo, en varias reuniones de valuación se planteo la necesidad de elaborar una nueva Misión y Visión Educativa, al igual que los objetivos, las metas y las estrategias, debido a que todavía no estaba claro el horizonte hacia donde se quería encaminar a la organización.

Cabe mencionar que la anterior Directora del establecimiento, realizó varias reuniones de trabajo con los miembros del consejo técnico, para tratar de enmendar estos vacios que existían en la planificación, el resultado fue un plan estratégico más completo, pero se hizo caso omiso de la participación de los estamentos de la Institución ya que el plan que se logró requería de una mayor participación del personal, así el compromiso es directamente proporcional.

En el año 2010 con un nuevo cuerpo Directivo se procedió a elaborar el plan estratégico de la Escuela, con una nueva misión y visión, objetivos, metas, estrategias, recursos y cronograma. Todo esto fue posible gracias a la contratación de un profesional que asesoró la elaboración del mismo.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

Para el presente año lectivo la Escuela “Monte Carmelo” cuenta con el POA 2011 – 2012, el cual ha sido diseñado según los requerimientos del Ministerio de Educación y las sugerencias de la Supervisión Zonal UTE 2 de la ciudad de Quito.

El POA, consta de las siguientes partes: la primera parte es de tipo informativo, en donde se colocan todos los datos referentes a la Institución; luego tenemos la presentación de aspectos, los mismos que van detallando los proyectos a realizarse incluyendo, los objetivos, las estrategias, las actividades, los recursos, los responsables, el cronograma y los indicadores de gestión.

En cuanto a los aspectos que se abordan para el presente año tenemos:

- ✓ Aspecto administrativo y de gestión.

- ✓ Aspecto Pedagógico
- ✓ Aspecto Labor con la Comunidad
- ✓ Aspecto Comunicacional
- ✓ Aspecto Cívico
- ✓ Aspecto Social y Cultural

Para el presente año lectivo se pretende realizar los siguientes proyectos: Socializar el manual de funciones, el código de convivencia, actualizar al personal en los conocimientos de la metodología Montessori, sensibilizar a los padres de familia por medio de talleres, realizar la página web de la Escuela y elaborar un DVD de difusión de las actividades llevadas a cabo en la Institución y el encuentro fraternal entre todos los miembros de la organización.

Así se pretende alcanzar una adecuada labor educativa, desde cada una de las necesidades de la Institución, como medio para afianzar sus actividades, en el logro de las metas propuestas en las planificaciones y hacerlo por medio del POA.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI de la Escuela “Monte Carmelo” es un documento elaborado en el año 2010, con la participación de los miembros que laboran al interior de la institución, se utilizó la metodología de grupos de trabajo y plenarias generales para llegar a los acuerdos sobre temas sustanciales.

Durante este proceso la institución redefinió la Misión y la Visión institucional, así como ellos procedieron a elaborar los planes de acción de que llevarían a plasmear los proyectos institucionales con sus respectivos responsables y tipos de recursos.

El PEI contiene todos aquellos elementos que explican la metodología educativa y las formas que se plantean para llevar a cabo la realización de la misma hacia los objetivos propuestos, es así que, el Proyecto Educativo Institucional presenta el

mapa de referencia que guía a la Institución hacia un horizonte en el mediano y largo plazo.

Está formado por las siguientes partes: Presentación, Introducción, Fundamentos Pedagógicos, Oferta educativa, Demanda educativa, FODA, Visión, Misión, Principios Básicos, Políticas, Objetivos Estratégicos, Matriz de Objetivos y Estrategias, Marco Lógico, Planes de Acción, Financiamiento y Bibliografía.

Dentro de los Planes de Acción se pretende trabajar en: Capacitación a los docentes en Metodología Montessori, Socialización del Código de Convivencia, Socialización del Manual de Funciones, Elaboración y mantenimiento del material didáctico, Trabajo con la Comunidad y Socialización del PEI, Elaboración del Reglamento Interno.

Con la ayuda de este documento el trabajo educativo se ve clarificado y se fortalece aquellas capacidades internas de la organización, haciendo uso de las oportunidades siempre que se minimicen las debilidades y amenazas.

4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones

La Escuela “Monte Carmelo”, no cuenta todavía con un Reglamento Interno, más se prevé que para el presente año lectivo se inicie con la elaboración de dicho Reglamento.

Para el caso las autoridades resolvieron solicitar la asesoría de un experto que colabore en la elaboración en el tema, y trabajarán según la metodología de grupos, con ello se espera lograr un primer borrador, posteriormente se procederán a depurar el documento en aquellos elementos que resulten ambiguos y redundantes, todo esto mediante la ayuda de una comisión designada para el caso, luego se repartirá el documento para ser analizado por cada uno de los grupos de trabajo y aporten con nuevas sugerencias, seguidamente, se elaborará un segundo borrador,

que será depurado por la comisión respectiva, finalmente en reunión plenaria se dará lectura al documento para su aceptación y aprobación.

Mediante este procedimiento, lo que se pretende es *“lograr acuerdos que se conviertan en normativas de regulación”*, y mediante la participación lo que se quiere es *“afianzar el compromiso del personal hacia la eficiencia de sus responsabilidades”*.

4.1.2 Estructura Organizativa de la Institución

4.1.2.1 Misión y Visión

Misión:

La Misión de la Escuela “Monte Carmelo” se define de la siguiente forma:

“Somos una institución educativa conformada por un equipo humano comprometido, que permite el desarrollo integral de l@s niñ@s, con una educación activa y participativa, a través de ambientes preparados basados en la Filosofía Montessori que promueve la paz mundial”. (Monte Carmelo. 2010)

Según se puede observar, la Misión de la Escuela “Monte Carmelo”, es una Misión que parte desde el reconocerse como una Institución con su identidad bien definida, seguidamente resalta la cualidad de compromiso que tiene el personal al formar un equipo el cual supone colaboración, responsabilidad y contribución desde el lugar que realice su trabajo, contando además con un absoluto desempeño basado en la colaboración y contribución en las diferentes actividades, sabiendo que el objetivo es brindar a los niños y niñas una educación que promueva un desarrollo integral, es decir en toda la esfera del ser humano, siempre recalcando el hecho de que este servicio educativo es de carácter activo y participativo, como logran este objetivo sino a través de los ambientes preparados según la Filosofía Montessori, la misma que se convierte en un estilo de vida para los niños y todo el personal que labora.

Como fin último se pretende, caminar hacia la construcción de la paz en el mundo entero, anhelo que mediante la educación es posible hacerlo realidad.

Visión:

La Visión de la escuela “Monte Carmelo” se define de la siguiente forma:

“Construir la paz mediante el desarrollo integral de l@s niñ@s a través de la Educación Montessori”.

Como un horizonte hacia el cual se quiere llegar, la Institución se proyecta hacia la construcción de la paz, si es entendible que la guerra tiene sus métodos de estructuración y preparación, la ciencia de la paz se ha visto a menos en los últimos años, por esto se confía en el proceso educativo como la esperanza de poder construir un hombre pacifista, con criterio y esperanza en sus potencialidades. La paz no es una utopía, la Educación Montessori con sus ambientes preparados y los materiales de trabajo tiene diversas experiencias con los niños en este actuar hacia la paz, por eso se cree que si es posible hacerlo.

En la escuela “Monte Carmelo”, desde que los niños están en su más temprana edad, van aprendiendo que no debemos golpear a los compañeros, pues nosotros no pegamos, es lo que se suele escuchar en las aulas, cuando sucede algo así, sin embargo se observa que hace falta un mayor aporte de los padres de familia, quienes por razones de trabajo descuidan a sus hijos, llegando tarde a la casa y teniendo tiempo insuficiente para compartir con ellos, es cuando muchos de los niños recurren a la televisión y miran información que es presentada sin ninguna censura, acerca de casos de violencia y muerte. Igual situación ocurre con las películas que ven los niños, muchos padres adquieren este material sin la suficiente precaución, para poder mantener a sus hijos dentro del hogar, más los efectos son la generación de una mente dispersa en el niño y la presencia de actos de violencia.

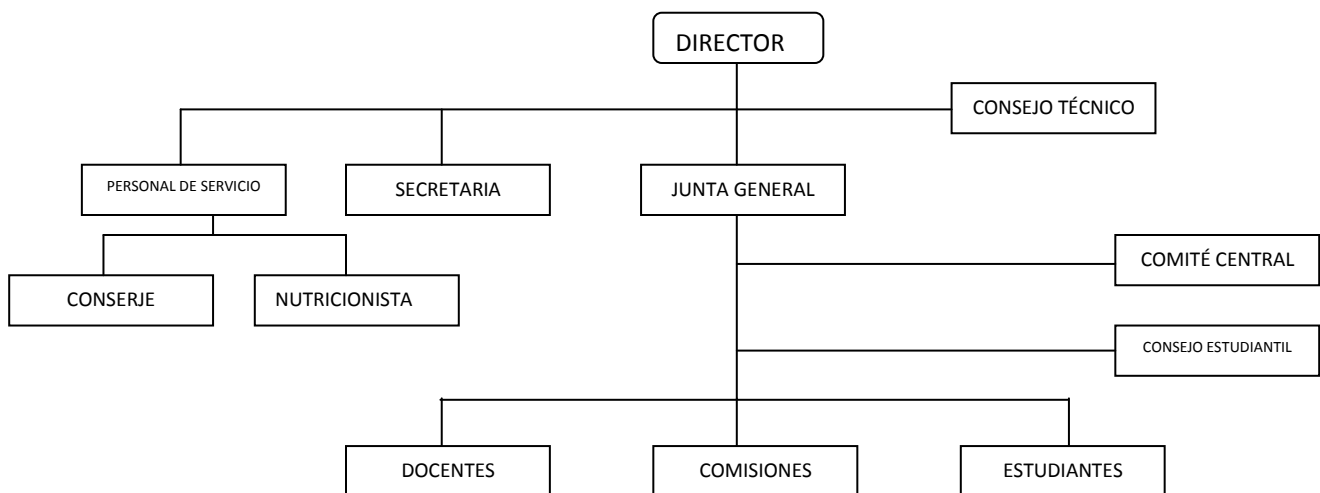
Hay hogares donde también se usa la violencia para reprimir a los niños, esto perjudica notablemente el comportamiento de los niños y en la escuela tienden a responder de la misma forma, sea con los adultos o con los niños, igual situación se presenta ante la

ausencia de los padres, las reacciones son múltiples en el niño, pero la más frecuente es la violencia, que es acompañada con diversos estados emotivos sean de tristeza o de ira.

Por esto, el trabajo con los padres de familia es complementario, es así que cada mes se tratan temas relacionados con este tipo de aspectos, lo que se busca es que los padres interioricen la metodología y acompañen a sus hijos más cercana y humanamente. La violencia se engendra en el ambiente donde crece el niño, por lo cual la Escuela se convierte en una segunda opción, el niño entenderá en un futuro, que no solo la violencia tuvo como alternativa en su desarrollo, pues también se le presentó la paz como una forma de vida, si le hemos dejado elegir, su corazón tenderá a hacer el bien, sabiendo que esa es la razón innata de todo ser humano.

La paz como la guerra vienen del corazón del hombre.

4.1.2.2 El Organigrama



Fuente: Secretaría Escuela "Monte Carmelo"

Elaboración: Alex Mora

Según lo que podemos observar en el organigrama el Director es el que mayor responsabilidad tiene frente al establecimiento, se cuenta con un nivel asesor que es el

Consejo Técnico el cual orienta al Director en la toma de decisiones, la Junta General es aquella que convoca a todos los estamentos de la Institución para sugerir e informarse en torno a los planes y proyectos que se emprenderán en la Escuela.

Se cuenta con el Personal de Servicio el mismo que está compuesto por el Nutricionista que se encarga de los alimentos que serán ingeridos por los niños tanto en el refrigerio como en el almuerzo y el Conserje que se encarga directamente del mantenimiento de todo el ambiente educativo.

La Secretaría desempeña un papel importante y se encuentra en el segundo nivel del organigrama; se cuenta además con el apoyo del Comité Central de Padres de Familia que coordina especialmente mingas para el mantenimiento de los espacios verdes. Además el Consejo Estudiantil se hace participe con los pedidos que los niños y niñas hacen al Director con respecto a sus necesidades, los ofrecimientos que se hicieren por parte del Director deben ser cumplidos, sino se corre el riesgo de perder la confiabilidad que los niños tienen en quien los dirige. Seguidamente se observa que tanto los estudiantes, como los docentes y las comisiones ocupan el mismo nivel, esto se justifica en el hecho de que los guías deben ubicarse al nivel de los niños según la metodología Montessori.

En este mismo nivel se encuentran las comisiones, ya que están conformadas por el mismo personal docente y administrativo.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

En el Manual de Funciones están especificadas las funciones que desempeñan cada una de las personas que laboran en la Institución Educativa, este Manual ha brindado una ayuda importante en la organización del trabajo y la designación de responsabilidades que tiene cada integrante.

Más, existe un vacío en lo referente a las funciones por áreas o departamentos, por cuanto se observa que la Institución no supera los 100 niños en el establecimiento y la

complejidad administrativa no es elevada; quizá la necesidad de este tipo de instrumento, surja en años venideros.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

El clima escolar dentro de la Institución se lo trabaja por medio de los ambientes preparados y la capacitación del personal, con esto lo que se espera es que cada una de las actividades que se realicen sean interiorizadas por los niños, cabe rescatar que para que se afiance el clima escolar es necesario una práctica consciente de los pedidos que el adulto solicita a los niños, es decir, el adulto no puede solicitar a los niños que realicen algo que el mismo no está practicando, pues no sería coherente. Así el clima escolar se normaliza cuando todos actúan bajo los mismos lineamientos que son parte de la formación y experiencia de la Metodología Montessori.

Los valores inician con el ejemplo, y los adultos se convierten en los modelos que los niños observan, existiendo casos en que los mismos niños son los que en repetidas ocasiones hacen caer en la cuenta al adulto sobre su forma de actuar, como por ejemplo cuando no se deja un material en el sitio, o cuando no se respeta el turno para realizar una actividad tan simple como puede ser el lavar los platos después de la comida, el adulto también se da cuenta de los errores que comete para bien de un adecuado desarrollo de los niños.

Como en toda Institución educativa, existen diversos momentos en que se cuenta con la presencia de toda la comunidad educativa, así por ejemplo: los diversos actos cívicos han sido una oportunidad para interiorizar valores, sea de puntualidad al iniciar un acto, de responsabilidad al asistir al acto, de honestidad al dar lectura a las actas de puntajes que proclaman los resultados de designación de abanderados y escoltas, de respeto al ser partícipes de cada uno de los momentos del acto.

Los programas que lleva a cabo la escuela son una verdadera oportunidad para generar espacios que promuevan los valores, entre los que tenemos, las festividades de quito, que nos lleva a fomentar la identidad; las celebraciones de día de los difuntos,

semana santa y navidad que nos ayudan a profundizar en los valores espirituales; el día del niño, de la madre, del padre y de la familia, que permiten enfocar los valores como el amor.

Es decir los momentos comunitarios son los programas y actos realizados según el calendario de actividades, aquí podemos contar con la presencia de todos los miembros de la comunidad educativa, que tienen como centro a los niños, quienes se convierten en los mejores ejemplos de valor para los adultos en esos instantes.

La dimensión comunitaria tiene su espacio, y poco a poco se va convirtiendo en el reflejo de los esfuerzos realizados por la Institución, los niños, los directivos, los padres de familia, los docentes, el personal administrativo y de servicio, se proyectan hacia un mismo horizonte, bajo una misma metodología, para lograr un solo resultado, el desarrollo integral de los niños del Carmen Bajo en Llano Chico.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

La escuela particular “Monte Carmelo” utiliza la Metodología Montessori, la misma que está orientada a permitir que niño se desarrolle dentro un ambiente preparado, con materiales acordes a las necesidades que tienen según sus edades.

Con la ayuda del adulto, en este ambiente preparado el niño se identifica con los materiales de acuerdo a sus necesidades y realiza su trabajo, al hacer esto se consiguen diferentes elementos, como son: la atención, la concentración, la disciplina, el respeto, la paciencia y la autoestima.

Un ambiente está formado por niños de diferentes edades, las mismas que se agrupan en rangos de tres años, es decir, en casa de niños estarán niños que van desde los 3 años a los 5 años; en taller 1 habrá niños de 6 a 8 años y en taller 2 niños que van desde los 9 a 11 años, completando de esta forma el ciclo de educación básica.

El trabajo incesante del niños al interior del ambiente Montessori hace que vayan desarrollando muchos valores, si bien es cierto cabe recalcar que a pesar de que el niño tenga libertad en elegir sus materiales de trabajo, no quiere decir que se dejen de lado los límites que son de suma importancia para que ellos interioricen los valores.

Por ejemplo, cuando un niño está trabajando con un material y otro niño desea el mismo material, el acuerdo es que debemos esperar a que el primer niño termine su trabajo, con esto se infunde directamente el valor del respeto.

Si un niño a medida que va desarrollando su trabajo supera las dificultades que se presentan en el trabajo con el material, podemos decir que estamos aportando directamente a que se afiance su autoestima, sin halagos por parte de la guía y tampoco recurriendo al castigo psicológico si el niño no pudiera sobrepasar dichas dificultades, por ejemplo cuando los niños están estudiando el análisis gramatical tienen un material adecuado para aprender lo que son artículos y sustantivos cuando el niño ya conoce, la guía va aumentando la dificultad en el análisis gramatical a medida que se añade adjetivos, verbos, preposiciones, adverbios, entre otros; cuando este trabajo se realiza la guía reconocer los aprendizajes del niño con preguntas que al niño le hacen caer en cuenta de que sabe, como por ejemplo: ¿Cuáles de estas palabras son verbos? ¿Páseme por favor un sustantivo? ¿qué es esto (y se señala cualquier palabra hasta esperar la respuesta del niño)? La coherencia a estas respuestas permite al docente percatarse de los avances que va teniendo el estudiante.

La honestidad se interioriza por medio de los acuerdos, para esto hay que permitir que el niño pueda tomar los materiales del aula que deben incluir objetos que se rompan, como es el caso de vasos a jarras, si sucediera que un niño tomó un material y al trasladar se le cayó, causando la ruptura de los objetos, es usual que el mismo niño después de haber procedido a limpiar los materiales regados se acerque donde su guía y le cuente lo sucedido, si el niño no dice lo que ha pasado, la guía puede reunir a los niños y conversar con todos, preguntando ¿quién lo hizo? Si los niños dijeran quien fue, que casi siempre ocurre, no se hace ningún juicio moral al respecto por parte de la guía y simplemente se explica que cuando estas cosas sucedan se deben comunicar, esto causará confianza en los niños para que digan las cosas que han sucedido. Si por el contrario no se llegara a saber quien fue, la guía les puede decir a los niños que hasta

finalizar el día ella quiere saber cual es la persona que hizo eso, y que se acerque donde ella y le cuente.

Es importante que no se llegue a las represalias, pues esto arruinaría el proceso de confianza que van desarrollando los niños e incide frontalmente ante el valor que se quiere interiorizar que es la honestidad. Casi siempre ocurre que los niños vienen donde la guía y cuentan las cosas que les ha pasado.

Los niños aprenden a dar cuando se les presenta la oportunidad, en el día del amor se suelen realizar actividades externas, como visitar un ancianato, para ir los niños trabajan en la Escuela detalles que quieren compartir con las personas que viven allí, por ejemplo les hacen un regalo con sus propias manos: una bufanda, una tarjeta, unas galletas, una gelatina, un sombrero, entre otros; así se pretende que los niños vayan interiorizando la solidaridad. En el comedor sucede igual, lo que hay para comer debe alcanzar para todos, nadie puede quedarse sin su bocadillo o alimento, los niños son los encargados de preparar la mesa, colocar los cubiertos y platos y servirse la comida de tal forma que para todos, el alimento sea suficiente.

Los juegos son otra forma de interiorizar valores, cada juego debe tener un elemento importante: el respeto, al hacer la fila, al hacerse el juego, al terminar el juego. Los niños saben que no se puede golpear a otro niño para arreglar las diferencias que pudieran tener, ellos saben que el acuerdo es “no pegamos”, si algún niño golpea a otro niño, el guía retira al niño del ambiente y le dice “usted está pegando, por ahora se va a quedar aquí afuera y cuando esté listo puede volver a ingresar”, esto le ayuda al niño a reconocer su sentimiento y saber encontrar internamente el momento adecuado para poder ingresar al ambiente, además el ambiente externo a las aulas es también un ambiente preparado, así que la guía puede estar tranquila de que el niño no se hará daño y regresará.

El tono de la voz por ejemplo al interior de las aulas debe ser bajo, si alguien habla fuerte o grita, está irrespetando a sus compañeros, que se han concentrado para trabajar, si un niño alzara la voz, la guía se acerca donde el niño y poniéndose al nivel del niño le dice: “usted está gritando....si no está listo para estar aquí, usted puede

salir.... y regresar cuando ya esté listo”, es claro que los niños entienden cual debe ser el ambiente de trabajo y poco a poco lo van interiorizando.

Todos estos elementos se orientan a describir la dimensión pedagógica y los valores, sabiendo que el aprendizaje del niño no es solo racional, pues sus capacidades apuntan a otras cuatro perspectivas más, como son: la parte social, la parte psicológica, la parte física y la parte espiritual, todas ellas son ventanas por las cuales el niño puede mirar los valores e interiorizar los valores.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

Dentro de este aspecto, encontramos que la forma de desarrollar valores es la misma metodología Montessori, debido a que esta metodología es considerada como una Filosofía que permite desarrollar un *estilo de vida*, para poder pedir algo al niño, el adulto debe haber repasado con su propia persona, el niño lo observa constantemente y se convierte muchas veces en juez del actuar del adulto, porque lo único que pide es coherencia ante las cosas que le son solicitadas.

Esto ayuda a que el ambiente de los adultos que laboran en el interior de la Institución, también se apliquen así mismo las mismas medidas, como las que mencionamos en el aspecto pedagógico con los niños. Los actos de expresarse con cordialidad y respeto hacia sus compañeros de trabajo, la responsabilidad en la preparación del ambiente, la puntualidad en el cumplimiento de los horarios de trabajo, la pulcritud y orden en la presentación de sus trabajos, el tono de voz, son algunos de los elementos que contribuyen a que los adultos también hagan conciencia de la metodología en su aplicación como normas de vida.

Todos los adultos conocen que la prioridad primera son los niños, y hacia ellos va dirigido el trabajo, en todos los niveles organizacionales se conoce cuales son las necesidades que ellos tienen, por ende cada cosa que se haga o se deshaga debe ser pensada en ellos, los niños son el centro del accionar que tiene el equipo de trabajo de la escuela “Monte Carmelo”.

Desde el puesto de trabajo que tiene el adulto canaliza sus esfuerzos a saldar esas necesidades que tienen los niños, un día de trabajo implica una interacción completa del equipo, por ello se realizan las reuniones semanales de evaluación en las cuales se busca la forma de mejorar los procedimientos, más se debe rescatar que cada miembro del equipo de trabajo, conoce claramente lo que tiene que hacer y en qué momentos se debe realizar.

El Director en este sentido, también se convierte en un referente para todo el personal, pues es quien infunde las directrices de funcionamiento, quien ofrece los espacios para el diálogo y con quien se afianza la cultura organizacional, su presencia es sinónimo de confianza en el actuar, más no de dependencia, pues al conocer el funcionamiento de la Escuela, el equipo de trabajo responde ante las eventuales ausencias que pudieran existir en la Dirección.

Los valores se los práctica por ejemplo en la elección del consejo estudiantil, para lo cual se efectúa la elaboración de un padrón electoral, papeletas de votación, certificados de votación, se canta el Himno Nacional, para luego proceder a la votación, el escrutinio y la publicación de los resultados. Los niños realizan todos estos procedimientos con el apoyo de los adultos y se puede observar el actuar de los niños sustentado con los valores de responsabilidad, honestidad, cooperación e integridad.

Iguals valores se viven en la elección del Comité Central de Padres de Familia, más para este caso, se realiza una votación pública en presencia del Director, debido a que este Comité no tiene a todos los padres de familia sino solamente aquellos que han sido electos, como representantes de un paralelo o taller. La organización operativa se orienta a un fin único, que para este caso son los niños, pero esto no quiere decir que los adultos no sean importantes, como los niños, el adulto tiene sus espacios de interacción social, de formación espiritual, de capacitación, de distensión y esto contribuye directamente en la creación de valores en el grupo humano y lo afianza como un verdadero equipo.

Dentro del grupo de educadores también se conforman las comisiones que apoyan a la Dirección en la organización de actividades dentro de la Institución, así por ejemplo:

Comisión de Actos Sociales, Comisión de Ornato, Comisión de Espiritualidad, Comisión de Seguimiento del POA, entre otras.

4.1.2.7 Dimensión administrativa financiera y valores

Desde la perspectiva administrativa y financiera los valores se orientan hacia el desarrollo de la responsabilidad, la puntualidad, el respeto y la honestidad.

La escuela “Monte Carmelo” es financiada por recursos privados de la Fundación Dejemos Huellas y pertenece al proyecto EDUCA.

Los recursos financieros son administrados por la Fundación, así como las inversiones que se realizaren en el proyecto educativo, por lo que se justifica el hecho de no contar con un área financiera y contable dentro de la Escuela, como pudimos observar en el organigrama del punto 4.1.2.2.

Así, el Director hace uso de un fondo de caja chica que es administrado por la Secretaría General de la Escuela, con un monto mínimo para necesidades emergentes. Los desembolsos de dinero, así como las inversiones para el proyecto son administrados por el departamento contable de la Fundación, lo cual desliga de responsabilidades financieras al Director.

Por ser dependiente de la Fundación, se observa que para realizar los desembolsos de dinero hacia la Escuela en cuanto a mantenimiento suelen tener retrasos debido a los procesos financieros que se deben cumplir en la Fundación. En el caso de los salarios de los trabajadores en cambio se observa una aceptable puntualidad.

Por esto, el desarrollo de valores en la parte administrativa es factible en la escuela según las directrices que se impartan desde la dirección, así por ejemplo, cualquier actividad que se vaya a realizar en la escuela debe ser informada por escrito a los padres de familia, quienes deben firmar el diario escolar de sus hijos para dejar constancia de haber sido notificados, si un diario escolar no ha sido firmado, no exime del hecho de notificación, pues basta que la nota haya sido enviada ya que es

responsabilidad de los padres de familia revisar todos los días el diario escolar de sus hijos.

Los padres de familia, son conocedores de la metodología Montessori, debido a que mensualmente se realiza una reunión para tratar temas relacionados acerca de diversos temas relacionados con los niños, aquí se les ofrece varias pautas que les ayuden en el desarrollo de sus hijos y puedan aplicarlas en sus hogares. En este sentido, los padres de familia conocen los acuerdos que existen dentro del ambiente educativo, por lo que ven la necesidad de anexarse a los procedimientos que tiene la Escuela para su mejor funcionamiento.

Además los padres de familia colaboran directamente con el mantenimiento de los ambientes, mediante un compromiso firmado con la Institución ellos participan del aseo de las aulas, una vez por mes, con esto lo que se logra es que los padres de familia conozcan los ambientes preparados y los diferentes materiales de trabajo que los niños manejan, así los padres de familia conocen lo que es el orden por ejemplo y la pulcritud.

Por medio de estas actividades, muchos padres de familia adecuan los espacios del niño en sus casas como ambientes preparados, por ejemplo las habitaciones de muchos niños mantienen un orden y limpieza similar al que tiene el aula.

4.1.2.8 Dimensión Comunitaria y valores

En este aspecto la Institución se orienta a beneficiar a la comunidad, por ejemplo, en la Navidad se realiza la entrega de las Cajas del Amor, para esta actividad se inscriben a las familias del sector, en la cual se proporciona información acerca de los miembros del hogar, de esta forma se preparan cajas con víveres, ropa y juguetes de acuerdo a las necesidades detectadas en las familias, además de la entrega de juguetes a los niños de la escuela y de su respectiva Caja para su familia.

También en el mes de diciembre el Coro de Niños hizo varias presentaciones, este año ofrecieron su repertorio en el Hospital de Niños Baca Ortíz y varios lugares que son

parte de las empresas que apoyan económicamente a la Fundación que sostiene la parte financiera de la Institución.

Para el mes de febrero se realizó una visita al un Centro de Abuelitos, donde los niños entregan un detalle que lo han preparado con sus propias manos, por ejemplo este año les ofrecieron bufandas tejidas con agujones, cada niño tejió dos bufandas, además que se prepararon galletas también hechas por los niños, las mismas que se entregaron por porciones a los abuelitos.

Mediante estas actividades, lo que se busco es despertar en los niños la solidaridad, dar lo que tienes, entregarlo con amor y aprender que todos los seres humanos somos dignos; se afianzó la responsabilidad al momento de preparar un detalle que será entregado, se trabajó en la puntualidad porque todas las cosas que se prepararon debían estar a tiempo, se orientó a los niños hacia el respeto, cuando se visitaron los diferentes lugares. Llevando a cabo este procedimiento la Institución se pone en contacto con la Comunidad y los Valores.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

Como principales fortalezas que se pueden observar en el FODA, tenemos que la capacitación al personal en la Metodología Montessori es una de las más importantes, semanalmente se tiene una sesión referente a un tema y en la antesala a los periodos de vacaciones se tienen talleres más profundos.

Otra fortaleza sustancial es el hecho de contar con un personal comprometido en las labores, ya que este tipo de educación requiere siempre una contribución desmedida en cuanto a entrega, se dice que uno empieza el trabajo pero no sabe en que momento termina, siempre existe algo que está pendiente y ahí es donde el compromiso del personal se nota.

Contar con material adecuado para cada ambiente y acorde a las necesidades de los niños es otro elemento fundamental, pues las inversiones para adquirirlo son elevadas y en varias ocasiones se han realizado importaciones del mismo, debido a que el país no se cuenta con este tipo de material.

Los niños reciben su refrigerio y almuerzo en la Institución para complementar una dieta balanceada, esto ayuda en el desarrollo físico e intelectual de los niños.

Las debilidades más notorias son las relacionadas con el seguimiento a los hogares y la relación que tienen los padres de familia con los niños, lo cual dificulta el avance progresista de la metodología.

La demora en la reparación de los materiales es una debilidad que se debe ir superando, pues se cuenta con la colaboración de solo un carpintero especializado para el caso, se requiere un cronograma de reparaciones.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

Existe la oportunidad de realizar capacitaciones con personal especializado en el exterior y que están dispuestos a colaborar, esto es importante ya que en el medio nacional todavía no se cuenta con una Institución que ofrezca este tipo de talleres.

Recientemente se ha iniciado el proyecto de instalación de servicios básicos en el sector por parte del Municipio, esto permitirá que el desarrollo de las actividades crezca en calidad, pues el sector demanda de forma inmediata la colocación de los mismos.

La principal amenaza se relaciona con la credibilidad en la metodología por parte de los padres de familia, por ser una metodología alternativa, hay padres de familia que están a la expectativa de observar resultados favorables en el desarrollo de sus hijos, y hay caso en que los padres han retirado a sus hijos a Escuelas tradicionales.

4.1.3.3 Matriz FODA

La matriz FODA fue actualizada en el año 2010, con la asesoría de un experto en planificación se procedió a construirla, se utilizó la técnica de lluvia de ideas, luego se fue discerniendo para ubicarlas según su característica, posteriormente se juntaron aquellas que tenían una relación o que se veía que estaban contenidas en otras, finalmente se valoró su nivel de importancia, así se logro construir la matriz, que posteriormente sirvió para efectuar los planes de acción y que fueron explicados en la sección 5.1.5 de este estudio.

La matriz FODA de la Escuela “Monte Carmelo”, ha permitido observar la realidad de la Institución y a partir de ella concretar las prioridades de trabajo, entre las que principalmente está el maximizar las fortalezas y oportunidades para minimizar las debilidades y amenazas.

MATRIZ No1

FODA	
ESCUELA MONTE CARMELO	
2010	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. El personal docente se capacita de forma permanente en filosofía, crecimiento humano, en la Educación Montessori para lograr un desarrollo integral de los niños y niñas abarcando los aspectos: psicológico, físico, espiritual, social e intelectual.2. Personal comprometido, disponible, dedicado, comunicativo y organizado en cualquier área tomando en cuenta	<ol style="list-style-type: none">1. Ausencia de seguimiento y monitoreo de las estrategias acordadas para mantener los ambientes preparados. (Ej: sentidos comunitario, observaciones periódicas)2. Desactualización y ausencia de interiorización de la Filosofía Montessori por parte de los educadores.

<p>la experiencia de cada uno.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. La escuela cuenta con Material Montessori específico para cada etapa del desarrollo de los niños y niñas en las áreas de: Educación Inicial y Educación hasta Séptimo de Básica aprobado por el Ministerio de Educación. 4. Alimentación diaria, fresca y nutritiva comprendida en: refrigerio y almuerzo completo para todos los niños y niñas, personal docente, administrativo y de servicio de la institución educativa. 5. Se cuenta con áreas que fortalecen el desarrollo integral del niño como son: Atrio, arte, música, computación, deporte e inglés. 6. Se cuenta con la colaboración de los Padres de Familia en mingas, limpiezas y espacios que forman la escuela. 7. Se cuenta con un porcentaje alto de educadores que viven cerca de la escuela, facilitando la operatividad continua de la institución. 8. La ubicación geográfica de la escuela permite trabajar en proyectos de ayuda comunitaria con los programas de Educa y Mi Ahijado. 9. Apoyo financiero de los padrinos, empresas y taller de costura 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Sin definir y sistematizar procesos de mejoramiento continuo. (Ej: Observación en aula, compartir experiencias sobre los niños y niñas entre los educadores, presentaciones nuevas) 4. Desconocimiento de la realidad social y familiar de los niños y niñas, al no visitar sus hogares. 5. Desorganización y falta de planificación en el cuidado de los espacios para los animales. 6. Demora en la reparación y construcción de materiales de carpintería. 7. Algunos educadores aún no han culminado sus estudios académicos.
---	--

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen instituciones y capacitadores con mayor experiencia en la metodología Montessori en el exterior, que están dispuestas a capacitarnos. 2. Se hacen gestiones para lograr instalaciones de servicios básicos por parte del Municipio. 3. Se busca tener facilidades de acceso a Internet para actualizarnos. 4. Se quiere tener el apoyo del Centro de Salud de Llano Chico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas sociales como: maltrato familiar, ausencia de padres, desconocimiento de los derechos del niño y niña afecta a su desarrollo integral. 2. Contaminación ambiental en los terrenos aledaños a la escuela. 3. Ausencia de alcantarillado en las calles. 4. Incredulidad y desconfianza en el Método Montessori por parte de algunos Padres de Familia.

Fuente: Documentos de Secretaría Escuela "Monte Carmelo"

Elaboración: Secretaría de la Escuela

4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

La Escuela "Monte Carmelo" es un establecimiento educativo que está ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia de Llano Chico, el sector de localización es de tipo rural, siendo de tipo particular laico, con financiamiento privado, sostenimiento que lo recibe por medio de la Fundación Dejemos Huellas asignado como el proyecto EDUCA, perteneciente a la zona UTE 2 según las referencias del Ministerio de Educación.

La información de las encuestas fue obtenida de los diferentes grupos que conforman la Escuela Monte Carmelo, en la siguiente tabla se muestra los grupos.

Participantes	Cantidad
Directivos	3
Docentes, Personal Administrativo y Servicios.	20
Estudiantes	20
Padres de Familia	23
Total	66

Fuente: Encuestas a los diferentes grupos.

Elaborado por: Alex Mora.

4.2.1 De los Directivos

TABLA No.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	0	0
b. Coordinadores de área.	0	0
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. Otros: <i>Reuniones semanales o quincenales</i>	3	100
Total	3	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Alex Mora

- El 100% de los Directivos establece que las reuniones son de tipo semanal y quincenal, debido a que la institución se orienta según su cronograma de actividades, las reuniones pueden también se pueden realizar quincenalmente.

TABLA No. 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	20
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	60
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	20
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Alex Mora

- El 60% de los Directivos afirman que para medir el tamaño de la organización se toman en cuenta los resultados obtenidos en la institución, en tanto que el 20 % de los Directivos establece que para medir el tamaño de la institución se toma en cuenta en número de miembros y se da valor y tiempo empleados en la institución respectivamente.

TABLA No.8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	100
b. No	0	0
Total	3	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Alex Mora

- El 100% de los Directivos encuestados coinciden en que las tareas de los miembros de la institución se encuentran establecidas en el manual de procedimiento y funciones.

TABLA No.9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	3	75
b. Rector	0	0
c. Consejo Técnico	1	25
Total	4	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Alex Mora

- El 75% de los encuestados afirman que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por Director, mientras que el 25% considera que se toma en cuenta al Consejo Técnico.

TABLA No.10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	0	0
b. No	3	100
Total	3	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Alex Mora

El 100% de los encuestados afirma que no se delega toma de decisiones a un grupo de colaboradores al momento de resolver conflictos y promover soluciones oportunas.

TABLA No.11

LA ADMINISTRACIÓN Y EL LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	2	66	1	34	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	3	100	0	0	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	1	34	2	66	0	0
d	Trabajo en equipo	3	100	0	0	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	100	0	0	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	100	0	0	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	34	0	0	2	66

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Alex Mora

El 100% de los Directivos encuestados establecen que la administración y el liderazgo del centro educativo promueve: el desarrollo profesional de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de los valores institucionales y personales y la participación de los padres de familia en las actividades programadas, mientras que el 66% establece que no existe delegación de autoridad a los grupos de decisión.

TABLA No.12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	0	0	3	100	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	3	100	0	0
C	Se adquieren a partir de la experiencia	3	100	0	0	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0	3	100	0	0
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	0	0	3	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Alex Mora

- El 100% de los directivos encuestados sostiene que las habilidades de liderazgo siempre se adquieren a partir de la experiencia, que a veces son: innatas, se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, se desarrollan con estudios de gerencia y que a veces existe la capacitación que combina la práctica con la teoría.

TABLA No.13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

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

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Alex Mora

- El 100% de los encuestados responde que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar siempre se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo; a veces se hace uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar ó se promueve la mejora de los mecanismos de control y que nunca se promueve la disminución de estudiantes por aula.

TABLA No.14

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	3	100	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	0	0	3	100	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	3	100	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0	3	100	0	0
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Alex Mora

- De la tabla 9 se observa que el 100% de los directivos encuestados responde que los organismos que se encuentran en la institución son la Dirección y el Consejo Técnico Escolar y a veces se intenta trabajar el organismo de gestión, de coordinación y el departamento técnico
-

TABLA No.15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, 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.	3	100	0	0	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	100	0	0	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	0	0	3	100	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Alex Mora

- El 100% de los directivos encuestados determina que el equipo educativo siempre es el encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos y que a veces el equipo trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

TABLA No.16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	3	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	100	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología.	3	100	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	100	0	0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	0	0	3	100
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	0	0	3	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	0	0	3	100
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	100	0	0
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Alex Mora

- Los encuestados asumieron que cada una de las aulas es un departamento didáctico y como tal en un 100% coincidieron en que se encargan 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; además los encuestados coincidieron en que no se promueve: Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

TABLA No.17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	66	1	34

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Alex Mora

- El 66% de los directivos encuestados manifiesta que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

TABLA No.18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	1	34	2	66
b	Plan estratégico.	3	100	0	0
c	Plan operativo anual.	3	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	3	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Alex Mora

- El 100% de los directivos encuestados sostiene que en la Escuela se ha realizado: Plan Estratégico, Plan Operativo, Proyectos de capacitación dirigido al personal; y el 66% dice que en la institución se ha realizado una reingeniería de procesos.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Las encuestas a docentes se las realizó con la coordinación de un horario especial, en el que los educadores pudieron asistir a una misma hora para colaborar con la información que a continuación se presenta:

TABLA No.19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	10	50	9	45	1	5
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	13	65	7	35	0	0

3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	20	100	0	0	0	0
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes-familias- asociación civil padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	40	12	60	0	0
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	5	16	80	3	15
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	55	4	20	5	25
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	15	75	5	25	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	15	5	25	12	60
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	10	4	20	14	70
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	6	30	14	70	0	0
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	12	60	8	40	0	0
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	18	90	2	10	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	65	7	35	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	11	55	7	35	2	10
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65	7	35	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	20	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Docentes

Elaboración: Alex Mora

- El 100% de los docentes encuestados afirma que: siempre la gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, además el 80% establece que a veces se

presenta resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 75% determina que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 90% de los encuestados dice que siempre se sienten comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo, finalmente el 100% de los informantes dice que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Para la toma de información de la encuesta a los estudiantes, se fijó un horario especial, se contó con la participación de los niños del Taller II, con la explicación previa de la intención de recabar la información y que se presenta a continuación:

TABLA No.20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	13	65	7	35	0	0
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	1	5	10	50	9	45
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	20	100	0	0	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	50	10	50	0	0
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	3	15	13	65	4	20
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	11	55	7	35	2	10

7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	60	8	40	0	0
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	17	85	3	15	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25	5	25	10	50
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	65	7	35	0	0
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	2	10	18	90	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	12	60	8	40	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	19	95	1	5	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	20	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes

Elaboración: Alex Mora

- De la encuesta a estudiantes encontramos que el 100% responde: El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar; además el 95% dice que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, así también el 90% afirma que a veces es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase, un 95% de los encuestados establece que los docentes siempre se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, y finalmente el 100% determina que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

4.2.4. De la encuesta a los padres de familia

Los padres de familia colaboraron con la entrega de información en horario especial, debido a que resultó operativo el citarlos luego de la jornada de trabajo con los niños, se les explicó la intención de la encuesta y asintieron positivamente en darla, a continuación se presentan los resultados:

TABLA No.21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.	20	86.95	3	13.04	0	0
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los niños.	3	13.04	12	52.17	8	34.78
3. El liderazgo que tienen los docentes es adecuado para orientar a los niños a hacia un desarrollo integral.	22	95.65	1	4.34	0	0
4. Los docentes orientan a los niños hacia un clima de respeto, responsabilidad y cooperación.	20	86.95	3	13.04	0	0
5. El personal actúa según los principios de la metodología Montessori.	20	86.95	3	13.04	0	0
6. Los docentes orientan las reuniones de padres de familia hacia los intereses que tienen ellos de los niños.	20	86.95	3	13.04	0	0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los niños las desarrollen.	19	82.60	4	17.39	0	0
8. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los niños.	19	82.60	4	17.39	0	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los niños.	7	30.43	1	4.34	15	65.21
10. En las clases se dan oportunidades para que los niños expresen su opinión.	21	91.30	2	8.69	0	0
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	6	26.08	12	52.17	5	21.73
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	18	78.26	4	17.39	1	4.34

13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	21	91.30	2	8.69	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo por parte de los docentes.	21	91.30	2	8.69	0	0

Fuente: Encuesta directa a Padres de Familia

Elaboración: Alex Mora

- De la encuesta realizada a los padres de familia encontramos que el 95.65% dice que siempre el liderazgo que tienen los docentes es adecuado para orientar a los niños a hacia un desarrollo integral, el 91.30% de los encuestados afirma que siempre en las clases se dan oportunidades para que los niños expresen su opinión, además que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo por parte de los docentes. Un 86.95% de los encuestados afirma que siempre el Director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia, además que los docentes orientan a los niños hacia un clima de respeto, responsabilidad y cooperación, seguidamente que el personal actúa según los principios de la metodología Montessori, también que los docentes orientan las reuniones de padres de familia hacia los intereses que tienen ellos de los niños. Seguidamente un 82.60% estable que siempre es el profesor propone actividades innovadoras para que los niños las desarrollen y que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los niños.

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación provocar diálogo, mensaje enviado para provocar una respuesta. La información solo se recepta y no recibe respuesta y viene de un medio físico.	3		0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si, el manual de funciones establece las responsabilidades a cada uno de los roles que desempeñan los miembros de la institución.	3		0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Ver los límites del problema, ver la propuesta de solución e involucrar a los docentes en el proceso de solución. Escuchar a las dos partes para llegar a un acuerdo de solución.	3		0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Nunca se crea líder Servir a los demás Vocación de educador Que las necesidades de los niños sean su prioridad. Que utilice el respeto en las relaciones. Que interiorice la misión y la visión organizacional. Respetuoso, que este capacitado, puntual, responsable, que tenga una buena actitud con los padres de familia, que trabaje en equipo, que genere confianza.	3		0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Orientado al servicio, se trabaja en equipo, democrático en la búsqueda de la autonomía y la independencia.	3		0

6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	El dialogo, la igual dignidad, el respeto, la solidaridad, la honestidad, la puntualidad, el amor, autonomía, libertad y confianza.	3		0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	En los niños: inocencia, alegría, sentido de colaboración, respeto, autonomía, libertad y amor. Los educadores: trabajo, respeto, honestidad, responsabilidad y diálogo.	3		0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?		0	La ira, el enojo, el comentario ligero, la impuntualidad, antipatías entre los docentes.	3

Fuente: Entrevista a Directivos

Elaboración: Alex Mora

4.2.6 Matriz de problemáticas:

En esta matriz puntualizar los principales problemas en la gestión del liderazgo y valores. Los datos los obtiene del diagnóstico institucional y de las tablas estadísticas:

Matriz 3

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 <i>Siempre hay ausencia del desarrollo de habilidades de liderazgo que se adquieren a partir de la experiencia. (S 100%)</i>	Ausencia de capacitación del personal en las habilidades de liderazgo.	Constantes errores en la toma de decisiones.
	Se trabaja a partir de la prueba y error.	Demora en la toma de decisiones.
	Independencia en el desarrollo de actividades del personal.	Integración limitada del equipo de trabajo.

Problema 2 <i>A veces existe énfasis en la mejora de los mecanismos de control. (Av 100%).</i>	Independencia en el desarrollo de actividades del personal.	Descoordinación en el proceso educativo.
	Ausencia de seguimiento a los procesos efectuados en cada área.	Resultados inesperados.
	Inexistencia de reportes del trabajo realizado en cada una de las áreas.	Pérdida de información necesaria para efectuar la evaluación de los resultados.
Problema 3 <i>A veces se busca tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. (Av 100%)</i>	Ausencia de reuniones de evaluación acerca de la interiorización del Código de Convivencia.	Ruptura de los acuerdos institucionales por parte de los interactuantes de la Comunidad Educativa.
	Poca interiorización del Código de Convivencia.	Pérdida de la orientación hacia la Misión y Visión institucional.
	Poca de interiorización del Manual de Funciones.	Pérdida de la orientación hacia la Misión y Visión institucional.
Problema 4 <i>Ausencia de colaboración con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje. (N 100%)</i>	Inexistencia del un Departamento de Orientación dentro de la Institución.	Casos especiales de aprendizaje retardan en la solución de problemas.
	Población reducida de estudiantes.	Mejor acompañamiento por parte de los profesionales pedagógicos.
	La Dirección asume los problemas de aprendizaje que tienen los estudiantes.	La Dirección asume funciones que corresponden a otra área educativa.

Problema 5 <i>No existe la elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. (N 100%)</i>	Elaboración de Fichas de observación de cada uno de los estudiantes hasta los 8 años.	Falta de seguimiento a los diferentes aprendizajes que tienen los niños mayores de 9 años.
	No aplicación de la ficha de valoración didáctica para los niños mayores de 8 años.	Falta de seguimiento a los diferentes aprendizajes que tienen los niños mayores de 9 años.
	Los docentes de los niños de 9 años en adelante dan prioridad a otras actividades.	Falta de seguimiento a los diferentes aprendizajes que tienen los niños mayores de 9 años.
Problema 6 <i>Los departamentos didácticos nunca formulan propuestas al equipo directivo. (N 100%)</i>	Inexistencia de un departamento didáctico.	Descoordinación en la propuesta didáctica.
	Los docentes responsables de aula se encargan de la planificación didáctica tomando en cuenta la Metodología Institucional.	Independencia en la planificación pedagógica llevada hacia la contribución por parte de cada una de las aulas.
	La institución se orienta bajo los requerimientos del Ministerio de Educación y la respectiva Actualización Curricular.	Incorporación de requerimientos del Ministerio de Educación hacia la Metodología Institucional.
Problema 7 <i>Los departamentos didácticos nunca elaboran la programación didáctica de las asignaturas. (N 100%)</i>	Inexistencia de los departamentos didácticos.	Descoordinación en la propuesta didáctica.
	Los docentes responsables de aula se encargan de la planificación didáctica.	Independencia en la planificación pedagógica llevada hacia la contribución por parte de cada una de las aulas.
	La institución se orienta bajo los requerimientos del Ministerio de Educación y la respectiva Actualización Curricular.	Incorporación de requerimientos del Ministerio de Educación hacia la Metodología Institucional.

Problema 8 <i>Los departamentos didácticos nunca mantienen actualizada la metodología.(N 100%)</i>	Inexistencia de departamentos didácticos.	Descoordinación en la propuesta didáctica.
	Los docentes responsables de aula se encargan de la planificación didáctica.	Independencia en la planificación pedagógica llevada hacia la contribución por parte de cada una de las aulas.
	La institución se orienta bajo los requerimientos del Ministerio de Educación y la respectiva Actualización Curricular.	Incorporación de requerimientos del Ministerio de Educación hacia la Metodología Institucional.
Problema 9 <i>A veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.(Av 80%)</i>	Desconocimiento de la Metodología Institucional.	Falta de apoyo a los niños en su aprendizaje por parte de los padres de familia.
	Comparación con la metodología de enseñanza tradicional por parte de los padres de familia.	Confusiones en el aprendizaje de los niños.
	Poca apertura a la propuesta metodológica de la Institución por parte de los Padres de Familia.	Demora en el avance de los aprendizajes que los niños deberían tener.
Problema 10 <i>A veces es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase. (Av 90%)</i>	Transición a la metodología tradicional a partir de los 10 años.	Aceleración en los aprendizajes por el crecimiento de la abstracción que tienen los niños.
	El profesor es el ofertante de actividades a realizarse.	Los niños escogen lo que quieren realizar a partir de las propuestas.
	Enfoque en el trabajo en equipo a partir de los 9 años.	Aprendizajes comunes entre los niños de una misma edad.

Fuente: Tabla de Problemas Detectados en la Escuela "Monte Carmelo"

Elaboración: Alex Mora

5. DISCUSIÓN

En la presente investigación encontramos que los resultados permiten establecer la forma como se está llevando a cabo la gestión, liderazgo y valores en la Escuela “Monte Carmelo”, así en la Tabla No.7 encontramos que el 60% de los Directivos afirman que para medir el tamaño de la organización a veces se toman en cuenta los resultados obtenidos en la institución, tomando en cuenta que para realizar la gestión educativa en una institución, es de primordial importancia la búsqueda de resultados, acción que se la debe realizar siempre, más no a veces, pues esto implicaría que la planificación realizada a veces sea tomada como importante.

Se considera que la Gestión Educativa: Son todas aquellas acciones realizadas para que una Institución educativa **cumpla con el objetivo** de brindar una educación de calidad en bien de la sociedad (Tovar, J. Mota, J. Díaz, M. 2008). Es decir los resultados se orientan hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución y así lo que se busca es logra contribuir con la sociedad en la entrega de una educación de calidad.

Según los datos obtenidos en la investigación, se observa que 100% de los Directivos encuestados coinciden en que las tareas de los miembros de la institución se encuentran establecidas en el manual de procedimiento y funciones, instrumento de vital importancia para sustentar una correcta gestión educativa, pues el manual de funciones determina las responsabilidades de cada una de las áreas y departamentos institucionales, lo que permitirá realizar procesos administrativos de eficiencia, sabiendo que la gestión educativa es también aquella *“habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos”* (Altamirano, T. Estrada, K. Quezada, M. 2008), habilidad gerencial que hace uso de los instrumentos institucionales como el manual de funciones.

En la Tabla No.9, el 75% de los encuestados afirman que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por Director, elemento positivo dentro del proceso de gestión, más existe un contraste con los datos de la Tabla

No. 5, en donde se encuentra que el 100% de los encuestados afirma que no se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores al momento de resolver conflictos y promover soluciones oportunas.

Si bien es cierto el consenso es una prioridad al momento de tomar decisiones y está liderado por el Director, no sucede de igual forma cuando existe un conflicto, pues quien toma la decisión en su totalidad y sin la necesidad de un consenso, es únicamente el Director, con esto se observa que es necesario ahondar en los procesos de la gestión educativa, ya que la misma implica "*el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación*" (García, L. 2000), estas acciones deben involucrar los estamentos interactuantes dentro de un conflicto y contar con la asesoría necesaria para apoyar la decisión en la búsqueda de soluciones oportunas.

En la Tabla No.11, el 100% de los Directivos encuestados encuentra que la administración y el liderazgo del centro educativo promueve: el desarrollo profesional de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de los valores institucionales y personales y la participación de los padres de familia en las actividades programadas, datos que se corroboran con la cita de Altamirano, T. Estrada, K. Quezada, M. (2008) referenciada anteriormente, ya que la gestión educativa debe llevar al personal hacia el empoderamiento de sus capacidades para lograr los objetivos institucionales y esto se logra con un equipo altamente capacitado en todas las áreas y estamentos.

En la Tabla No.12, el 100% de los encuestados afirma que: las habilidades de liderazgo siempre se adquieren a partir de la experiencia, que a veces son: innatas, se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo y se desarrollan con estudios de gerencia, además que a veces existe la capacitación que combina la práctica con la teoría.

Es decir que la institución se orienta por un liderazgo de tipo experimental y que a veces se recurren a los estudios sobre el liderazgo, se conoce que, según Abraham Zaleznik (Materiabiz. 2008): los líderes nacen con cualidades innatas o que han sido adquiridas a temprana edad y que estas cualidades se las ha proporcionado la

experiencia desde los años primarios producto de su formación, es decir el líder actúa de acuerdo a conquistas realizadas desde su crecimiento hacia la conquista de riesgos de mayor envergadura, concluyendo que el hecho de ser un líder no es una elección que puede tomar un individuo.

Así se infiere que la experiencia de ir asumiendo los riesgos en la orientación institucional, son parte del aprendizaje hacia la creación de un perfil de liderazgo propio de la organización, a su vez es importante reconocer, que la teoría sobre el liderazgo también apoya la gestión realizada por los directivos, y que por ende no puede ser dada a menos.

En la Tabla No.13, el 100% de los encuestados responde que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar siempre se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo; a veces se hace uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar ó se promueve la mejora de los mecanismos de control y que nunca se promueve la disminución de estudiantes por aula.

Tomando en cuenta que lo principal es crear ambientes cordiales, es decir proporcionar los espacios necesarios para llevar adecuadas relaciones entre los interactuantes organizacionales, más los resultados son interés únicamente del cuerpo directivo (Materiabiz. 2008): *“El directivo se concentra en los resultados y su mayor deseo es que el trabajo sea realizado bajo dos premisas la velocidad y la eficiencia”*, no así el líder debe orientar su trabajo hacia las personas como nos corrobora (Materiabiz. 2008) : *“El líder por el contrario se enfoca más en la gente que en la tarea, no le da miedo los imprevistos sino que suele incluirse en la búsqueda de soluciones creativas”*, es decir la preparación de ambientes en el entorno escolar, afianza la búsqueda de un mejor desempeño en el personal.

Según los datos de la Tabla No.15, el 100% de los directivos encuestados determina que el equipo educativo siempre es el encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos y que a veces el equipo trata de forma

coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Con esto, se establece que los docentes son quienes evalúan directamente a los estudiantes y aplican las medidas necesarias para trabajar en torno a las orientaciones del Código de Convivencia, para así lograr un clima de convivencia adecuado entre todos los participantes de la organización educativa, de tal forma que se pueda coordinar las diferentes actividades educativas hacia el aprendizaje. Si el conflicto se hace presente usualmente lo asume la Dirección y en menor medida el equipo educativo siempre que el caso lo amerite, por ejemplo: Cuando los docentes mantienen entrevistas con los padres de familia y existen malos entendidos entre las partes, son los docentes que generalmente abordan el conflicto y si este no se resuelve, lo asume el Director.

Según Tapia García (2003): *“La Gestión como proceso establece que el gestor mantiene instrumentos administrativos para generar la planificación, dirección, organización y control en el funcionamiento de una institución”*. Lo que nos permite entender que es de vital importancia contar con los instrumentos pertinentes para atender las necesidades de la institución.

En la Escuela Monte Carmelo no se cuenta con un Departamento Pedagógico debido a que son las aulas las que realizan el proceso de planificación, según esto en la Tabla No.16, el 100% de los encuestados coincidieron en que las aulas se encargan 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; además los encuestados coincidieron en que no se promueve: Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

El departamento pedagógico depende de la complejidad de la institución para que se pueda hacer un efectivo control de los procedimientos y así una sostenida evaluación en cada una de las áreas donde los estudiantes realizan sus aprendizajes, en el caso de la Escuela Monte Carmelo el número de estudiantes llega a los 100 aproximadamente, siendo la reducida la complejidad institucional, además según la Metodología Montessori, la planificación de los aprendizajes corresponde a cada una de las áreas según las necesidades de los niños, para lo cual se cuenta con un ambiente preparado, materiales de apoyo pedagógico y varias actividades propuestas.

Según Fernández. K (2011) la Gestión Educativa abarca cuatro áreas entre las que se cuenta el *“área de gestión pedagógica y académica: Que conlleva el hecho de diligenciar los procesos de diseño curricular, la práctica de la pedagogía institucional, el seguimiento de los aprendizajes”*, es así que en la Escuela Monte Carmelo la Gestión Educativa se orienta en este sentido debido a que según los datos obtenidos en la Tabla No.17, el 66% de los directivos encuestados manifiesta que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

En la Tabla No.19, encontramos que el 100% de los docentes encuestados afirma que: siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general basada en la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

Este ambiente se lo genera con la preparación de los ambientes según la Metodología Montessori en donde los niños puedan satisfacer sus necesidades de aprendizaje por medio de materiales que van aumentando la complejidad a medida que le niño vaya profundizando en los aprendizajes.

También en la Tabla No.19 se encontró que el 80% de los docentes encuestados establece que a veces se presenta resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; debido a que los padres han sido educados en la educación tradicional y que en la mayoría de los casos no ha

sido concluida, lo que dificulta una apertura hacia los nuevos paradigmas educativos.

En la misma Tabla, 75% de los docentes encuestados determina que, siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, pues el ambiente preparado orienta a los niños al desarrollo de los valores, así por ejemplo aprenden a respetar el turno cuando algún niño hace uso de un material, o en la fila cuando se está haciendo el aseo de la vajilla, a esto se le conoce con el nombre de vida práctica, es decir todas aquellas actividades que se hacen en la vida cotidiana y que son parte del desarrollo de las personas como tal, los valores están inmersos en cada una de las situaciones, que aunque parezcan sencillas, introducen en el niño los valores esenciales.

Además el 90% de los docentes encuestados dice que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director del centro educativo, así pues Abraham Zaleznik afirma que *“los líderes se relacionan de manera empática con las personas y muchas veces se retiran a meditar en solitario sobre las mejores posibilidades. Tienen la capacidad de motivarse a sí mismo y de motivar a los demás”* y en esta medida el liderazgo institucional de la Escuela es aceptado en cuanto los docentes se comprometen con las decisiones tomadas por el Director, y que se reafirma con los datos de la Tabla No.20, donde los estudiantes concretan esta respuesta en un 95%.

En la Tabla No.20, de la encuesta realizada a los estudiantes encontramos que el 100% responde que, el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar, es decir aquel liderazgo que anima los miembros de la organización a lograr metas institucionales, donde el líder es el motivador (Yaber, G. 2001).

Además el 95% de los estudiantes dice que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, lo cual es parte de la dinámica del aprendizaje dentro de la Metodología Montessori, que permite al niño ser constructor de su propio aprendizaje.

Así también el 90% de los estudiantes afirma que a veces es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase, puesto que deben existir ofertas pedagógicas por parte de los docentes que inspiren a los niños en la construcción de sus aprendizajes. En cambio en la Tabla No.21, un 82.60% de los padres de familia encuestados establece que, siempre es el profesor quien propone actividades innovadoras para que los niños las desarrollen y que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los niños.

Finalmente los estudiantes dicen en un 100% que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, esto va de la mano con la Metodología empleada en la institución y además se estipula en el Código de Convivencia, donde se afirma que los adultos deben primero practicar para poder solicitar a los niños que se practique, pues los docentes serán un ejemplo de comportamiento.

De la encuesta realizada a los padres de familia, en la Tabla No.21 se encontró que, el 95.65% dice que siempre el liderazgo que tienen los docentes es adecuado para orientar a los niños a hacia un desarrollo integral, pues la base las relaciones es el respeto, el cual la institución lo pone en práctica por medio de los acuerdos establecidos en el Código de Convivencia.

El 91.30% de los padres de familia encuestados afirma que siempre en las clases se dan oportunidades para que los niños expresen su opinión, ya que cada uno de los niños se desarrolla según su potencialidades, hasta lograr mayores grados de independencia.

Un 86.95% de los encuestados afirma que siempre el Director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia, pues según el Código de Convivencia se deben respetar los derechos y deberes de los padres de familia, incluyendo las opiniones que tengan con respecto al proceso educativo, para así lograr el desarrollo integral de los niños.

Además que los docentes orientan a los niños hacia un clima de respeto, responsabilidad y cooperación, y que se lo hace práctico por medio del ambiente preparado.

Seguidamente un 82.60% de los padres de familia encuestados establece que, siempre es el profesor quien propone actividades innovadoras para que los niños las desarrollen y que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los niños.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

- Según la investigación realizada se encuentra que la escuela particular “Monte Carmelo” cuenta con instrumentos de Gestión como son: el manual de funciones, el código de convivencia, el PEI, el POA y el Plan Estratégico los cuales permiten realizar la Gestión del centro educativo.
- La escuela particular “Monte Carmelo” utiliza la Metodología Montessori, según la cual se preparan los ambientes educativos y se capacita al personal, para la generación de valores que contribuyen al desarrollo de los niños.
- El clima organizacional tiene su punto de partida en el cuerpo directivo para luego ser apoyado por el personal docente y administrativo de la Institución.
- Los padres de familia participan de las actividades escolares y apoyan la gestión de la dirección escolar, más no son partícipes en la toma de decisiones.
- Las decisiones son tomadas por parte de la dirección escolar, y a veces se cuenta con la colaboración del Consejo Técnico.
- El Código de Convivencia y el Manual de Funciones son instrumentos institucionales que pueden contribuir a la Gestión y Liderazgo institucional.
- La escuela “Monte Carmelo” no cuenta con un departamento pedagógico, pues esta función esta atribuida a las aulas donde los docentes son los encargados de hacer la planificación, control y evaluación del proceso educativo.
- La aceptación de la metodología por parte de los padres de familia, conlleva dificultades en aprendizaje de los niños debido a que existe influencia de la educación tradicional en la cual han sido educados los padres de familia.

- La construcción de la paz es la principal razón de ser de la Comunidad Educativa y se ve reflejada en el liderazgo orientado al servicio que tiene el personal docente y administrativo.

RECOMENDACIONES

- Es importante que los Directivos, Docentes, Personal Administrativo y de servicios conozcan los instrumentos de gestión educativa para que se puedan sugerir los cambios pertinentes según la evolución de la institución.
- Realizar periódicamente entrenamientos para los educadores, acordes a la metodología Montessori con la participación de expertos internacionales.
- Crear y desarrollar los valores institucionales para que sirvan como referentes del Clima Organizacional dentro de la Institución.
- Incluir a los diferentes grupos de interacción institucional en la toma de decisiones mediante un estilo de Liderazgo Participativo para generar mayor compromiso y contribución por parte de los mismos.
- Hacer uso continuo de los instrumentos de Gestión que podrían servir de apoyo en la toma de decisiones y fomentar el Liderazgo participativo en la Institución, con la participación de los diferentes estamentos que la conforman.
- Socializar el Código de Convivencia y el Manual de Funciones para que surjan acuerdos que permitan manejar adecuadamente los conflictos internos entre los actores de la organización educativa.
- Crear una comisión de seguimiento pedagógico de la metodología para formar consecuentemente un departamento pedagógico que se encargue de llevar a cabo la elaboración la planificación, el control y la evaluación de los procesos pedagógicos.

- Planificar una capacitación referente a la metodología Montessori para los padres de familia, con la finalidad de crear confianza en los procesos educativos que tienen sus hijos y que brinda la institución.

- Realizar encuentros interinstitucionales que promuevan la educación para la paz, siendo la Escuela Monte Carmelo el referente para el desarrollo de estos eventos que sean de carácter nacional e internacional.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Crear un estilo de Liderazgo Participativo en la Institución basado en los valores de igual dignidad, integridad y responsabilidad para la escuela particular “Monte Carmelo”

7.2 Justificación

El liderazgo participativo, implica generar la interrelación necesaria entre los diferentes grupos institucionales para apoyar a la institución en sus diferentes momentos, dentro de esto es de vital significación el identificar los procesos de liderazgo, ya que si hay un adecuado proceder, los resultados serán favorables en torno a la misión y visión institucional.

El servicio educativo de calidad está inmerso de múltiples situaciones que conllevan la resolución de problemas y la satisfacción de necesidades, así el liderazgo participativo busca alcanzar las metas deseadas, cada paso emprendido en el camino es impulsado por las decisiones que el estilo de liderazgo proponga, el actuar en la organización implica responsabilidades y por ende compromisos, las instituciones marcan la diferencia a partir del estilo de liderazgo con el que sintoniza la organización.

Crecer organizacionalmente hacia la madurez es un reto continuo, el liderazgo participativo se orienta acorde a las capacidades de la institución y los valores institucionales que las sustentan, este liderazgo como todos debe asumir riesgos, por eso, lograr el máximo de eficacia en los resultados y el máximo de eficiencia en los recursos empleados es la posibilidad que busca este tipo de liderazgo.

La escuela “Monte Carmelo” requiere de un procedimiento adecuado en la toma de decisiones, pues se necesita hacer partícipes a los estamentos institucionales para

lograr un mayor compromiso en la prestación del servicio educativo, en la medida que los participantes sean tomados en cuenta, las respuestas serán globales.

Hacer un rediseño del proceso de toma de decisiones implica un cambio en la perspectiva hacia el liderazgo institucional, este cambio proporciona un nuevo horizonte hacia los resultados ya que la participación de los diferentes grupos de interacción organizacional proveen de alternativas entorno a la solución de problemas y el logro de las metas institucionales.

Los valores entorno a los cuales se desenvuelve la institución son: Igual Dignidad, Responsabilidad e Integridad, los cuales funcionan como referentes del actuar al interior de la organización, en la presente propuesta se los toma en cuenta para que el rediseño en los procesos de toma de decisiones sea fundamentado hacia el sustento del clima organizacional.

7.3 Objetivos:

7.3.1 Objetivo General:

Rediseñar el estilo de liderazgo institucional basado en los valores de igual dignidad, integridad y responsabilidad para la escuela particular “Monte Carmelo”

7.3.2 Objetivos Específicos:

- ✧ Crear un modelo de liderazgo participativo acorde a las necesidades de la institución, misión y visión institucional.
- ✧ Hacer partícipes a los estamentos institucionales en la elaboración del modelo de liderazgo participativo.

- ✧ Socializar el modelo de liderazgo participativo en todos los niveles organizacionales.

7.4 Actividades

- Contratar un profesional en Gerencia y Liderazgo Educativo como asesor durante todo el proceso de rediseño y creación del modelo de liderazgo participativo.

Buscar referencias nacionales sobre profesionales en Gerencia y Liderazgo Educativo y que se perfile acorde la visión Institucional, para esta actividad se contará con la participación del Directorio de la Fundación Dejemos Huellas y el Director de la Escuela.

- Crear una comisión que se encargue de apoyar al asesor en la preparación de capacitaciones, talleres, y la adecuación de los ambientes para la formación del personal y la creación del modelo de toma de decisiones.

Formar un grupo de miembros compuesto por 2 docentes, un padre de familia, una persona del personal administrativo y de servicios, un estudiante del más alto nivel y el asesor en Gerencia y Liderazgo Educativo. Esta comisión se encargará de realizar todo el proceso de formulación y aplicación del modelo para la toma de decisiones en la Escuela Particular Monte Carmelo.

- Añadir procesos que incluyan los valores institucionales de integridad, igual dignidad y responsabilidad.

Para complementar el desarrollo de los procesos de liderazgo participativo debemos añadir los valores institucionales como directrices que permiten generar un clima organizacional idóneo, para que este a su vez ayuden a potenciar a las personas que laboran en la institución.

- Elaborar el cronograma de aplicación de actividades.

Colocar todas las fechas, responsabilidades y recursos a utilizar para llevar a cabo la concreción de los nuevos procesos metodológicos en el desarrollo del liderazgo participativo en la institución.

- Desarrollo de los procesos de cambio:

Reunir al personal docente y administrativo, al Consejo Técnico, Consejo Estudiantil, al Comité Central de Padres de Familia para generar los momentos que permitan lograr el aprendizaje del liderazgo participativo para la Institución, el mismo que se llevará a cabo en diferentes sesiones.

- Aplicación de los procesos aprendidos:

Implica realizar el desarrollo del Liderazgo Participativo en todas las áreas de trabajo de la Institución, bajo el monitoreo de la comisión encargada.

- Evaluación:

Hacer los correctivos de todo el proceso de entrenamiento.

7.5 Localización y cobertura espacial:

El proyecto se realizará en la escuela particular “Monte Carmelo”, ubicada en la provincia de Pichincha, del cantón Quito, en la parroquia de Llano Chico, en el sector del Carmen Bajo, calle Guillermo Rodríguez Lara.

La escuela está ubicada hacia el nororiente de Quito, a 1000 mts de la avenida Simón Bolívar, en el ingreso a Bella Aurora en orientación hacia el sector del Carmen Bajo.

7.6 Población Objetivo:

Esta dirigido a 6 niños que representan a los estudiantes y que forman parte de la población estudiantil, 20 educadores al servicio de los niños, 6 personas del personal administrativo y de servicios, 2 personas que forman parte del Consejo Técnico, 1 Director escolar, 180 padres de familia y 90 familias que residen en el sector y han confiado en la institución para la educación de sus hijos.

7.7 Sostenibilidad de la propuesta:

Presupuesto

Recursos	Detalle	Costo
Humanos	Comisión encargada Asesor Gerencial (40 horas X 20usd) Director 1 docente 1 Padre de Familia 1 Persona del personal administrativo y de servicios 1 Estudiante del más alto nivel de estudios	800
Tecnológicos	1 computadora portátil 1 proyector 1 equipo de amplificación 1 micrófono	
Materiales	1 pizarrón de tiza líquida Marcadores de tiza líquida Cartulinas Papelotes	5 10 10
Físicos	1 sala de reuniones (Luz y agua) Patio de la Institución Salón de uso múltiple Canchas deportivas	35
Organizacionales	Establecimiento de horarios de reuniones de la comisión y con todo el personal docente administrativo y de servicios, estudiantes y padres de familia.	
	TOTAL	860 usd

Fuente: Secretaría Escuela "Monte Carmelo"

Elaboración: Alex Mora

7.8 Presupuesto

Los costos serán financiados por la Fundación Dejemos Huellas en su totalidad, debido a que es la que sustenta económicamente el funcionamiento de la institución, ya que pertenece al proyecto EDUCA, como iniciativa propia.

7.9 Cronograma

Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contratar un Asesor en Gerencia y Liderazgo Educativo.	X																			
Crear una comisión que se encargue de llevar a cabo el desarrollo de los procesos de liderazgo participativo.		X	X																	
Añadir procesos que incluyan los valores institucionales de integridad, igual dignidad y responsabilidad.				X																
Elaborar el cronograma de aplicación de actividades.					X															
Desarrollo de los procesos de Liderazgo Participativo						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Aplicación de procesos aprendidos																	X	X	X	X
Evaluación							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Secretaría Escuela "Monte Carmelo"

Elaboración: Alex Mora

Son 2 horas semanales para el proyecto, tenemos 19 semanas, lo que suma 38 horas del proceso, más 2 horas de informes finales, sumamos un total de 40 horas de trabajo.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Aldana, V. 2006. Importancia de la gestión de empresas, en las pequeñas y medianas empresas PYMES. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/emp/importancia-de-la-gestion-de-empresas-en-las-pymes.htm> [Consultado el: 29 -08-11]
2. Altamirano, T. Estrada, K. Quezada, M. 2008. Gestión Educativa Organizacional. [En línea]. Disponible en: <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/> [Consultado el: 28- 08 -11]
3. Arana, M . Batista, 1998. La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional. Publicado por Organización de Estados Iberoamericanos. [En línea]. Disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm> [Consultado el: 02-09-11]
4. Cárdenas, A. 2006. Clases de Métodos de Investigación. [En línea]. Disponible en: <http://alexcardenas.blogspot.com/2006/11/las-clases-de-metodos-de-investigacion.html> [Consultado el: 27-08-11]
5. Castro, J. 2008. Educación en valores. [En línea]. Disponible en: <http://pcarloscrespi.galeon.com/enlaces512656.html> [Consultado el: 02-09-11]
6. Chavarría, M. 2004. Educación en un mundo globalizado: retos y tendencias del proceso educativo. México. Editorial Trillas. pp.67-70.
7. Chiavenato, I. 1993. Concepto de Liderazgo. [En línea]. Disponible en: <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-liderazgo.html> [Consultado el: 29 -08-11]
8. Cidtur.eaehrt.tur.cu. 2004. Directivos y líderes ¿se forman? Visión Cidtur. Publicado en Diciembre del 2004. Disponible en: <http://cidtur.eaehrt.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm> [Consultados el: 01-09-11]
9. Di Paula, J. 2003. La Gestión Habitacional. [En línea]. Disponible en: http://www.farq.edu.uy/upv/Materiales%20mayo05/desafios_formacion_arq.pdf [Consultado el: 28-08-11]
10. Etimología de Chile.net. Origen de las palabras. [En línea]. Disponible en : <http://etimologias.dechile.net/> [Consultado el: 31-08-11]
11. Fernández, K. 2011. Gestionar. [En línea]. Disponible en:

- http://www.slideshare.net/KATALINAFERNANDEZ/tipos-de-gestin-2011?src=related_normal&rel=3467717 [Consultado el: 29-08-11]
12. García, F. 2011. ¿Qué es una encuesta? [En Línea]. Disponible en: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf> [Consultado el: 27-08-11]
 13. García, L. 2000. Gestión Educativa. [En línea]. Disponible en: <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm> [Consultado el: 28-08-11]
 14. Guanipa, M. 2009. Hermenéutica de la ciencia y el método de investigación. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/economia/hermeneutica-y-la-investigacion.htm> [Consultado el: 27-08-11]
 15. Guillén, P. 2006. Ética en las organizaciones: construyendo confianza. Madrid – España. 174 – 186
 16. Hartjen, H. 2006. Guía para gerentes y propietarios. México. Grupo Noriega Editores. pp. 11-15.
 17. Hilda. 2010. Concepto de Gestión. [En línea]. Disponible en: <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/gestion> [Consultado el: 28-08-11]
 18. Landolfi, H. 2008. Liderazgo según Hugo Landolfi. [En línea]. Disponible en: <http://www.sabiduria.com/liderazgo/etimologia-de-la-palabra-lider/> [Consultado el: 31-08-11]
 19. Materiabiz. 2008. Abraham Zaleznik y la dicotomía entre managers y líderes. [En línea]. Disponible en: <http://www.materiabiz.com/mbz/gurues.vsp?nid=38068> [Consultado el: 01-09-11]
 20. Merchán, O. 2011. Liderazgo, Valores y Educación. [En línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/videoconferencias/liderazgo-valores-y-educacion> [Consultado el: 29-08-11]
 21. Monte Carmelo. 2010. Proyecto Educativo Institucional.
 22. Montessori, M. 1990. De la infancia a la adolescencia. New York. Shoken Books. pp. 14-15.
 23. Montessori, M. La mente absorbente del niño. México. Editorial Diana. pp. 302-304.
 24. Pascual, A. 2005. Clarificación de valores y desarrollo humano. México. Grupo Editorial Alfaomega. pp. 21-30.
 25. Registro Oficial. Constitución de la República del Ecuador. Quito – Ecuador.

26. Reynaga, 2011. El método estadístico. [En línea]. Disponible en:
<http://www.cobatab.edu.mx/descargasgrales/academico2011/PRODUCTOS%202011B/DESARROLLO%20DE%20PROGRAMAS%20DE%20CAPACITACION%20DE%20IV%20SEM/Desarrollo%20Comunitario/SUB%20MODULO%204%20DES%20COM/MATERIAL%20BIBLIOGRAFICO/metodo%20estadistico.pdf> [Consultado el: 27-08-11]
27. Ríos, A. 2011. Liderazgo. [En línea]. Disponible en:
http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/liderazgo.htm [Consultado el: 29-08-11]
28. Salazar, M. 2006. El Liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? [En línea]. Disponible en:
http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf [Consultado el: 29-08-11]
29. Salinas, J. 2001. Principales Características de las personas al mando. Gestipolis.com. Publicado en mayo del 2001. Disponible en:
<http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/no14/caractmando.htm> [Consultado el: 31-08-11]
30. Tovar, J. Mota, J. Díaz, M. 2008. Gestión y Tecnología. [En línea]. Disponible en:
<http://johanatov.blogspot.es/> [Consultado el: 29-08-11]
31. Valseca, M. 1998. Los Valores en la educación. [En línea]. Disponible en:
http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_19/PILAR_VALSECA_2.pdf [Consultado el: 02-09-11]
32. Vargas, I. 2006. ¿Quieres ser director? Gánatelo. CNN Expansión. Publicado el 25 de julio de 2011. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/07/22/quieres-ser-director-ganatelo> [Consultado el: 31-08-11]
33. WWW los recursos humanos com. (n.d) Liderazgo Transaccional. [En línea]. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7759-liderazgo-transaccional.html> [Consultado el: 29-08-11]
34. Yaber, G. 2001. Liderazgo Conductual y productividad en la organización. [En línea]. Disponible en: <http://prof.usb.ve/gyaber/Liderazgo.htm>
35. Zuin, M. 2010. La educación en valores. [En línea]. Disponible en:
http://www.utpl.edu.ec/ilfam/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=42 [Consultado el: 02-09-11]

9. APENDICES

ENCUESTA A DIRECTIVOS

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 COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: **Escuela Particular Monte Carmelo**

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector: Llano Chico Urbano () Rural (X)

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

1. *Tipo de establecimiento:*

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

e. Particular religioso ()

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

a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()

b. Coordinadores de área ()

c. Por grupos de trabajo ()

d. Trabajan individualmente ()

e. Otros (indique cuáles).....

.....

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

a. El número de miembros en la institución ()

b. Los resultados obtenidos en la institución ()

c. El valor y tiempo empleados en la institución ()

d. Otros

(especifique).....

.....

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

SI () NO ()

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

a. Director ()

b. Rector ()

c. Consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre 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			

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

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

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

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

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

Orden	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, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

- f. (____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. (____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si () No ()

14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

- a. Una reingeniería de procesos (____)
- b. Plan estratégico (____)
- c. Plan operativo Anual (____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (____)

ENCUESTA A DOCENTES:

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.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Escuela Particular Monte Carmelo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector: Urbano: () Rural (X)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años ()

61 y más ()

2. CUESTIONARIO

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

7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Escuela Particular Monte Carmelo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector: Urbano () Rural (X)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

e. Particular religioso. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			

10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

Gracias por su colaboración.

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Padre de Familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DEL PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra su hij@.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Escuela Particular Monte Carmelo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector: Urbano () Rural (X)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- a. Fiscal. ()
- b. Fiscomisional. ()

- c. Municipal. ()
- d. Particular laico. ()
- e. Particular religioso. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los niños.			
3. El liderazgo que tienen los docentes es adecuado para orientar a los niños a hacia un desarrollo integral.			
4. Los docentes orientan a los niños hacia un clima de respeto, responsabilidad y cooperación.			
5. El personal actúa según los principios de la metodología Montessori.			
6. Los docentes orientan las reuniones de padres de familia hacia los intereses que tienen ellos de los niños.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los niños las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los niños.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los niños.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los niños expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo por parte de los docentes.			

Gracias por su colaboración.

10.- ANEXOS

Gráfico No.1



En el Gráfico 1 se observa a las educadoras en el proceso de toma de información para las encuestas.

Gráfico No.2



En el Gráfico 2 se observa a las educadoras en el proceso de toma de información para las encuestas.

Gráfico No.3



En el Gráfico 3 se observa a las educadoras en el proceso de toma de información para las encuestas.

Gráfico No.4



En el Gráfico 4 se observa a los Padres de Familia en el proceso de toma de información para las encuestas.

Gráfico No.5



En el Gráfico 5 se observa a los Padres de Familia en el proceso de toma de información para las encuestas.

Gráfico No. 6



En el Gráfico 6 se observa a los Padres de Familia en el proceso de toma de información para las encuestas.

Gráfico No.7



En el Gráfico 7 se observa al Sr. Director en el proceso de toma de información para las encuestas.

Gráfico No.8



En el Gráfico 8 se observa a los estudiantes en el proceso de toma de información para las encuestas.

Gráfico No.9



En el Gráfico 9 se observa la realización de la entrevista a la Primera Vocal del Consejo Técnico.

Gráfico No.10



En el Gráfico 10 se observa la realización de la entrevista a la Segunda Vocal del Consejo Técnico.

Gráfico No.11



En el Gráfico 11 se observa la realización de la entrevista al Sr. Director de la Institución.