



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Modalidad Abierta y a Distancia

TEMA:

“Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Centro de la Institución Academia Naval Guayaquil de la Ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, durante el Año Lectivo Abril 2010 - Abril 2011”.

**Tesis de Grado previo a la obtención del Título de
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.**

AUTOR:

Lic. Alberto Graciano Jiménez Pardo

DIRECTOR DE TESIS:

Mgs. Roberto Carlos Cuenca Jiménez

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2012

CERTIFICACIÓN

Mgs.

Roberto Carlos Cuenca Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Roberto Carlos Cuenca

DIRECTOR DE TESIS

Loja, febrero del 2012.

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, ALBERTO GRACIANO JIMENEZ PARDO, 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, febrero del 2012.

f).....

ALBERTO GRACIANO JIMENEZ PARDO

CI: 0904891892

AUTORÍA:

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

f).....
ALBERTO GRACIANO JIMENEZ PARDO
CI: 0904891892

DEDICATORIA:

Para María....., mi esposa:
A ella especialmente dedico esta tesis,
por su paciencia,
por su comprensión,
por su empeño,
por su amor,
porque dentro de su sonrisa eterna
aprendí que la vida está llena de satisfacciones inmateriales.
Para ella, que obtuvo su maestría de esposa
en la universidad de la vida.
Junto a ella, para el fruto de nuestro amor:
Para Estéfani, Alberto, Mario y Jorge
verdaderos motivos de nuestra existencia
y felicidad.

AGRADECIMIENTO

A todos mis compañeros maestros de la Academia Naval Guayaquil, con quienes compartí el reto y la aventura del magisterio, especialmente para aquellos que por diferentes motivos ya no están pero que dejaron huellas indelebles en esos patios bullangueros.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



UNIDAD EDUCATIVA VESPERTINA
“Academia Naval Guayaquil”

ACTA DE COMPROMISO

LA UNIDAD EDUCATIVA VESPERTINA “ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL AUTORIZA Y BRINDA EL RESPALDO NECESARIO PARA QUE EL SEÑOR LICENCIADO ALBERTO JIMENEZ PARDO, ALUMNO DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA, PUEDA ELABORAR SU TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL, CON EL TEMA:

“GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACION DE LA UNIDAD EDUCATIVA VESPERTINA ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL”

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	
.....	i
CERTIFICACIÓN.....	
.....II	
ACTA DE	
CESIÓN.....	iii
AUTORÍA.....	
...iv	
DEDICATORIA.....	
.....V	
AGRADECIMIENTO.....	
....vi	
CERTIFICADO	
INSTITUCIONAL.....	vii
INDICE DE	
CONTENIDOS.....	viii

RESUMEN.....	
...1	
1.	
INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 La gestión educativa.....	4
2.1.1	
Concepto.....	4
2.1.2	
Importancia.....	6
2.1. 3 Tipos de gestión.....	8
2.2Liderazgo.Educacional.....	
14	
2.2.1	
Concepto.....	14
2.2.2	
Tipos.....	20
2.2.3	
Características.....	27
2.3 Diferencias entre directivo y líder.....	30
2.4 Los valores y la educación.....	33
.....	
3. METODOLOGÍA	
3.1 Participantes.....	37
.....	
3.2 Materiales e Instrumentos.....	41
3.3 Método y procedimientos.....	42

4. RESULTADOS

4.1

DIAGNÓSTICO	43
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	43
4.1.1.1 El manual de organización.....	43
4.1.1.2 El código de Ética.....	45
4.1.1.3 El plan estratégico.....	47
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA).....	49
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).....	49
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.....	53
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa “Academia Naval Guayaquil”	57
4.1.2.1 Misión y visión.....	59
4.1.2.2 El organigrama.....	60
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.....	61
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.....	65
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.....	69
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.....	73

				1
4.1.2.7	Dimensión administrativa y financiera			y
valores.....			77	
4.1.2.8	Dimensión comunitaria			y
valores.....			79	
4.1.3				Análisis
FODA.....			81	
4.1.3.1	Fortalezas			y
debilidades.....			81	
4.1.3.2	Oportunidades			y
amenazas.....			82	
4.1.3.3				Matriz
FODA.....			83	
4.2	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS:			
			85	
4.2.1	De			los
directivos.....			85	
4.2.2	De			los
profesores.....			101	
4.2.3	De			los
estudiantes.....			104	
4.2.4	De los padres			de
Familia.....			106	
4.2.5	Matriz			de
problemáticas.....			108	
5.				
DISCUSIÓN.....			10	
9				
6.	CONCLUSIONES			Y
RECOMENDACIONES.....			113	
6.1				Conclusiones
.....			113	
6.2				
Recomendaciones.....			114	

7.	PROPUESTA	DE
MEJORA.....	115	
8.		
BIBLIOGRAFIA.....	11	
9.		
APÉNDICES.....	12	
1		

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad describir los principales fundamentos teóricos en relación con la gestión, el liderazgo y los valores para contrastarlos con los diagnosticados en la administración de la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil” de la ciudad de Guayaquil.

La importancia del actual trabajo radica en presentar nuevas alternativas de reflexión y mejoramiento sobre la gestión, el liderazgo y los valores que actualmente se aplican en la administración de nuestra institución. Para un mejor desarrollo de la investigación se contó con la colaboración de las autoridades del plantel, así como de los diferentes componentes del mismo como son los estudiantes, los profesores y los padres de familia quienes de manera generosa respondieron dentro de un margen de veracidad las diferentes encuestas planteadas para cada sector.

De esta investigación se concluye que en la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil” necesita mejorar el clima laboral, una comunicación asertiva entre todos los miembros de la comunidad educativa, la toma de decisiones a nivel institucional, la apertura del centro a la comunidad entre otros aspectos, pero de igual manera vale destacar el manejo de los valores como una fortaleza que la destaca entre las instituciones educativas del entorno, además otro de los baluartes es la flexibilidad y facilidad para adaptarse a los cambios pedagógicos del nuevo milenio.

La Academia Naval Guayaquil como todas las instituciones educativas está inmersa en una sociedad en constante cambio y transformación que presiona para que se adapten a las nuevas realidades y le plantea nuevas demandas a las que debe dar una respuesta adecuada por ello nuestra propuesta de organización y dirección para este centro escolar es el modelo de “centro educativo versátil” ya que necesitamos centros educativos mucho más flexibles y dinámicos, capaces de dar respuesta inmediata a las nuevas demandas de la sociedad y adaptarse a la emergente sociedad del conocimiento.

Todo esto supone conceptualizar autoridades gestoras de la institución, capaces de implantar un clima de trabajo, respeto, unidad y esfuerzo dentro y fuera de las aulas, que mantengan relaciones con otros centros y direccionen sus objetivos con las necesidades del entorno y la comunidad. Finalmente la presente investigación tiene conclusiones, recomendaciones y una propuesta de mejora para la institución.

1.- INTRODUCCIÓN.

En esta época donde la información y la tecnología avanzan con pasos acelerados dirigir una institución educativa se vuelve un hecho de primordial importancia donde los directivos deben entender que trabajan con seres humanos, y que ellos ya no constituyen un problema para la administración del plantel sino la solución de los mismos, son el recurso que da dinamismo, vigor e inteligencia, siempre que sepan manejarlas.

La Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil” tiene su origen hace unos 28 años, nace como una necesidad de brindar la oportunidad a estudiantes de sexo femenino y en horario vespertino, aunque en la actualidad y desde hace ocho años es mixta. Ello dio lugar a que se mantenga un concepto de educación paramilitar, el mismo que ha ido evolucionando positivamente gracias a la visión de los directivos que asumieron responsablemente que los estudiantes son seres humanos en proceso de formación.

Esta investigación sobre la gestión de liderazgo y valores en nuestro centro educativo tiene una importancia suprema para todos los miembros de la comunidad educativa ya que gracias a ella lograremos detectar las fortalezas y debilidades de dicha gestión con la finalidad de proponer mejoras, consensuar sobre las cosas que vale la pena alcanzar y poner en marcha procesos internos mediante los cuales los integrantes del centro educativo aprendan progresivamente a hacer lo necesario para alcanzar los objetivos institucionales.

Este trabajo ha sido posible realizarlo gracias a la colaboración y facilidades brindadas por parte de los principales directivos de la institución, especialmente de la señora rectora del plantel, cuyo beneficio se verá reflejado en todos los miembros de la institución y particularmente en mi persona como requisito para lograr la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Es importante recalcar que luego del conocimiento por parte de las autoridades de esta investigación se tomaron algunas decisiones y cambios en la gestión que hasta ese momento se venía llevando y se fortalecieron aquellos puntos detectados como debilidades.

Los objetivos que se plantearon para este trabajo son:

- a) Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores para confrontarlos con los aplicados en la administración de la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil”
- b) Declarar una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar toda la información colectada sobre la gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil”
- c) Determinar los roles y liderazgo de los directivos y coordinadores de cada sección en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil”
- d) Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones problemáticas, identificando técnicas para la utilización por parte de los directivos con la finalidad de superar las dificultades.
- e) Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Academia Naval Guayaquil”.
- f) Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Por lo que se convierte este trabajo en un texto obligatorio de leer para todos los que deseen potenciar lo positivo y cambiar las debilidades en oportunidades de éxito. La calidad de la educación en el país puede cambiar si existe una capacitación de todos aquellos que hoy dirigen o coordinan las instituciones educativas para que puedan realizar adecuadamente las funciones relativas a la organización y dirección de dichos centros y desempeñar el rol de agente de cambio en los procesos de innovación para mejorar sus planteles.

2. MARCO TEORICO

2.1 La gestión Educativa.

2.1.1 Concepto:

La gestión se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretende alcanzar.

Mintzberg y Stoner (1995) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Puede generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El concepto de gestión está sustentado en teorías de la acción humana. Hay diferentes maneras de concebir la gestión tomando en cuenta el objeto del cual se ocupa y los procesos implicados.

Por otra parte, generalmente cuando se habla de gestión se la confunde con administración, y sus parámetros de funcionamiento se los asocia con eficacia. Por lo cual es preciso aclarar este último concepto. Hodge, Anthony y Gales (2003), plantearon que la eficacia puede medirse ya sea desde el enfoque de la meta o desde el enfoque de los recursos. Desde el enfoque de la meta, “la eficacia se define en función de si la organización consigue sus metas y en cuánta medida las logra”. Desde el enfoque de los recursos, “la eficacia se mide según el grado hasta donde llega una organización para obtener del entorno los recursos necesarios para conseguir sus fines”.

Por otro lado se obtienen otras definiciones centradas en la interacción entre personas y la movilización de recursos. Tomando en cuenta todas estas aristas podemos decir que la gestión es:

- Una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada.
- La capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.
- La generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra.

- Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.
- La capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción.
- Una habilidad entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada.
- Un modelo administrativo, participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales o de innovación.
- Es el proceso mediante el cual el equipo directivo determina las acciones a seguir, según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados o necesarios, la forma como se realizarán estas acciones y los resultados que se lograrán.
- Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la Unesco (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teóricos prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, 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 explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Para Pilar Pozner (2000) la gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

2.1.2 Importancia:

La importancia de la gestión educativa radica en lograr que los aprendizajes sean de calidad. Existen al menos tres factores que inciden negativamente en la gestión de las instituciones educativas. En primer lugar la ausencia de un liderazgo efectivo de quienes dirigen los centros, en segundo lugar un desconocimiento de herramientas modernas de gestión. Martinic (2002) señala que son más eficaces las escuelas en las cuales existe una buena relación entre profesor y alumno y hay orden y claridad hacia las metas; también, en aquellas escuelas donde los directivos organizan espacios de reflexión; establecen relaciones positivas con sus profesores; promueven la participación en las decisiones académicas e intercambio de experiencias e involucran a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia en el mejoramiento de los resultados.

Un tercer factor es una cultura organizacional fuertemente arraigada y opuesta a los cambios y que genera una resistencia de la cual se conocen y atacan sus formas y no sus verdaderas causas. Una de las manifestaciones más claras de este escenario se expresa en la escasa utilización de instrumentos orientados a evaluar la gestión de las organizaciones educativas. Raczynski (2001) dice al respecto que la cultura evaluativa es débil, en el sentido que ha estado centrada en el alumno y no en otros aspectos de la acción educativa.

Alvariño (2004) menciona que la gestión educativa es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. En la actualidad se revela la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos educativos, con su impacto en el clima del centro educativo, en la planificación, en las formas de liderazgo, en la optimización de los recursos y del tiempo, la eficiencia y por ende en la calidad de los procesos.

Brunner y Elacqua (2003) identifican un conjunto de factores que inciden en una educación efectiva, variables que a nivel de escuela tienen la mayor probabilidad de producir buenos resultados académicos, entre ellos: Liderazgo y cooperación. Clima de aprendizaje, monitoreo continuo del progreso de los alumnos, evaluación frecuente del desempeño de sus profesores; profesores reconocidos por su desempeño y gestión autónoma.

J. Weinstein (2002) ha señalado la existencia de algunos factores críticos de una gestión educativa de calidad que se podrían asociar a mejores resultados pedagógicos, entre los que menciona están una escuela con sentido compartido de

misión, liderazgo del director y docentes y un buen nivel de compromiso con los profesores, proceso de planificación institucional participativo, participación efectiva de los distintos actores del sistema educativo, clima laboral y de convivencia positiva entre docentes, entre directivos y profesores y entre profesores y alumnos, y una adecuada inserción del establecimiento con su entorno.

Si se analiza la corriente de investigación sobre eficacia escolar efectuada por Purkey y Smith (1985), Good y Brophy (1986), Scheerens, Vermeulen y Pelgrum (1989), Brandt (1992), Creemers y Scheerens (1994), Reynolds, Bollen, Creemers, Hopkins, Stoll y Lagerweij (1997), podemos advertir que estas investigaciones han señalado que existen distintos tipos de variables que inciden en los rendimientos académicos, como las variables de origen , donde se encuentran las asociadas a la familia y a la comunidad, y las variables asociadas a las gestión educativa. Estas serían aquellas que entregarían valor agregado, es decir, harían una diferencia en el aprendizaje de los alumnos, más allá de las variables que se encuentran fuera de la escuela. En relación a las características de la organización escolar, destacan las metas y el sentido de misión compartida, el liderazgo educativo y pedagógico, orientación general hacia los aprendizajes, clima organizacional, aprendizaje organizativo y desarrollo profesional, y participación e implicación de la comunidad educativa,

Para avanzar en el mejoramiento de la gestión educativa, a partir del fortalecimiento de su evaluación, resulta útil la adaptación de los modelos de calidad existentes en el mundo, los cuales han sido de gran importancia en el desarrollo de la calidad de la gestión en las organizaciones empresariales, Al respecto, se encuentra entre los más conocidos el modelo japonés llamado Deming (1951), que fija diez criterios de calidad, el modelo americano Baldrige (1987), que contempla siete criterios, y el modelo Europeo de Calidad EFQM (1998), que contempla siete criterios, agrupados en agentes y resultados. Todos los modelos en general consideran entre sus elementos fundamentales el liderazgo, la planificación, los recursos y los resultados.

La gestión educativa tiene su importancia primordial desde la visión de la innovación, esta relación entre las organizaciones educativas y la innovación ha de ser contemplada y justificada tanto en el plano de la argumentación teórica como en el funcionamiento y vida institucional de los centros como espacios educativos.

La innovación educativa es uno de los temas de más reciente actualidad y desarrollo en la teoría e investigación pedagógica. Fullan (1986), una de las autoridades mundiales en este campo, afirmaba que sólo a partir de 1970 ha empezado a surgir una investigación sistemática sobre la naturaleza y procesos de innovación educativa,

sobre condiciones, factores y variables que inciden más significativamente en el desarrollo o fracaso de proyectos innovadores.

2.1.3 Tipos de gestión.

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica.

Gestión Institucional: Se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas, se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.

De acuerdo con Cassasus (2005) lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

Gestión Escolar: respecto de la gestión escolar, es urgente avanzar hacia una concepción más amplia y profunda, es decir, hacia una gestión con la suficiencia teórico y metodológica para convertir a la escuela, como señala Tapia (2003), en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizantes, que dedique esfuerzos colectivos

en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible.

Para Armando Loera (2004), se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa, 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 conforma a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos.

Gestión Pedagógica: es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de sus estudiantes.

Para Batista (2001) la 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. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente al grupo, para Zubiría (2006) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender. Para Harris (2002) y Hopkins (2000) el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socioafectivo. Rodríguez (2009) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñar del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen

evidentes en la planificación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente.

Modelos de gestión:

En la gestión se puede identificar una secuencia de cambios conceptuales que han orientado a su vez el cambio institucional. Estos modelos de gestión son: normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos representa una respuesta a las limitaciones del modelo anterior, que sin invalidarlo lo mejora generando una acumulación teórica e instrumental.

La visión normativa: se remonta a los años cincuenta y sesenta orientada al crecimiento cuantitativo del sistema, en la práctica se asignaron recursos destinados a expandir la oferta educativa. Expresa una visión lineal del futuro, desde el punto de vista técnico la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro. Este modelo tiene un alto grado de abstracción y ausencia de la dinámica de la sociedad, pero desde el punto de vista cultural se ajusta con la cultura y sistema educativo tradicional.

La visión prospectiva: se establece que el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado porque también intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente, de esa manera el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Si comparamos con la visión anterior hemos pasado de un futuro único y cierto a un futuro múltiple e incierto. Esta idea de futuros alternativos genera la flexibilización en la planificación, surgiendo el criterio prospectivo dentro de la misma. Desde el punto de vista metodológico los escenarios se construyen por medio de matrices de relaciones e impacto entre variables. En este periodo se inician esfuerzos para copar el territorio con la microplanificación, los mapas escolares y el desarrollo de las proyecciones de requisitos en recursos humanos, el ejercicio cuantitativo siguió siendo el estilo predominante, la visión de alternativas posibles se refuerza con el inicio de estudios comparativos y de programas regionales.

Este modelo mantiene la perspectiva racionalista fundamentada en la proyección como técnica, el manejo financiero es el elemento predominante y en las decisiones sobre opciones y proyectos alternativos predomina el criterio del análisis costo-beneficio.

La visión estratégica: nace como un modelo de gestión de normas que permitan relacionar la organización con el entorno. Consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización tanto humanos, técnicos, materiales y financieros.

Nace como producto de la crisis de los ochenta la misma que hace acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas con la planificación y la gestión. El esfuerzo comparativo y la falta de recursos permiten asociar este periodo con una etapa de consideraciones estratégicas. El análisis FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que hace visible una organización a través de una identidad institucional, permitiendo que las mismas puedan adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante. Es a inicios de los noventa que la visión estratégica se aplica en la planificación y gestión en el ámbito educativo.

La gestión estratégica tiene su origen en el pensamiento de tipo militar, su visión de la acción humana se ubica en una perspectiva de competencia de organizaciones y personas que se constituyen en aliados contra enemigos.

La visión estratégica situacional: nace como resultado de una crisis estructural que para hacer frente a la incertidumbre, emergen los temas de gobernabilidad y la posibilidad de realizar planes diseñados, en la práctica a la planificación estratégica se le introduce la dimensión situacional. El planteamiento de la planificación situacional reconoce el antagonismo de los actores de la sociedad pero además se plantea el tema de la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional. La gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas.

El nombre de situacional proviene de situación que es donde está situado algo, que en este caso es el actor y la acción, la realidad adquiere el carácter de situación con relación al actor y la acción de éste. Por ello predomina el criterio de buscar acuerdos y lograr consensos sociales como objetivo principal de gestión de los sistemas educativos.

La escasez de recursos que fue el denominador común de la época hace de la planificación un ejercicio de técnica presupuestaria, además una preocupación de conducción política del proceso, al asegurar la gestión del sistema mediante la concertación y una fragmentación del proceso de planificación y de la gestión en diez acciones, quebrantando el proceso integrador de la planificación, en unidades de

gestión más pequeñas con competencia para determinar objetivos y recursos propios , llegando a la llamada descentralización educativa.

La visión de calidad total: emerge cercano al pensamiento estratégico. Los inspiradores de esta visión fueron E. Deming y J. Jurán, tomando como base los éxitos económicos de Japón, trasladando esta idea al campo educativo por los años noventa en Latinoamérica.

Los principios de la calidad total se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las mismas que permiten introducir al interior de la organización la visión de la calidad total. Sus componentes son los usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el esbozo de nuevos procesos que lleven a la calidad, la mejora continua de todos los elementos del proceso y la reducción de márgenes de error que encarecen los procesos.

En la educación la introducción de la calidad, reconoce la preocupación por los resultados del proceso educativo, es decir el derecho de los usuarios del sistema educativo a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades.

Con la finalidad de que los usuarios puedan emitir juicios sobre la calidad, se desarrolla el sistema de medición y evaluación de la calidad de la educación.

Por lo tanto este juicio del usuario sobre la calidad educativa de una institución no se formula sobre un contexto explícito, sino sobre una proyección hacia sus propias expectativas de calidad.

En la práctica en la educación la visión de la calidad total se orienta a mejorar los procesos mediante estrategias tendientes a reducir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos, siempre con la ayuda de los trabajadores mediante el mejoramiento de su práctica laboral.

Los principales exponentes de esta visión son: Joseph Juran, Edward Deming, Phillips Crosby y Peter Senge.

La visión de la reingeniería: reconoce los cambios en el contexto dentro de un marco de competencia global. Se distingue por tres aspectos. En primer lugar señalan que las mejoras no son suficientes para responder a las necesidades de los usuarios, pues se requiere un cambio cualitativo. El segundo aspecto reconoce que los usuarios por intermedio de la descentralización tienen mayor poder y mayor exigencia

sobre el tipo de calidad de la educación que esperan. Y el tercer aspecto se refiere al cambio.

En la calidad total se trata de mejorar lo existente y disminuir los desperdicios, la reingeniería se define como una reconceptualización fundacional y rediseño radical de los procesos para lograr verdaderos cambios en el desempeño.

Otras diferencias entre las visiones de calidad total y reingeniería son: la primera sostiene un proceso evolutivo incremental, mientras que la segunda propone cambios radicales, además en la calidad total el centro es la resolución de problemas, asumiendo que los procesos son reajustables en la visión de la reingeniería no se trata de mejorar lo que existe sino reconsiderar radicalmente cómo está concebido.

Es interesante destacar que la reingeniería representa básicamente una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos. La acción humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción.

La visión comunicacional: constituye el último tipo de gestión, En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional presume el manejo de destrezas comunicacionales como procesos de comunicación que faciliten o impidan la realización de actividades. El lenguaje aparece como la coordinación de acciones.

En esta perspectiva, la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto:

El liderazgo en la psicología de las organizaciones se entiende como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas: Se trata de la habilidad que tiene una persona para conseguir lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de unos objetivos comunes.

Lipham (1973) define el liderazgo como aquella conducta del individuo que inicia una nueva estructura con interacción con el sistema social.

Lewin (1938), Lippitt y White (1943) señalan que el mismo grupo de personas se comportarán de modos notablemente diferentes de acuerdo con el comportamiento que represente su líder.

Por su parte, Butler (1979) destaca que el líder que se centra en las personas y en las relaciones, con mayor probabilidad, tendrá un grupo más motivado y cohesionado. El líder que se centra más en la tarea, probablemente, tendrá un grupo menos motivado, pero más productivo.

En un mundo globalizado como el presente, donde las fronteras se abren al comercio, las distancias desaparecen, donde las empresas y específicamente las instituciones educativas se encuentra en permanente competencia es una exigencia que las personas que las dirigen, sean eficientes y eficaces para bien de la organización.

Recordemos que toda profesión, sin excepción, es ejecutada por un ser humano y ésta debe ser puesta al servicio de otro ser humano, razón por la cual, es imperioso ahondar en la realidad humana. Por ello al hablar de organizaciones y personas es necesario mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito o fracaso de la institución. El líder ejerce influencia sobre el comportamiento de otros ya que orienta a sus subordinados a conseguir resultados. El líder por el hecho de ser una persona posee defectos y virtudes que debe reconocer, lo que implica una autoevaluación, mirarse hacia dentro, conocerse uno mismo para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, los objetivos que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Es necesario comprometernos con el cambio desde adentro hacia fuera. Todo líder para ser humano necesita: energía, emotividad, emoción, espiritualidad y esperanza.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Nadie en la actualidad duda de la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite que su aplicación es clave en la mejora en las instituciones y un factor que incide en el desarrollo interno de las mismas en cuanto a organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.

En educación el liderazgo generalmente se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia, no obstante, debe considerarse que una buena organización educativa no sólo parte de tener un buen director, sino que el

éxito de éste está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución; esto es delegando responsabilidades, compartiendo el compromiso, potenciando a otros para que actúen e intervengan.

En un artículo publicado por Hallinger y Heck (1996), en el que se revisan más de cuarenta investigaciones que analizaban las relaciones entre dirección y eficacia escolar se afirma que la actividad de los directivos incide, de una manera medible aunque indirecta, sobre el rendimiento académico de los alumnos. Los resultados de dicho estudio coinciden con otras revisiones sobre el mismo tema, Bridges (1982), Leithwood y Montgomery (1982) y Leithwood (1990), justifican el interés despertado por la figura del director.

Para Davis y Thomas (1992), los directivos eficaces aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que pueda ser una escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de profesores y alumnos y se implican en los procesos instructivos. Observan a los profesores y les ayudan a solucionar problemas, son personas a quienes les preocupa el uso eficaz del tiempo y suelen utilizar de forma creativa los recursos materiales y humanos de sus centros. Realizan un seguimiento y evaluación continuada del rendimiento colectivo de los alumnos y utilizan los resultados para orientar la planificación docente.

Según John Kotter, ha definido el liderazgo efectivo como “el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios coercitivos”, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, prima un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.

También se entiende el liderazgo como 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.

El liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

Casares (1996) señala que directivos y administradores de centros educativos deben ser verdaderos líderes y no sólo administradores; sino ejecutivos emprendedores

orientados hacia resultados con espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar, es decir, un líder no puede conformarse con asegurar que todo marche bien, sino buscar permanentemente fórmulas y estrategias que logren que todo esté mejor, involucrando al equipo de colaboradores en esa búsqueda, en la formulación de propuestas y alternativas de solución.

Para ser un líder no basta con querer serlo, sino que es indispensable disponer de las condiciones personales requeridas para desempeñar con eficiencia la función directiva que está llamado a cumplir. Dos son las condiciones básicas y fundamentales que debe reunir una persona para poder ser líder: Conciencia más clara de los problemas comunes, buena voluntad y deseo permanente de servir.

El líder debe comprender mejor que los demás, cuáles son los problemas y los intereses de la comunidad, para poder orientarla y dirigirla con acierto.

No quiere decir que los líderes tienen que ser expertos conocedores de todos los problemas, pero sí tener el talento y la capacidad suficiente para examinar las condiciones en que se desenvuelve la vida del grupo o la comunidad; identificar sus necesidades y buscar los recursos técnicos, humanos y materiales que se requiera para darles solución.

En el caso de los centros educativos, si se considera que el director es el administrador de la organización, Owens (1986) indica que independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo, en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal, y otros. (Rosales, 1997).

En este sentido, el director líder favorece que en la comunidad educativa idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar su profesionalismo. Además, según Ferrer (1987) propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva-lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio.

Gesrstner (1996) atinadamente señala que toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado el desempeño de sus alumnos, cambiando las actitudes de los estudiantes y los

maestros o instrumentando reformas radicales, hay individuos visionarios y empeñosos que muestran el camino.

El líder debe tener además una definida vocación de servicio. No basta con poseer la capacidad mental necesaria para entender cuáles son los objetivos que interesan a sus subalternos.

Es necesario estar dispuesto a actuar para ayudarlos a conseguir sus objetivos, poniendo al servicio de ellos, toda la capacidad de lucha, esfuerzo y sacrificio.

El líder es fundamentalmente una persona de acción y se caracteriza por su espíritu dinámico y emprendedor. La misión del líder es conducir a otros y por ello tiene que marchar siempre delante, en dirección a la meta que el grupo se ha propuesto alcanzar.

Hay un gran número de puestos de liderazgo en el mundo en todas las áreas productivas de la vida. Las personas que ocupan estos puestos cubren un amplio margen de estilos de liderazgo y cualidades humanas.

El liderazgo puede ser definido ampliamente, como la habilidad para ejercer influencia sobre el comportamiento de otros.

Un líder es una persona que motiva, proporciona dirección y delega responsabilidades y autoridad a sus seguidores. En su calidad de líder los pone a prueba, para que lleven a cabo su trabajo, resuelvan problemas y tomen decisiones para alcanzar las metas y los objetivos del grupo involucrado. A él se le respeta por su compromiso y labor, por su sabiduría y responsabilidad, por su equidad y trato apropiado para con todos.

La responsabilidad del líder consiste en dirigir los recursos humanos del grupo, a la luz de las restricciones de la situación. Esto requiere de una comunicación íntegra y de un clima de honestidad y confianza.

El líder también tendrá que estar enterado de sus propias cualidades así como de la de los miembros de su grupo. La motivación de los integrantes del grupo se convierte en un objetivo principal. La gente soporta la motivación por la satisfacción y la sensación de lograr algo que lo conduzca hacia una actitud positiva. La manera más fácil para lograr un liderazgo exitoso consiste en reconocer que el individuo se desempeña mejor en determinada situación y aprovechar ello para delegarle trabajo en la debida forma.

En el proceso de interacción social el líder debe demostrar competencias y habilidades como:

- Destreza en la fijación de metas para su éxito personal como de su empresa.

- Capacidad y habilidad para dirigir grupos o empresas.
- Visión para seleccionar buenos colaboradores.
- Justicia para la valoración de los méritos de sus colaboradores y sobre esta base, para conceder ascensos o transferencias.
- Habilidad para capacitar y entrenar a sus subalternos.

Capacidad para:

- Motivar
- Aplicar medidas disciplinarias.
- Comprender la naturaleza humana.
- Manejar convenientemente los problemas especiales de los subalternos.
- Orientar el uso racional del tiempo de los liderados.

En una época se creía que las condiciones de liderazgo eran innatas; los líderes nacían, no se hacían y eran llamados a su destino por medio de un proceso cercano. Podría llamarse a ésta, la teoría de liderazgo del “gran hombre”. Se consideraba que el poder se confería a un número muy limitado de personas, que por herencia y destino se convertían en líderes. Quienes eran de buena sangre podían ser líderes, los demás, debían ser conducidos. Se poseía o no la cualidad de liderazgo. Ni el estudio ni el deseo podían cambiar este destino.

Los sociólogos empezaron a investigar rasgos universales del líder. La teoría perdió sustento, no encontraron diferencias entre rasgos de los líderes y de los no líderes; al contrario, establecieron que existe una interacción entre los líderes y sus seguidores. El liderazgo es sin duda el fruto de la interacción. El líder se hace gracias al esfuerzo propio y el de sus seguidores.

Para Álvarez (2001), los líderes que deben dinamizar la escuela en el futuro deberán centrarse más en lo educativo que en lo burocrático. Su primera preocupación será el desarrollo de la organización y para ello habrán de apoyar el crecimiento profesional de sus colaboradores.

Marcelo y Estebanz (1999), señalan que el liderazgo no tiene que ser un rol que se ejerce de forma unipersonal, y en ese sentido el liderazgo compartido por equipos de gestión puede tener una gran influencia en la mejora de la calidad de la enseñanza. Lo cual no quiere decir, como apunta Escudero (1997), que estos equipos sean el órgano que dirige a otros, ni el propietario de las iniciativas de mejora.

Otras definiciones de liderazgo según algunos autores son:

- Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de una colectividad.
- El Diccionario de Ciencias de la Conducta lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.
- Rallph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.
- Idalberto Chiavenato (1993) señala que liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

2.2.2 Tipos de liderazgo

El liderazgo transformacional se define como aquel que considera las condiciones individuales, que estimula el desarrollo intelectual, que inspira. En el caso de las organizaciones educativas, Pascual (1993) agrega un factor más, denominado tolerancia psicológica.

Factores interdependientes que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motivan a sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer, elevan los niveles de confianza y consiguen además , superar sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y visión de la organización(Maureira, 2004).

Visto así, el liderazgo transformacional, según Bernal (2001), puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir u organizar los centros de trabajo o dependencias, siempre hacia el cambio y hacia la mejora y, dado que se está frente a una situación caracterizada especialmente por la variedad, se presentan hasta ahora como el que mejor se adapta a la situación que viven los centros de trabajo y dependencias de centros educativos.

La noción de liderazgo transformador es una concepción originada en el campo empresarial y trasladado al ámbito educativo, considera que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos el compromiso y aceptación. El líder transformacional potencia a los miembros de la organización y se orienta a cambiar la cultura organizacional a través de la transformación de las creencias, actitudes y sentimientos de sus seguidores. Según

esta concepción, el objetivo del líder es promover y cultivar una visión que de significación a los propósitos y actuaciones organizativas.

Para definir de mejor manera este tipo de liderazgo se tiene el aporte de dos grandes autores: Bass que hace un enfoque desde el perfil no educativo y Leithwood desde el ámbito educacional.

Este nuevo paradigma transformacional nace con Burns (1978) pero es Bass que retoma el planteamiento inicial y lo operatiza. Según Bryan (1996) el liderazgo transformacional se sitúa como uno de los nuevos enfoques, con una relación orientada a la participación y flexibilidad de la organización, en contra de las teorías del súper hombre y su influencia se centra en dar significado a la tarea.

Bass señala que el liderazgo transnacional es una superación del transaccional e incluye cuatro aspectos: Carisma (desarrollar una visión), inspiración (motivar para altas expectativas), consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores) y estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

El liderazgo transformacional según Leithwood se considera como la adecuación al movimiento de las instituciones educativas que aprenden, considera que ante los desafíos que debe enfrentarse las escuelas actualmente y en el futuro, el liderazgo instructivo ha quedado fuera de lugar y que la teoría transformadora es potencialmente poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el cambio de la educación. El liderazgo instructivo era coherente con la "eficacia escolar", donde la supervisión educativa era la manera de evaluar el desempeño docente, pero en la actualidad necesitamos de estrategias de compromiso, que no pueden estacionarse en el aula sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos. Esto hace que se requiera un liderazgo relacionado con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo, distribución de funciones del liderazgo, profesionalización de los docentes).

En resumen las dos posiciones anteriores sobre el liderazgo transformacional han señalado la necesidad de orientar el liderazgo como un ente transformador de un contexto cultural en que la gente trabaja. Algunas de las características de este tipo de liderazgo para las instituciones del futuro, se relacionarán en los siguientes ámbitos: Propósitos (visión compartida, consenso y expectativas), personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), estructura

(descentralización de responsabilidades y autonomía de los docentes) y cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

La mayoría de los autores coinciden en señalar al liderazgo del futuro como transformacional que, en palabras de Murillo (1999), implica una cualidad personal, una habilidad para inspirar a los miembros de la organización para mirar más allá de sus propios intereses y centrarse en metas de toda la institución.

El modelo de liderazgo transformacional según Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión.

Las dimensiones de liderazgo son:

- 1.-Construir una visión de la institución. No puede haber mejora de la calidad sino existe una visión, que todos puedan identificar. Es tarea del líder promover esa dirección y guía para poner en marcha esa visión, clarificando los procesos para llevarla a efecto.
- 2.-Establecer los objetivos. Uno de los puntos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos generales de la institución.
- 3.-Proveer estímulos intelectuales. Promover incentivos de desarrollo profesional a través de los líderes.
- 4.-Ofrecer apoyos individualizados. El personal docente debe sentir el apoyo de la dirección cuando surgen problemas mediante la inclusión de recursos para su desarrollo personal e institucional.
- 5.-Proponer, de acuerdo a los valores de la organización, modelos ejemplares a seguir por el personal docente.
- 6.-Trasmitir al personal docente altas expectativas de realización, desarrollo profesional y comprometer a todos en el cambio.
- 7.- Construir una cultura que promueve el aprendizaje permanente.
- 8.-Crear estructuras para que todos puedan participar efectivamente en las decisiones de la institución.

Las dimensiones de gestión son:

- 1.-Mejoramiento del clima laboral.
- 2.- Apoyo instructivo.
- 3.-Evaluar las actividades de la institución.
- 4.-Relacionarse con la comunidad de manera integral.

Cada una de estas dimensiones debe ser entendida como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas. A su vez, las dimensiones de gestión y liderazgo están relacionadas de esta forma: “ciertamente, la mayoría de las prácticas

manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas” (Leithwood, 1994).

Leithwood ha defendido que el liderazgo transformacional es el más adecuado para el nuevo contexto de cambio de las instituciones educativas. Sin embargo, hay que señalar que formas y conductas destacadas en la orientación del “liderazgo instructivo” pueden tener una naturaleza transformadora (Sheppard, 1996), al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación de los docentes.

El liderazgo transformacional tiene como metas:

- Identificar mediante consenso objetivos claros, estimular y desarrollar un clima laboral positivo.
- Determinar una visión colectiva con objetivos claros y precisos.
- Crear una cultura de solidaridad, colaboración y altas expectativas de consecución.

Como conclusión este paradigma de liderazgo nos muestra la tendencia a un tipo de organización donde predomina el aprendizaje de sus miembros, con estructuras más participativas de gestión y la certidumbre de que el factor liderazgo es definitivo en la creación de una cultura de calidad, se hace indudable que tanto directivos como profesores deberán desempeñarse como líderes en sus respectivos ámbitos.

Como bien ha señalado Sergiovanni (2001) “gran parte de nuestro pensamiento sobre el liderazgo y sobre el cambio es necio. Estamos tan interesados en el proceso que olvidamos la sustancia. Empleamos tanto tiempo y esfuerzo tratando de articular las estrategias correctas para el liderazgo y el cambio que prestamos sólo una atención escasa a por qué estamos liderando y cambiando, cuál es el contenido de nuestras estrategias, si influyen y cómo en la enseñanza y el aprendizaje”.

El liderazgo participativo es descrito por Hampton (1993) como aquel que le da importancia tanto a la tarea como a la persona. Para Bolívar, el liderazgo participativo dota de voz a los colegiados escolares y permite la corresponsabilidad por las acciones emprendidas, al instaurar en las escuelas una cultura con parámetros internos para lograr el bien común como cualidad del grupo. Esto no implica que el directivo pierda su liderazgo, simplemente éste se vuelve más efectivo cuando logra que todos participen en igual medida, conlleva un cambio en las relaciones de poder y en el control social a la hora de la toma de decisiones ; así se refuerza la autonomía

y el autoaprendizaje, formando organizaciones que aprenden orientadas hacia la mejora.

Para Pascual, Villa y Auzmendi (1990), que si se resumiera toda la investigación de liderazgo realizada habría que llamarla **transaccional** o de intercambio, que fue analizada por Bass (1985,1988) y cuyas notas esenciales son:

- LA DIRECCIÓN POR CONTINGENCIA, que supone la clarificación por parte del líder del trabajo a realizar por los subordinados y las recompensas que recibirían si cumplieren lo pactado.
- LA DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN, basada en la intervención del director únicamente cuando el funcionamiento no sea el adecuado: Esta filosofía se corresponde con la figura del director controlador.

De acuerdo con Álvarez (2001), existe un liderazgo que se manifiesta en el espacio de poder, que va unido a la capacidad para imponer el orden a los subordinados; otro tipo lo hace en el espacio de la autoridad y nos sitúa ante el ejercicio de una clase de liderazgo que se manifiesta en dos formas:

- LIDERAZGO INSTITUCIONAL, unido a la estructura formal de las organizaciones y que es ejercido por quienes han sido elegidos o designados para representar a la organización y dirigir formalmente a sus miembros.
- LIDERAZGO PROFESIONAL, que es otorgado por los miembros de la institución a quien demuestra los suficientes conocimientos, experiencia y capacidad profesional para dirigir los procesos de la organización.

Finalmente existe un liderazgo que se ejerce en el espacio de la influencia que es donde se manifiesta el liderazgo genuino sobre el que se están centrando las nuevas investigaciones. Hoy se considera como afirma Lorenzo (2001), que el liderazgo es una función de influencia que resulta de la confluencia dinámica de el líder o líderes del grupo con sus características, el grupo de seguidores y el tipo de relaciones que mantienen con el líder y la situación o contexto, pues como señala Crosby (1996), los líderes crean entornos en los cuales las personas están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas.

También se pueden encontrar los siguientes tipos de líder:

a) LIDER AUTORITARIO O AUTOCRATICO:

Determina las metas y las políticas de acción; especifica las actividades y técnicas, selecciona los miembros que deben ejecutarlas; alaba o critica personalizando la

situación y demuestra permanentemente su poder. Asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, motiva y controla a los subalternos. Las decisiones al considerar que solamente él es competente se centralizan en el líder y cree que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos, espera de ellos solamente obediencia y adhesión. Observa los niveles de desempeño de sus seguidores con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

b) LIDER DEMOCRATICO:

Considera que las metas y políticas son motivo de discusión y decisión grupal; está dispuesto a asesorar permanentemente, no a imponer su criterio. Las actividades y técnicas son analizadas y evaluadas grupalmente, su tarea se centra en sugerir procedimientos alternativos para que los miembros decidan. Este líder permite que trabajen con él, quienes se sientan bien y que el mismo grupo haga la división de tareas. Alaba públicamente y critica en reservado. Se basa en los hechos, es muy objetivo. Se convierte en uno más del grupo y logra que lo respeten por sus propios méritos.

c) LIDER LAISSEZ FAIRE:

No se compromete con la determinación de metas y políticas, da total libertad al grupo, no participa en las discusiones, solo le interesa que sus integrantes se sientan bien anímicamente; no estimula la productividad del grupo.

Con estos antecedentes, para conseguir el mejoramiento de la acción grupal en los establecimientos educativos, en términos de mejoramiento de la calidad de la educación, se requiere la adopción de una posición de liderazgo pedagógico y de liderazgo comunitario.

d) LIDER PEDAGOGICO:

Deberá crear una atmósfera social democrática para cumplir y desarrollar actividades con todo el grupo de profesores, encaminadas a:

- Crear y fortalecer una comunidad de aprendizaje.
- Desarrollar una comunidad de gestión.
- Promover que todos los miembros trabajen en la consecución de la identidad de la institución.
- Lograr que todos asuman la misión innovadora de la institución.
- Fundamentar su trabajo en nuevas corrientes psicológicas, pedagógicas, sociológicas y difundirlas entre los compañeros.

- Propiciar rediseños curriculares que correspondan al modelo pedagógico innovador de su institución.
- Pilotear procesos metodológicos y analizar al final del trimestre, quimestre o final del año los resultados.
- Promover constantemente la utilización de una diversidad de recursos de aprendizaje.
- Dinamizar procesos innovadores de evaluación educativa.
- Fomentar la organización de clubes grupos de alumnos por inclinaciones de aptitudes y preferencias.
- Organizar concursos y debates académicos, culturales, competencias deportivas.
- Organizar ferias y exposiciones.
- Realizar estudios sobre el uso del tiempo en el aula y plantear alternativas de solución para optimizarlo.
- Organizar campañas de salud, aseo, educación vial y civismo entre otras.
- Promover la planificación y ejecución de actividades de recuperación pedagógica, para alumnos con dificultades de aprendizaje.
- Fomentar el desarrollo de metodologías creativas en la utilización de textos, laboratorios y demás equipamientos que posea el plantel.

e) LIDER COMUNTARIO:

En la misma atmósfera democrática de la institución educativa, se debe lograr la participación de los padres de familia y de agentes de desarrollo para emprender tareas conducentes a:

- Lograr mejoras en la infraestructura escolar.
- Cooperar en procesos de autogestión comunitaria que propendan el mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros.
- Organizar, discutir y permitir la participación de padres de familia en actos académicos, deportivos, sociales y culturales.
- Desarrollar eventos de capacitación dedicados a los miembros de la comunidad.
- Desarrollar procesos de investigación participativa para determinar la realidad de la comunidad.
- Colaborar en el planteamiento y ejecución de alternativas de solución a la problemática comunitaria.

- Incentivar la creación de grupos de cultura popular.

2.2.3 Características:

Morán (2008) afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son; el trabajo en equipo, buena comunicación, adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de acción, entre otros. Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo, el que los directivos tengan que: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para que actúen, modelar el camino y dar aliento al corazón.

Núñez (2002), considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

La habilidad mental, está referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización. La madurez emocional, está relacionada con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros de la organización y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con la objetividad que se precisa. La necesidad intrínseca de logro, enfatiza la necesidad interna de los directivos de cumplir sus objetivos, les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas. La habilidad para resolver problemas, se presenta cuando los directivos eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto y por lo mismo centrar sus esfuerzos en la primera. La empatía está relacionada con esa habilidad que les permite a los directivos eficaces identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que ello esté de acuerdo con él, poder ponerse en los zapatos de otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar. La representatividad, destaca la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones.

Considerando el enfoque de cada una de estas habilidades, el directivo dentro de una institución educativa, deberá canalizar de manera integral estas características a fin de que su gestión se vea fortalecida en la medida en que dirige de manera efectiva a todos los miembros de la organización y logra su integración con el entorno sociocultural adonde se encuentra inmerso el centro educativo.

Otra de las características esenciales del liderazgo es la comunicación. Al respecto Rodríguez (1993), dice que la comunicación es la esencia misma de vida del hombre, no se puede vivir sin ella y en sus constantes intercambios y diferencia tres niveles; la comunicación intrapersonal, la interpersonal y la social. La comunicación es la base del liderazgo efectivo, sin ella los líderes no pueden lograr motivar a sus seguidores, se concibe como la herramienta básica que es necesario activar para garantizar un liderazgo transformacional efectivo.

Al respecto Pasquali (2003), define la comunicación como “la relación comunitaria humana, consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”.

La motivación es otra característica para potenciar el liderazgo, es por ello que Robbins (1993), define la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. La motivación, es un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes.

La toma de decisiones es otra característica que fortalece el liderazgo, dada que la calidad educativa de las instituciones escolares depende en gran parte de la gestión del director, su formación es considerada fundamental a la hora de tomar una decisión dirigida a lograr las metas de la institución.

Melinkoff (2001), define el proceso de toma de decisiones, como la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas: También señala que se deben aplicar técnicas como: decisiones en consenso en el sentido de que el grupo exprese sus ideas, lluvia de ideas, en el que todos y cada uno sugiere opiniones, ampliándose las mismas y generándose la solución a la situación problemática planteada.

En relación a este mismo aspecto Alvarado (1990), afirma que en toda organización deben tomarse decisiones y realizar acciones. Las decisiones deben orientarse bajo criterios de productividad, eficiencia, rentabilidad y economía. De igual manera señala que el análisis de decisiones está dirigido a proporcionar a los gerentes un método de análisis que les permita identificar lo que se necesita hacer, desarrollar criterios para

su ejecución, evaluar las alternativas con respecto a los criterios, identificar riesgos y seleccionar la acción más adecuada.

Otra de las características que debe tener un buen líder es la habilidad para manejar y solucionar conflictos. En tal sentido Ross (1995), menciona que el conflicto tiene que ver con los fines concretos que los adversarios persiguen y, al mismo tiempo, con las interpretaciones que éstos hacen de los que está en disputa. La mayoría de las veces el asunto en controversia es el punto focal de soterradas diferencias de las que los antagonistas sólo tienen un conocimiento parcial; diferencias estas que, si se ignoran, es muy probable que más adelante salgan de nuevo a la superficie.

Convertir los conflictos en oportunidades de mejoramiento de la comunicación es una habilidad que deberían poseer todos los líderes de la organización. Las destrezas de ejercer un liderazgo que coadyuve al logro de los objetivos organizacionales en un clima de mejoramiento de la calidad del trabajo y sus condiciones; la capacidad de estimular el trabajo en equipo y, la habilidad para manejar asertivamente los conflictos que se generan en distintos niveles de la estructura de la organización y entre los actores que la integran, se consideran como el conjunto de competencias ideales para lograr realmente una comunicación organizacional efectiva.

Finalmente la delegación de funciones fortalece el liderazgo institucional. El gerente que no delega convenientemente está derrochando una herramienta altamente comunicadora, mientras que aquel que delegue una actividad laboral consigue que las personas se impliquen, que se comprometan y se desempeñen eficazmente en su trabajo.

2.3. Diferencias entre directivo y líder.

Es importante diferenciar los términos “administración” y “liderazgo, el liderazgo es un aspecto importante de la administración, la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las condiciones para ser un buen administrador. Mientras la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico.

La educación del presente siglo se define como una organización abierta a la comunidad por lo que sus directivos y profesores no pueden sólo administrar o gestionar la institución sin darle una orientación y visión de mediano y largo plazo.

Kotter (2002) establece una tabla comparativa entre la gestión y el liderazgo:

Gestión (se ocupa de la complejidad de la organización)	Liderazgo (se ocupa de los cambios)
<ul style="list-style-type: none"> • A través de la planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas, objetivos. • La capacidad para desarrollar el plan es a través de la organización y dotación de personal. • Aseguramiento del plan a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original. 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de fijar una orientación, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios. • El plan de desarrolla a través de la coordinación de personas, esto es comunicar y hacer comprensible la nueva orientación. • Introduce elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.

(Lo que de verdad hacen los líderes. John P. Kotter. Harvard Business Review- Liderazgo. Ed. Deusto 2002 pp. 42)

Gestión y liderazgo son complementarios y métodos diferentes de actuar, pero imprescindibles en el desempeño de la organización. Dentro del campo educativo el impacto que produce un adecuado liderazgo en la eficacia escolar es indudable Actualmente los maestros estamos siendo espectadores o actores de un cambio entre un liderazgo tradicional llamado transaccional que mantiene líneas de jerarquía y control burocráticos a un enfoque de liderazgo más transformacional que distribuye y delega funciones.

El nuevo concepto no sólo pretende mejorar la práctica del liderazgo escolar, ya que se favorecen enfoques que inducen a entenderlo como un ejercicio que va más allá del estimular inductivamente a los miembros de la organización o porque más que un accionar individual selo describe como una cualidad de la organización.

Si bien la casi totalidad de las organizaciones educativas pasan lentamente de un estilo de administración y gestión muy jerarquizada a otro donde los directivos escolares se les demanda no solamente que gestionen, sino que ejerzan liderazgo en su organización, surge entonces un tipo de liderazgo que involucra a toda la comunidad educativa.

Lo anterior no significa que los directivos no ejerzan liderazgo, muy por lo contrario, primero porque el desarrollo del liderazgo institucional depende de la comprensión de las características particulares de las “organizaciones educativas” y de su interrelación con el entorno y segundo, por la significativa presencia del actor docente que requiere de orientaciones estratégicas y liderazgo al igual que toda la comunidad miembro de una organización.

Un nombramiento o ascenso no convierte a la persona en un líder, para llegar a ser líder se requiere ganarse la aceptación de los miembros del grupo. Exige un dominio emocional para enfrentar las actitudes negativas de ciertos elementos del grupo.

El llegar a ocupar un cargo directivo o un lugar importante en una empresa, solo es el inicio del posible liderazgo. Los líderes no se ganan automáticamente el respeto y la aceptación del grupo.

Quien asume el liderazgo de una institución debe desarrollar habilidades para conocer y armonizar correctamente las diferencias individuales y consensuar ideas. Partir del conocimiento de sí mismo, para adentrarse en el conocimiento de la naturaleza humana y entender los mecanismos de defensa de su grupo.

Es válido anotar las diferencias entre un jefe y un líder:

El jefe: Existe por ser autoridad, generalmente nominada sin concurso de merecimientos, considera la autoridad un don de mando o privilegio, inspira temor o miedo, generalmente sabe cómo se hacen las cosas, llegan a tiempo y asignan tareas.

El líder: Existe por la buena voluntad, considera la autoridad un privilegio de servicio, inspira confianza, enseña cómo hacer las cosas. Dice a los demás: ¡Vayamos!, no trata a las personas como a cosas, llega antes y da el ejemplo.

De acuerdo con Jiménez Eguizábal (2001), “llegados a este punto, nos interesa subrayar, respetando las diferencias entre gestión y liderazgo, el estrecho paralelismo y lógica compatibilidad que puede establecerse entre las propuestas generadas a partir de la gestión de calidad total con las comunidades de liderazgo propuestas por Peter Senge (1996) para las organizaciones que aprenden”.

También podemos establecer una diferenciación entre el administrador y el líder. El administrador da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones y tiene el potencial de producir de manera consistente los resultados a corto plazo esperados por distintos grupos interesados en la empresa. El líder en cambio genera un cambio con frecuencia en un grado importante y que tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles.

Las características del administrador en divergencia con el líder son:

El administrador: Es conservador, mantiene lo establecido, se concentra en estructuras y sistemas. Se dedica a controlar, tiene una visión a corto plazo, pregunta cómo y dónde, sus objetivos son las utilidades, acepta el status, es un buen soldado, hace bien las cosas, no va más allá de sus posibilidades y es equilibrado.

El líder: Es innovador, original, desarrolla nuevos caminos, se concentra en las personas, desafía lo establecido, inspira confianza, tiene una visión a largo plazo, pregunta qué y por qué, su visión es conceptual, hace lo que debe hacer, intenta lo imposible y es soñador.

"El éxito en puestos administrativos requiere cada vez más un liderazgo, no sólo una buena administración. Incluso en los niveles más bajos en las empresas, la incapacidad de guiar perjudica tanto el desempeño corporativo como las carreras individuales." (Kotter)

"Liderazgo es un mensaje de progreso y humanidad, lleno de posibilidades; de confianza, visión y destino para las personas y las organizaciones. Su estudio es una puerta abierta a la esperanza, porque su fin es encontrar respuestas que satisfagan aquellas necesidades de las personas y los grupos sociales; de autonomía y responsabilidad, de solidaridad, creatividad y realización personal. Liderazgo es la influencia que puede ser determinante para el desarrollo de las personas y organizaciones. (De Cornejo en Rugarcía, La formación de los líderes.1997)

2.4. Los valores y la educación.

La educación en la actualidad debe contribuir a formar a las nuevas generaciones de la sociedad, personas que sean capaces de convivir en un clima de respeto, tolerancia, participación y libertad, en otras palabras en lo que se ha denominado "el buen vivir", que sean aptos para construir una concepción de la realidad que integre el conocimiento y la valoración ética y moral de la misma.

Desde hace varias décadas existe un gran movimiento pedagógico en relación a la necesidad de la educación en valores, el cual pretende introducir profundos cambios en el sistema educativo y en la práctica escolar.

El ser humano es el centro de la educación, por lo que una educación centrada en valores será una educación centrada en el ser humano, más allá del saber científico y profesional. El cultivo de la persona, la humanización, el desarrollo consciente de valores no tenía lugar propio en las teorías educativas de las últimas décadas. En este sentido han escrito Naud y Morin:

“Por poco que se analice la situación que se da hoy respecto de la educación en valores se cae en la cuenta de que es completamente inédita. No se puede dudar en decir que se trata de un cambio propiamente revolucionario que no deja en vigencia más que algunos restos de la que era familiar hace apenas quince o veinte años” (Naud y Morin, 1981)

Ante esta situación se siente en el mundo una necesidad de educar en valores y los sistemas educativos deben hacerse eco de tal insuficiencia. Este cambio vendrá cuando los valores que los niños y jóvenes reciben los conviertan en personas conscientes de la realidad en que viven, ciudadanos críticos y comprometidos con el mejoramiento del entorno para una humanidad mejor

Problemas prácticos en la educación en valores.

Los intentos bien intencionados por lograr una excelente educación en valores puede fracasar cuando no se usan las estrategias correctas, ejemplo de ello tenemos:

Cuando se piensa que explicando hechos históricos y actuales de la realidad, o incorporando nuevas asignaturas por sí sólo, su conocimiento produce valores o cambios en la conducta y personalidad del sujeto, es decir, que sólo mediante saberes se forman y desarrollan los valores.

Cuando se buscan comportamientos en hechos aislados, como participación en actividades orientadas, sin objetivos bien definidos, ni comprendidos y asumidos por el sujeto tanto en lo racional como en lo emocional.

Cuando se piensa que formar y desarrollar valores sigue las mismas reglas del aprendizaje de conocimientos y habilidades.

Cuando se considera que no es necesario incorporarlos como un componente de la labor educativa de manera explícita e intencional en el proceso de formación, pues ellos se forman y desarrollan automáticamente a través de la correcta relación alumno-profesor.

La enseñanza de los valores no es el resultado de una información pasiva y sin significación para el alumno, es algo muy complejo pues relaciona los componentes de la personalidad con la realidad objetiva a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en las actividades comunes, tratando de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes significativos en lo racional y emocional. El proceso de formar en valores dura toda la vida.

Propuesta para una educación en valores.

La educación en valores atenderá dos dimensiones del ser humano. Se desarrollarán los valores de autoestima, dignidad, libertad, responsabilidad, que favorecen la maduración de los alumnos como personas íntegras y los de respeto y lealtad que tienen que ver con su relación con los demás. También se potenciará los valores sociales que permitan a los jóvenes su participación democrática y el conocimiento de sus derechos y deberes ciudadanos.

Se incluirá en el PEI y contemplará desde la práctica docente diaria de todas las áreas, favoreciendo que los alumnos por ellos mismos aprendan a convivir como ciudadanos críticos, libres, justos y solidarios. Además de establecer el área de educación para la ciudadanía.

El currículo ahondará en principios de ética social y personal y entre los contenidos se incluirán los relacionados con los derechos y libertades que garantizan los regímenes democráticos, los concernientes a solución de conflictos, la equidad de género, la prevención de la violencia contra la mujer, la tolerancia, la aceptación de las minorías y la diversidad de culturas.

Pedagogía de los valores.

Dado que los valores son parte de los contenidos y éstos uno de los componentes del currículo, no se puede hablar de una pedagogía de valores como algo independiente, sino como parte del proceso de enseñanza aprendizaje.

Integrar los valores al aprendizaje de una manera consciente e intencionada significa no solo pensar en el contenido como habilidades y conocimiento, sino en la relación que poseen ellos con los valores, pues el conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, que debe saberse interpretar a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico. De la misma manera que se pueden tratar los valores desde el contenido, también se lo puede realizar desde el saber

hacer de las habilidades y capacidades, de esta manera el proceso de enseñanza aprendizaje adquiere un carácter integral.

La reflexión del profesor sobre el valor educativo de las acciones en el proceso, significa de igual modo intencional y valorar el método de aprendizaje no como simple procedimiento sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales, es analizar el componente socio humanista de la ciencia que se enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico al aprendizaje, es reconocer que no existen “dos culturas” separadas, sino reflexionar sobre la totalidad de ésta, en su historia, en sus contradicciones, en su actualidad, en sus métodos, en sus consecuencias e impactos y, por supuesto en su ética. Se trata de reflexionar en el valor de la Educación.

Se trata de incorporar como parte del sistema educativos la formación socio humanista y no separarla de la realidad a que se enfrenta el alumno como aprendizaje, aquí el profesor debe prepararse para dirigir su proceso educativo en esa dirección.

Entre las razones para desarrollar una Pedagogía de la Educación en Valores están:

- a) Encauzar el proceso de enseñanza aprendizaje hacia el modelo ideal de formación. Dar sentido a la formación socio humanista a través de vincular el proceso educativo con la realidad y determinar estrategias didácticas que impliquen a los sujetos del proceso de una manera consciente, protagónica y comprometida.
- b) Eliminar el currículo oculto, precisando los contenidos de los sistemas de valores a desarrollar e identificando el modelo educativo que oriente el proceso y sus componentes hacia el redimensionamiento humano.
- c) Integrar el desarrollo de valores a la didáctica del proceso de formación enriqueciendo la didáctica del saber, ser y saber hacer de contenido y método.
- d) “La justificación de los contenidos debe basarse, no sólo en criterios disciplinarios, derivados del lugar que esos contenidos ocupan en la estructura de esa disciplina, sino también en las metas educativas fijadas para esa materia en esa etapa” (Pozo, 1998: 46).

3.- METODOLOGÍA

3.1 Participantes :

En toda investigación es fundamental que los resultados obtenidos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad, para ello se plantea una metodología ordenada para obtener los significativo de los hechos hacia los cuales está encaminada la investigación que es determinar el grado de gestión, liderazgo y valores para administrar la institución educativa analizada.

En este caso la población determinada para la investigación abarca a todos los componentes de la comunidad educativa especialmente los directivos, los docentes, alumnos y padres de familia.

a) Directivos de la Academia Naval Guayaquil, clasificados por sexo y edad:

Sexo	f	%
Femenino	3	60
Masculino	2	40
Total	5	100

Edad	f	%
21-30	0	0
31-40	0	0
41-50	3	60
51-60	2	40
Total	5	100

b) Profesores de la Academia Naval Guayaquil clasificados por sexo y edad.

Sección: Educación Básica

Sexo	f	%
Femenino	18	78.26
Masculino	5	21.74
Total	23	100

Edad	f	%
21-30	7	30.43
31-40	9	39.13
41-50	6	26.08
51-60	1	4.35
Total	23	100

Sección: Bachillerato

Sexo	f	%
Femenino	7	38.89
Masculino	11	61.11
Total	18	100

Edad	f	%
------	---	---

21-30	4	22.22
31-40	4	22.22
41-50	7	38.89
51-60	3	16.66
Total	18	100

Sección: Dobe

Sexo	f	%
Femenino	6	100
Masculino	0	0
Total	6	100

Edad	f	%
21-30	3	50
31-40	1	16.66
41-50	1	16.66
51-60	1	16.66
Total	6	100

Sección: Inspectores

Sexo	f	%
Femenino	4	44.44
Masculino	5	55.55
Total	9	100

Edad	f	%
21-30	1	11.11
31-40	1	11.11
41-50	4	44.44
51-60	3	33.33
Total	9	100

Sección: Personal Administrativo

Sexo	f	%
Femenino	6	100

Masculino	0	0
Total	6	100

Edad	f	%
21-30	3	50
31-40	2	33.33
41-50	1	16.66
51-60	0	0
Total	6	100

c) Estudiantes de la Academia Naval Guayaquil clasificados por sexo y edad.

Sección: Educación Básica:

Sexo	F	%
Femenino	185	39.11
Masculino	288	60.89
Total	473	100

Edad	F	%
3-5	52	10.99
6-8	88	18.60
9-11	73	15.43
12-14	162	34.25
15-17	98	20.71
Total	473	100

Sección: Bachillerato:

Sexo	F	%
Femenino	189	56.75
Masculino	144	43.24
Total	333	100

Edad	F	%
13-14	22	6.6
15-16	201	60.36

17-18	95	28.52
19-20	15	4.5
Total	333	100

d) Padres de Familia de la Academia Naval Guayaquil clasificados por posición social y económica.

Actividad económica de los padres de familia	
Comerciantes	43 %
Empleados públicos o privados	28.3 %
Profesionales con dependencia	15.4 %
Profesionales libres	13.3 %
Total	100 %

Actividad económica de las madres de familia	
Quehaceres domésticas	58.3 %
Empleadas pública o privadas	18.2 %
Profesionales con dependencia	13.5 %
Profesionales libres	5 %
Trabajadoras ocasionales	5 %
Total	100 %

En la presente investigación se trabajó con la selección de una muestra, que corresponde a la siguiente tabla:

Sectores	Hombres	Mujeres	Total
Directivos	0	2	2
Jefes de Área	3	2	5
Coordinadores	1	2	3
Profesores e inspectores	15	15	30
Estudiantes	20	30	50
Padres de Familia	9	11	20
Total	48	62	110

3.2 Materiales e Instrumentos:

La técnica que se aplica en el presente proyecto es el de la encuesta a los diferentes elementos de la comunidad educativa:

- a) Encuesta a los directivos: está formada por las siguientes partes: Información y ubicación del establecimiento. Tipo de establecimiento. Organización de los equipos de trabajo. Medición del tamaño de la organización. Manual de normas, reglas y procedimientos. Toma de decisiones. Resolución de conflictos. Administración y liderazgo. Habilidades de liderazgo para dirigir. Mejora del desempeño. Órganos de la institución. Equipo educativo. Departamentos didácticos. Gestión pedagógica y Planes de la institución.
- b) Encuesta a docentes: Para los docentes se aplicará un cuestionario con 16 ítems relacionados con el rol del docente, liderazgo en la institución, investigación educativa, trabajo en equipo, relación con los directivos, aplicación de valores como eje transversal y actividades de integración.
- c) Encuesta a docentes: Se aplica un cuestionario de 14 ítems que se relacionan con el liderazgo de directivos y docentes, oportunidad de opinión por parte de los alumnos, la innovación educativa, formas de trabajo de los docentes frente a sus clases.
- d) Encuesta a padres de familia: Elaborada para determinar la visión de los representantes con respecto a la gestión y liderazgo de los directivos y docentes y su satisfacción con la calidad educativa recibida.

3.3 Método y procedimiento:

Es necesario recordar que cada investigación dependiendo del tipo de organización, la metodología y procedimiento es diferente, en este caso por tratarse de una institución educativa se diseña una investigación exploratoria y descriptiva.

Exploratoria e cuanto se recogerá la información mediante mecanismos informales y no estructurados. Además mientras se establezca contactos directos con los miembros de la comunidad educativa, es probable que nos topemos con expertos o persona claves que pueden brindar información significativa para el desarrollo de la investigación.

Descriptiva en función de que los procedimientos empleados ayudan a determinar las preguntas básicas para cada variable. Siendo capaz de describir cosas como las

actitudes de los directivos, docentes, alumnos y padres de familia, al igual que describir el número de competidores y sus estrategias.

De acuerdo con este método podemos evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En este tipo de investigaciones se analizan los datos reunidos para describir así cuales están relacionados entre sí.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. El manual de organización.

La Gestión Institucional de la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil” basa su desarrollo y evaluación en la aplicación de una planificación estratégica seria: constituida en 5 etapas básicas, Diagnóstico, Desarrollo, Ejecución, Monitoreo y Realimentación, en todos los procesos del quehacer educativo:

- **Administración.** La Institución Educativa elabora un manual de procedimiento administrativo eficaz y transparente, manual de convivencia, orgánico estructural y funcional de educación y su reglamento, los decretos ejecutivos 1786, del 29 de agosto de 2001 que establece un Marco Normativo General con lineamientos administrativos y curriculares para reformar y ordenar el Bachillerato en el Ecuador; los Acuerdos Ministeriales 3425 de 27 de agosto de 2004 que dispone la aplicación en todos los establecimientos de educación media que ofertan especializaciones técnicas, de la nueva estructura del Bachillerato Técnico con especializaciones profesionales; el Acuerdo Ministerial 334 del 18 de octubre de 2005, donde se regulan las instituciones ofrecidas en el Bachillerato Técnico; el Acuerdo Ministerial 468: Marco regulador de la administración, organización y funcionamiento de las instituciones educativas que ofertan bachillerato técnico, el Acuerdo Ministerial 539: Reglamento de Unidades Educativas de Producción (UEP); el Código de la Niñez y Adolescencia, y más reglamentaciones educacionales permanentes.

Cobertura y Resultados Académicos

- Sistema de Seguimiento y monitoreo de los resultados académicos. El seguimiento del rendimiento académico se realiza bien en cada departamento, bien a nivel institucional ofreciendo información sobre: asistencia, resultados académicos, repetición, fracaso escolar y deserción. Se realiza un informe

Evaluación de desempeño

- Sistema de Evaluación de Desempeño. Se realiza la evaluación de desempeño de docentes y directivos, en la que intervienen múltiples agentes.

Orientación Estratégica.- La Unidad Educativa elabora un Plan de Transformación Institucional para ciclos de 3 años comprometidos con las orientaciones del Proceso de Reforma, la Misión y Visión Institucional del Sistema RETEC.

- La Unidad Educativa elabora Planes Operativos Anuales vinculados al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y RETEC.

- La Unidad Educativa implanta y aplica una metodología de evaluación institucional y genera un informe anual de situación, actividad y resultado del proceso educativo en todos los ámbitos.

Docencia.- Se implanta en la Unidad Educativa los nuevos currículos basados en competencias laborales como organizadores del proceso enseñanza – aprendizaje, esto es en el Bachillerato Técnico.

La Unidad Educativa desarrolla y aplica en toda la Institución una metodología unificada de Evaluación del Aprendizaje conocida como 60/40. 60% Procedimental y 40% cognitivo, dando apertura en que la teoría sale de la práctica, para así convertir el aula en un taller, y el docente desarrolla proyectos de aula donde el actor principal es el educando y el maestro es un facilitador, o moderador en la actividad del aula.

Evaluación de los Procesos Básicos

Administración.

Calendario, horarios y uso de espacios:

Se realiza una planificación periódica, realizada por la mayoría de los docentes y directivos, que se revisa de manera sistemática.

Reglamento Interno:

La Unidad Educativa tiene un Reglamento Interno. La comunidad educativa elabora de forma consensuada procedimientos y normas de funcionamiento institucional.

Manual de Procedimientos Administrativos:

Se realizó y se está implementando/aplicando.

Orientación Estratégica.

Plan de Transformación Institucional y el Programa Operativo Anual

Se realizó y se está implementando/aplicando.

Metodología de evaluación

Se realiza una evaluación institucional y se está elaborando un informe que divulga los resultados a toda la comunidad educativa.

Gestión de Recursos Financieros.

Mejora del funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones

Se realiza una revisión periódica de las máquinas de computación, material didáctico y material de laboratorio; el estado de las aulas del centro es muy bueno, presentando un aspecto agradable y confortable para el dictado de las asignaturas.

4.1.1.2 El código de Ética.

La institución para su mejor desarrollo de convivencia tiene las siguientes normas:

Medidas de normalización y su competencia.- Son las sanciones o correcciones que deben aplicarse cuando el comportamiento de los estudiantes sale de la normalidad; irrespeta las normas establecidas.

Las medidas de corrección o sanciones que haya de aplicarse por el incumplimiento de los deberes y normas estudiantiles se determinan en el presente artículo y de acuerdo a la gravedad de la falta y en atención a la siguiente gradación:

- a) Amonestación privada verbal, por el profesor guía o coordinador, por faltas leves.
- b) Amonestación escrita, por el profesor guía o coordinador, por faltas leves.
- c) Tarea o trabajo extracurricular, de carácter educativo y recuperador, impuesta por el coordinador del área, para las faltas leves y/o graves.
- d) Rebaja prudencial en la calificación de disciplina, en el trimestre en el que cometió la falta o que se tuvo conocimiento de la misma, impuesta por la junta de curso; para las faltas leves y/o graves.
- e) Matrícula condicionada para el próximo año lectivo, por la junta de curso o coordinador del nivel.
- f) Negación de matrícula para el próximo año lectivo; por el rector, por faltas graves.
- g) Aplazamiento del examen del tercer trimestre o de grado; hasta de tres materias, resuelto por el rector, previo informe y solicitud de la junta de curso para faltas graves y extremadamente graves.
- h) Separación definitiva por el resto del año lectivo, decretada por el rector, por faltas extremadamente graves.

Procedimiento para la aplicación de las medidas de normalización.- Los procedimientos para la investigación, juzgamiento y sanción o aplicación de las medidas de normalización se observarán las siguientes normas:

- a) Las infracciones de las normas de convivencia serán superadas primero a nivel de diálogo orientador y sólo en caso de reincidencia se pasará al nivel de amonestaciones sanciones.
- b) Si los actos que ameritan ser normalizados tiene la misma gradación de la falta, el correctivo será aplicado en forma progresiva de menor a mayor , pero si no tiene la misma gradación , y la falta fuera de las tipificadas como graves o extremadamente

graves , se aplicará la sanción que corresponda, así no se hubieren aplicado las de menor grado.

c) Las infracciones o faltas leves al Código de Convivencia, cuando se trate de la primera ocasión, serán tratadas en forma inmediata, verbal y personal por el profesor o directivo que observe el acto, le recordará la normatividad disciplinaria y le aconsejará para que observe buen comportamiento. Del hecho dejará constancia en la hoja de vida del estudiante.

d) De seguir el estudiante manteniendo una conducta contraria a la normativa interna, haciendo caso omiso a las recomendaciones del profesor o autoridad, será normalizada su actuación con amonestación verbal privada la primera vez, y con amonestación escrita en caso de reincidencia.

e) Si posteriormente a la amonestación escrita, el estudiante continúa en el irrespeto o inobservancia a las normas y con su conducta irregular, el miembro del personal docente notificará al coordinador para que revise el caso y si amerite instaure una Comisión de Disciplina.

f) La junta de curso al término de cada trimestre podrá sugerir sanciones a los estudiantes cuyo registro de desacato a las normas lo ameriten.

g) Las faltas graves o extremadamente graves será reportadas inmediatamente al coordinador.

h) Dada la naturaleza propia de la actuación de la Comisión de Disciplina que tiene que investigar la conducta de menores de edad dentro del ámbito educativo, el expediente que se instaure para el efecto tendrá el carácter de reservado y su trámite sumamente sumario según las presentes normas, sin admitirse incidentes de ninguna clase ni naturaleza.

i) De ameritarse la Comisión de disciplina, el director del DOBE mediante la respectiva providencia dispondrá la formación de dicha Comisión y la práctica de las diligencias que estime pertinentes para la investigación de la infracción, comprobación del hecho y grados de participación de los implicados. Notificando de la actuado a los representante legales de los estudiantes.

j) La Comisión de Disciplina concluirá su participación en el proceso con la expedición de la correspondiente resolución que deberá ser debidamente motivada y contendrá la recomendación para que sea aplicada por la autoridad o instancia competente, quien podrá ratificar, rectificar o denegar la solicitud o sugerencia.

4.1.1.3 El plan estratégico.

La planificación estratégica del plantel es la herramienta principal en el desarrollo institucional basada en la misión, visión, políticas, valores y objetivos aplicados en el proceso enseñanza-aprendizaje.

En lo referente a los valores la conducta de todos y cada uno de los miembros de la comunidad “NAVALINA” se mantendrá siempre bajo la práctica de los valores institucionales que se describen a continuación: Liderazgo y emprendimiento, pensamiento crítico y honestidad a toda prueba, cultivo del civismo y respeto al medio ambiente, búsqueda permanente de la calidad, calidez y excelencia, amor al trabajo, entrega y compromiso con la Institución y vivir nuestro lema: trabajo-ciencia-virtud.

Políticas:

La política es una forma de articular la filosofía con la acción porque orienta el camino a seguir, en el área de gestión: procesos – productos – personas – recursos – estudiantes – relaciones con el entorno. Como indica el estándar de gestión de colegios de bachillerato técnico.

El centro educativo fortalece la oferta académica acorde con las exigencias y necesidades cambiantes de la sociedad actual. Con la innovación curricular y la capacitación a docentes en los roles de competencia.

Se implementa un modelo sistémico y holístico de gestión integrado que dinamice los procesos administrativos y académicos para el cumplimiento de la misión y visión institucional. Mediante comisiones o consejos técnicos y Coordinadores de Área, dirigidos por la autoridades, cada una en su campo específico.

La Unidad Educativa Particular Mixta Vespertina “ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL”, utiliza la Planificación Estratégica como una herramienta para mejorar la parte operativa de gestión institucional considerando los aspectos como:

El entorno por los cambios que se dan en él. Oportunidades y amenazas. La capacidad, la gestión de la organización, fortalezas y debilidades

Política, valores, normas y principios Cristianos Pastorales como base de los Valores Humanos, que fortalecen a sus dirigentes para una mejor imagen de la Institución en la comunidad.

Para la realización de la Misión, es importante tomar en cuenta estos aspectos que son los pilares fundamentales de la Planificación Estratégica, y sin una aplicación sinérgica de sus miembros en cada uno de sus roles, no se podrá conseguir la consecución de su Visión Institucional.

Con la multiplicación de habilidades y del Talento Humano en el marco de una sinergia pura se elabora un Plan de Acción Estratégico para los próximos tres períodos lectivos: 2011 – 2012, 2012 – 2013, 2013 – 2014; dentro del marco de referencia del RETEC, con sus 35 descriptores.

De esta manera queda iniciado el Diseño Estratégico del rumbo a seguir en el tiempo ya indicado.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual de la institución en relación con la gestión, el liderazgo valores plantea lo siguiente:

Estrategias: Trabajo solidario en la comunidad educativa, innovación del DOBE, integración de la comunidad al quehacer de la institución y capacitación en administración y liderazgo educativo.

Proyectos: Los valores y el liderazgo para una integración eficiente, integración familiar, seminarios para padres de familia, desarrollo de proyectos productivos en innovación y capacitación en competencias.

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

Dentro del proyecto educativo institucional en relación con la gestión, liderazgo y valores en la administración del plantel se señala lo siguiente:

El Proyecto Educativo Institucional PEI, de la Unidad Educativa Particular Mixta Vespertina “ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL”, es un proyecto de innovación evaluativa y curricular que propende al mejoramiento, cambio y superación cuantitativa y cualitativa de la propuesta curricular anterior, a su vez porque las instituciones educativas debemos ajustarnos a las más cambiantes realidades así como a la necesidad del medio en que se desarrolla la institución y a lo que el mundo laboral requiere, pero al mismo tiempo daremos cumplimiento al Acurdo Ministerial 3425 de fecha 27 de agosto del 2004, que planteó el Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica – PRETEC con los lineamientos curriculares del Decreto Ejecutivo 1786.

OBJETIVOS

- Desarrollar una educación integral liberadora, en los estudiantes que parta de la realidad y promueva la investigación e innovación tecnológica, científica y ecológica”, fomente los valores universales y tradiciones culturales, para lograr

el crecimiento y el desarrollo de la persona humana, siendo protagonistas de acción y cambio en la familia y en la sociedad.

- Efectuar las operaciones básicas o auxiliares de gestión administrativa, en el ámbito privado y/o público, con arreglo a las normas de organización interna, a las instrucciones recibidas y a la legislación vigente, de forma eficiente y con calidad de servicio.
- Construir un ambiente educativo que permita a los estudiantes, descubrir y desarrollar todas sus potencialidades y tomar conciencia de su valor como persona, sujeto de su propio desarrollo, como ser social: activa, singular, autónoma, analítica y trascendente.

METAS

Se cumplieron objetivos y metas propuestas en los proyectos específicos del Plan Operativo Anual.

- Consolidó a la comunidad educativa.
- Mejoró la capacidad pedagógica y trato docente y discente.
- Mejoró la calidad del Bachillerato para el ingreso a universidades y en el emprendimiento
- Mejoraron los recursos institucionales.
- Se logró una formación integral y en lo cultural; como persona, profesional y mejor miembro en la comunidad.
- Mediante la comunicación por competencia se logró fluidez en la comunicación, de la enseñanza – aprendizaje en los métodos y técnicas de aprendizaje.
- Se espera en este nuevo periodo de aplicación del PEI, capacitar a los docentes en proyectos de aula y en la elaboración de recursos didácticos de aprendizaje en los nuevos currículos.

PROCESOS

Para cumplir con las metas planteadas en el Plan Operativo Anual se establecieron las siguientes estrategias:

- Integración de las políticas institucionales.
- Motivación al cambio

Acciones que mejoraron la capacidad pedagógica y trato docente y discente:

- Capacitación en interacciones humanas.

- Inteligencia emocional.
- Desarrollo humano
- Trabajo de integración por estamentos institucional.
- Motivar a la producción.

Capacitación a los docentes en lo pedagógico y técnico:

- Se optimizó y tecnificó a los recursos humanos.
- Se reforzó el perfil de la estudiante que ingresa a la institución.
- Organización del área laboral empresas, microempresas, industrias.
- Generación de espacios de formación profesional práctica.
- Se aplicó en nuevo currículo (Proyecto RETEC).
- Se implementaron las nuevas especializaciones.
- Se fortaleció la promoción de los egresados hacia el mundo laboral.

Se logró la fluidez en la comunicación:

- Distribución y Recursos Humanos especializados.
- Implementación de las comisiones de planificaciones.
- Elaboración de un plan de comunicación e información interna y externa.
- Se automatizó la información al estudiantado.
- Se incentivó la creatividad de los docentes.
- Se elaboró el Plan de Capacitación Progresivo en lo Pedagógico, Técnico y Científico.

METODOLOGÍA

- Se aplicó el Plan de Estudio que contempla el Retec.
- Se innovaron contenidos programáticos en las áreas instrumentales, científicas y en lo técnico profesional, de acuerdo al requerimiento del sector laboral.
- Se realizó la planificación curricular en base a los instrumentos entregados por el Retec, tales como Plan Anual, Plan de Unidad, Matriz de enseñanza-aprendizaje, control de asistencia de las estudiantes y actividades, leccionario, libro de vida. Y acta de calificación quimestral. En cuanto a los contenidos, se aplicaron los formativos, procedimentales, conceptuales, actitudinales y los criterios de evaluación.
- En cuanto a la programación de las unidades relacionadas con el módulo profesional y teniendo en cuenta la característica y nivel de las estudiantes que

van a cursar el módulo, se planteó la metodología que más se adecuó a conseguir las capacidades, eligiendo las actividades –tipo enseñanza-aprendizaje. Estas se organizaron y se secuenciaron en cada unidad y se relacionaron con los recursos y medios que se requirieron y con el tiempo disponible. En cada unidad se asignaron las capacidades básicas correspondientes y los contenidos desglosados.

- La planificación de Actividades de Enseñanza-Aprendizaje se programó de la siguiente manera:
 - Tiempo estimado (horas),
 - Realización (grupo–individual),
 - Ubicación (aula-taller),
 - Objetivos de la actividad,
 - Medios didácticos y tecnológicos y documentos de apoyo,
 - Secuencia de desarrollo de la actividad,
 - Seguimiento de la actividad realizada por el profesor,
 - Evaluación de la actividad realizada por la estudiante.

En cuanto a los criterios de evaluación se realizó lo siguiente:

Para cada Unidad de los criterios de evaluación estuvieron referidos, obviamente, a los objetivos y contenidos de la respectiva Unidad de Trabajo, en referencia a estos criterios, el profesor en su aula determinó las actividades de evaluación.

En lo referente al sistema de Evaluación 60/40 se logró:

- Fijar las metas que los estudiantes debió alcanzar a partir de criterios derivados de su propia situación individual (esto es opuesto a la evaluación normativa y estandarizada).
- Se informó a los estudiantes de sus progresos y de lo que puede llegar a hacer con arreglo a sus propias posibilidades.
- Se mejoró el propio proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Se modificó el plan de actuación diseñado por el profesor según se vaya produciendo el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Se Planificaron actividades específicas de refuerzo.
- Se intervino en la resolución de conflictos actitudinales y se orientó la acción tutorial.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.

El reglamento interno pasó a convertirse en el código de convivencia y entre lo relacionado con el tema tenemos:

Entre los principios del código de convivencia se mencionan:

- Propende la transformación del hombre para cambiar al Ecuador y el mundo, en pro de la construcción de una sociedad justa, pacífica, libre y democrática que fomente la conservación del medio ambiente.
- Propicia el desarrollo de competencias intelectuales, físicas y morales, que permitan la inserción de nuestras generaciones de estudiantes en la sociedad del conocimiento, la inteligencia y el trabajo, para formar ciudadanos del mundo.
- Privilegia el cumplimiento de las consignas culturales o ejes de la formación de la personalidad: autoestima, identidad, honestidad, dignidad para la vida, producción, eficiencia y calidad.
- Potencia los aprendizajes básicos para La convivencia social: no agredir al prójimo, comunicarse, interactuar, decidir en grupos, cuidar el entorno y así mismo, valorar el saber social.
- Abre sus puertas a los avances culturales, científicos, artísticos y políticos, que procuren el progreso de la humanidad en el marco de los valores éticos y morales.
- Fomenta la cultura de la participación, en la cual nuestros estudiantes aprenden a ser parte de colectivos de pensamiento, organización y acción, para descubrir que pueden proponer, modificar, rechazar y producir con autonomía.

Existe también un apartado relacionado con los valores que dice:

Si bien es cierto uno de los ejes fundamentales de la institución es el desarrollo de valores, dentro de nuestra institución se destacan específicamente los siguientes: Justicia, solidaridad, respeto y responsabilidad como valores fundamentales los mismos que se apoyan en otros como autoestima, compañerismo, familia, veracidad y perseverancia.

Con relación a los deberes y derechos de los estudiantes se señala:

- a) Derechos generales:** Los estudiantes tendrán derecho a que se les reconozca y respeten los derechos fundamentales de la vida, la integridad física, la salud, la educación y la cultura, su nombre y nacionalidad, la recreación y la libre expresión de su opinión prevaleciendo de igual manera los derechos de los demás en conformidad con la Constitución de la República, la Ley orgánica de Educación y su Reglamento General, Código de la Niñez y la Adolescencia y los que determine el presente Código de Convivencia.

b) Derechos específicos: Además de los derechos que se determinan en los cuerpos legales anteriormente referidos, los estudiantes tendrán los siguientes derechos y facultades:

- Recibir con idoneidad una formación integral en las dimensiones cognitiva, afectiva, estética, comunicativa, ética, espiritual, corporal, social, política y religiosa.
- Conocer previamente el Código de Convivencia y la propuesta educativa de la institución con las programaciones y horarios de las distintas actividades.
- Ser representado por su padre o madre, y por impedimento por otra persona que haga de representante, cuando se esté llevando un proceso académico o de normalización, y de igual manera a estar informado sobre el mismo y el reconocimiento de las garantías procesales.
- Ser respetado en las diferencias étnicas, sociales, religiosas, ideológicas y en las garantías procesales sin que ello interfiera con los objetivos y principios de la institución.
- Que se observe el debido proceso, en las diferentes instancias y niveles cuando se trate un asunto relacionado con el estudiante y a ser tratado e el mismo con justicia y equidad.
- Tener acceso a la información, haciendo uso responsable y respetuoso del derecho de petición.
- Ser tratado con respeto, dignidad y cortesía, por parte de los integrantes de la comunidad educativa. A no ser agredido física ni verbalmente por ninguna persona.
- Tener libertad de pensamiento y conciencia con el acompañamiento responsable de padres y madres de familia, profesores, utilizando los canales de participación existentes.
- Conocer previamente los planes, acciones y programas intra o extracurriculares que deban realizarse dentro o fuera de la institución.
- A impulsar, promover y participar de las actividades académicas, culturales, deportivas y recreativas que se realicen.
- A utilizar responsablemente los materiales, recursos didácticos, dotaciones y demás servicios que brinda la institución para el logro de los objetivos.
- A que se le guarde absoluta reserva cuando denuncia una conducta dolosa o malintencionada cometida por cualquier miembro de la comunidad educativa.

- A tener condiciones óptimas de higiene, salubridad, orden en las instalaciones del establecimiento.
 - A que la institución le expida un carné estudiantil con el fin de facilitarle la participación en eventos científicos, culturales, artísticos, deportivos y recreativos.
 - A participar democráticamente en el Gobierno Estudiantil pudiendo elegir y ser elegido de acuerdo con la normatividad.
 - A conocer oportunamente los resultados académicos, para tener posibilidad de impugnarlos cuando hay diferencias y ser escuchado por los docentes siguiendo los procedimientos respectivos.
 - A ser notificado de las faltas cometidas y estímulos que se ha hecho acreedor, con la correspondiente firma.
 - Al respeto de su intimidad personal y familiar, a su buen nombre y honra.
 - A disfrutar del descanso, del tiempo libre, del deporte y de las distintas formas de recreación en los tiempos, lugares y modos, previsto para ello.
 - A presentar excusas firmadas por su representante legal acompañadas de los correspondientes certificados para justificar ausencias.
- c) Deberes y responsabilidades específicas:** Los estudiantes al ser matriculado en nuestra institución, adquieren los siguientes deberes y responsabilidades específicas:
- Cumplir responsablemente como estudiante con las actividades curriculares, horarios de ingreso y salida, planes, programas y demás actividades extracurriculares y complementarias que realiza la institución.
 - Guardar respeto por la institución sin discriminación de raza, sexo, clase social, profesión, religión o política.
 - Respetar los símbolos patrios e institucionales, dentro y fuera del establecimiento.
 - Guardar respeto por los bienes muebles e inmuebles de la institución o ajenos.
 - Mantener siempre el diálogo y confrontar sin romper la convivencia; concertar, consensuar, negociar y dar soluciones pacíficas a los conflictos personales o comunitarios, manteniendo parámetros de equidad y justicia, con objeto de intercambiar información, fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar una cultura de paz.

- Contribuir a la preservación, aseo, mejoramiento y embellecimiento del medio ambiente, del entorno en general y de sí mismo.
- Participar democrática, activa, respetuosa y responsablemente en las diferentes formas de organización estudiantil.
- Entregar oportunamente a su representante, circulares, libretas u otro medio escrito, ya sean enviados por a para la institución, devolviendo en la fecha establecida los correspondientes desprendibles firmados por el representante legal.
- Proceder honradamente en todos sus actos, elaboración, presentación y evaluación de trabajos, pruebas escritas y demás procesos valorativos.
- Devolver todo objeto que se encuentre y no sea de su propiedad a los profesores guías o inspectores de curso, para que el verdadero dueño pueda reclamarlo.
- Velar por su integridad física y moral de todas las personas y por su salud personal y pública, rechazando el uso de drogas u otras sustancias psicotrópicas y comunicar si algún estudiante esté portando o haciendo uso de ella dentro o fuera del plantel.
- Denunciar cualquier conducta dolosa o malintencionada que se haya cometido por cualquier miembro de la comunidad educativa o que esté ocurriendo en la institución y que pueda lesionar o perjudicar a cualquier persona de la comunidad.
- Presentar siempre y en todo lugar una imagen positiva de la institución mediante actuaciones serias, respetuosas y responsables y aceptar con respeto las correcciones de los educadores, compañeros y demás miembros de la comunidad.
- Respetar los derechos ajenos y no abusar de los propios.
- No traer ni hacer uso de walkman, juegos de video, grabadoras, radios, revistas, celulares, beepers y cualquier objeto que afecte o interfiera en el normal desarrollo del trabajo académico.
- Portar siempre el carné estudiantil.
- Presentarse siempre aseado con el uniforme requerido y completo, con el modelo adoptado por la institución, el cual es obligatorio, no debe usar aretes, collares ni adornos. Se prohíbe el uso de aderezos en cejas, nariz, lengua, párpados, ombligo, entre otros, por considerárselos lesivos para la salud.

- Observar las siguientes reglas respecto al cabello: Para los varones no usar tinturas y pelo corto las mujeres se presentarán femeninas y bien peinadas o sujetas con moños o vinchas no llamativas.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

La Unidad Educativa Particular Mixta Vespertina “ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL”, de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas, para ofrecer los servicios educativos a la sociedad aspira a estructurar la gestión académica curricular y administrativa de acuerdo a las necesidades de la demanda como lo exige también los adelantos tecnológicos y la globalización, conociendo las necesidades reales, estructurales, económicas y sociales de la familia de los educandos, se puede otorgar una oferta educativa integral.

Los datos obtenidos en el diagnóstico institucional por medio de las encuestas que están publicados en el Proyecto Educativo nos permitirán desarrollar nuestro proyecto de gestión para lograr también la excelencia educativa como consta en la misión institucional.

a) Necesidades reales de la gestión:

Consciente de la necesidad de mejorar la calidad de la educación, se implementará el modelo pedagógico cognitivo constructivista con el fin de formar bachilleres con habilidades, destrezas, aptitudes y valores para asumir con responsabilidad el rol de ciudadano, que sean capaces de fortalecer su propia identidad y estatus social. Para esta realidad es conveniente activar o ejecutar una evaluación por competencia como lo indica el reforzamiento de la educación técnica, en lo procedimental y cognitivo.

Siendo la gestión una herramienta de la planificación donde se obtiene un buen proceso de enseñanza–aprendizaje y una buena administración institucional que redundará en un excelente clima institucional.

b) Demanda de la comunidad.

Los adelantos de la ciencia en la tecnología y comunicaciones, son formas de producir el desarrollo del conocimiento que provocan cambios en la sociedad, por lo que la educación tiene que construir sus procesos pedagógicos de acuerdo a la era moderna para satisfacer la demanda de la sociedad, tomando en cuenta los nuevos currículos por competencias. Considerando la flexibilidad de los currículos, la autonomía del docente en el dictado de su cátedra y la evaluación en el aula como taller; son factores

que dinamizan el proceso educativo para así cumplir con los cinco pilares creados por la UNESCO y también concordar con los pedidos de la sociedad demandante de la educación integral.

c) Objetivos del proyecto de gestión:

-Orientar la elaboración del Proyecto Educativo Institucional como un referente técnico que determine y caracterice la oferta educativa que hace la institución con el contexto local sin perder de vista los requerimientos nacionales.

-Alcanzar la certificación y acreditación académica de calidad, mediante la aplicación y el monitoreo del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I), dentro del marco del RETEC en un período de tres años.

-Obtener la excelencia Institucional y Académica con la aplicación de las herramientas estratégicas, y la definición de un modelo educativo, que responde en los próximos tres años.

d) Modelo de liderazgo adoptado por el plantel:

El modelo de liderazgo estará basado en el desarrollo de un modelo de gestión proactivo como referente de una adecuada planificación que promueve una participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa, en la cual la Rectora será un líder armonizador ejecutor de voluntades y aptitudes.

Dentro de este modelo de gestión estratégico se pretende responder en forma general las exigencias de la comunidad demandante de los servicios educativos e ir desarrollando las acciones para el cumplimiento de los objetivos del presente proyecto educativo.

e) Toma de decisiones - Autoridades.

Para la toma de decisiones dentro del marco de la gestión administrativa institucional se trabaja en el análisis y en la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos específicos para el cumplimiento de una planeación estratégica que coadyuve a encontrar los objetivos deseados en el Centro Educativo.

4.2.2.1 Misión y visión.

VISIÓN

“Seremos la mejor opción educativa en formación integral con régimen paramilitar, desarrollaremos en nuestros estudiantes cuatro aspectos fundamentales: académico, disciplinario, espiritual y en valores, que nos permita entregar la sociedad líderes preparados para participar en el desarrollo de la Patria, siendo reconocidos como

actores fundamentales en el proceso de transformación de la conciencia de nuestros cadetes”

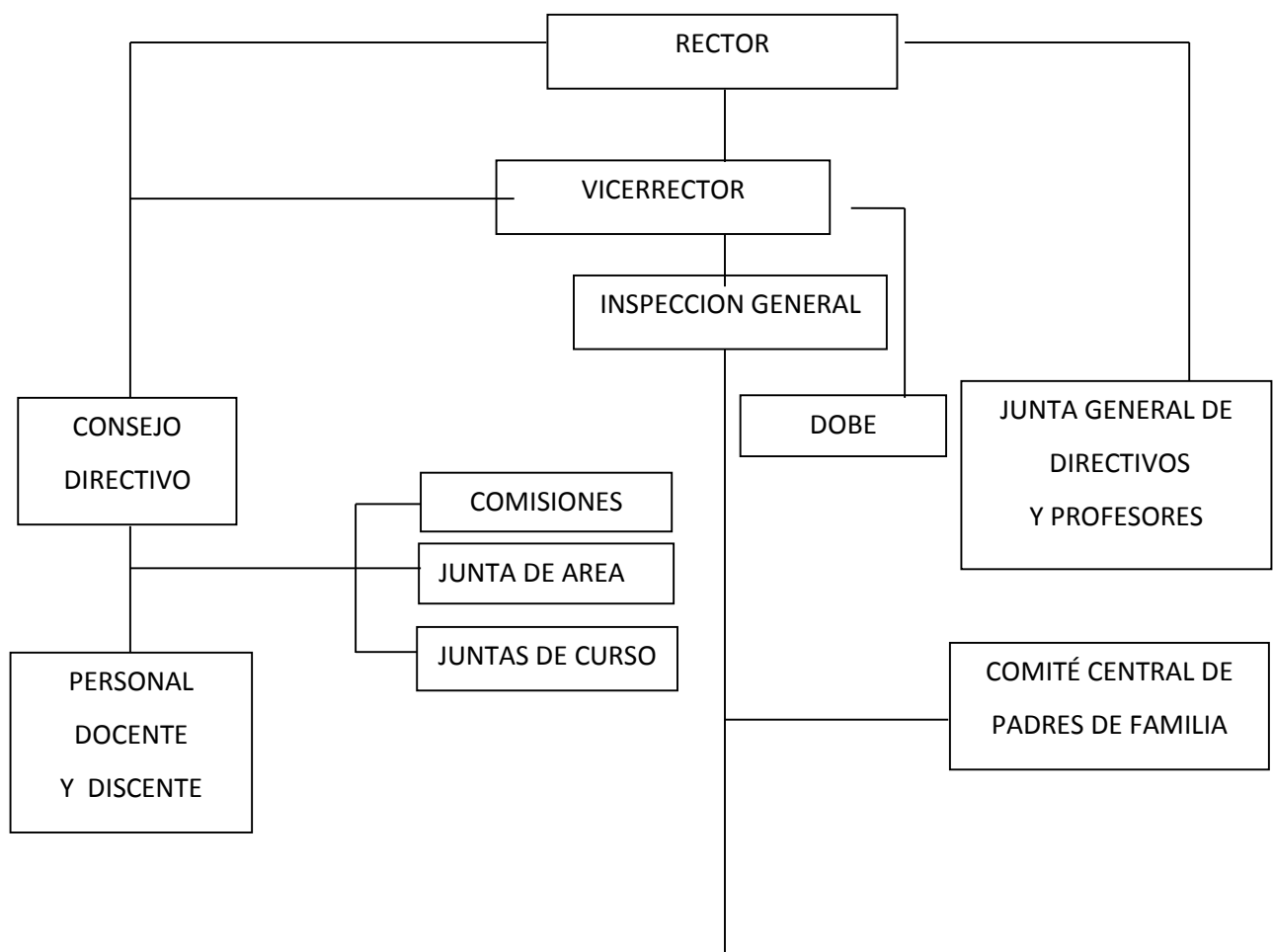
Si analizamos la visión de la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil” podemos deducir que entre sus postulados la institución pretende verse en un futuro como forjadora de estudiantes con un desarrollo espiritual y en valores, además entregar a la sociedad líderes para el desarrollo del país.

MISIÓN

Somos una Institución Educativa Paramilitar, con un prestigio consolidado a lo largo de cuatro décadas, con personal altamente calificado y en constante actualización; dedicados a brindar a nuestros estudiantes una educación integral que les permita tener la capacidad para tomar decisiones con iniciativa, creatividad, dinamismo, equidad, autonomía y responsabilidad en beneficio propio y de sus congéneres

La institución se define en su misión como una institución paramilitar, que se orienta hacia una educación integral de sus estudiantes. En ella no menciona específicamente los valores o el liderazgo pero se sobreentienden dentro de la educación integral.

4.1.2.2. El organigrama



PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO
--

En la institución educativa, según el organigrama existe el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, que a diferencia de otros, está formado además de los miembros especificados en el reglamento a la ley de educación, por las Consejerías Familiares y el Área de Formación Humana. En él se conjuga verbo y acción, lágrimas, decisiones, consejos, guía, mediación en posturas personales, siendo un espacio de apertura y confidencialidad, pero también se abre a otros ámbitos como la ayuda social y el trabajo comunitario.

El trabajo que realiza el equipo interdisciplinario, si bien es arduo, recoge al final sus frutos al observar cambios y toma de decisiones personales adecuadas, tanto en lo individual como para el bien común. Se trabaja no solamente no sólo para cumplir un objetivo de trabajo que puede comprobarse estadísticamente, sino que va mucho más allá ; se trabaja con seres humanos que tienen sus fortalezas y debilidades, con sus esperanzas; esta formación se apoya en la invitación a vivir responsablemente todas las acciones de los chicos, desarrollando su autonomía.

El método de trabajo de este departamento se basa en el desarrollo de una sana autoestima, respeto de las diferencias individuales, prevención, toma de conciencia, desarrollo de la personalidad y de la autonomía, apoyo a las familias y por lo tanto , a cada uno de los estudiantes , de esa manera, el departamento de encamina a entregar a Dios, a la vida, a las familias y a la sociedad, personas autónomas y responsables que puedan asumir el reto del futuro con una actitud positiva, que indudablemente los llevará a tener una vida feliz.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Todo el personal de colaboradores o quienes prestan sus servicios y forman parte del personal directivo, docente, administrativo, mantenimiento y servicios generales, para su organización y correcto funcionamiento responde a los siguientes niveles:

a) Nivel Directivo:

Autoridades:

- Director General
- Rector
- Vicerrector
- Coordinadores por niveles.

2. Organismos o Cuerpos Colegiados:

- Comité Ejecutivo
- Consejo Directivo
- Junta General de Directivos y Profesores.
- Asamblea General de la Comunidad Educativa

Rector.- El rector es la primera autoridad ejecutiva, académica, administrativa y el representante oficial de la institución. Será un profesional de la educación, de nacionalidad ecuatoriana y deberá reunir los requisitos que la Ley de Educación y su Reglamento señale para el efecto.

Funciones y atribuciones del rector.- A más de las estipuladas en el Reglamento General de la Ley de Educación (Art.96) y que fueren aplicables dada la naturaleza de derecho privado de la institución, las funciones del rector son las siguientes:

- a) Representar oficialmente a la Institución; en los aspectos académicos, administrativos, técnicos, pedagógicos y de procedimientos, ante la comunidad educativa y autoridades.
- b) Orientar el proceso educativo, dialogar con personas y comisiones, motivar innovaciones educativas, proyectar la institución a la comunidad y promover la solidaridad.
- c) Programar, organizar, dirigir y evaluar la institución para que haga de sus principios una forma de vida y consiga sus objetivos.
- d) Conjuguar con justicia los intereses del personal docente, administrativo, auxiliar, de estudiantes y de padres de familia, especialmente en tiempos de crisis.
- e) Implantar una misma cultura institucional en los integrantes de la comunidad educativa, sin perjuicio de sus particularidades originadas e el nivel de desarrollo de sus educandos.
- f) Autorizar la contratación del personal directivo, docente, administrativo y de servicio, tanto como de las personas naturales o jurídicas que prestaran servicios especiales.

- g) Disponer la capacitación a personal que labora en la unidad educativa para garantizar una educación de calidad.
- h) Propiciar espacios de diálogo democrático y receptar iniciativas y opiniones de todos los sectores que conforman la comunidad educativa, en especial del consejo directivo.
- i) Exigir con firmeza el cumplimiento de las responsabilidades asumidas por cada uno de sus miembros.
- j) Garantizar los derechos de todos y velar porque nadie se sienta marginado, excluido o relegado.
- k) Informar por escrito el avance de los proyectos a las autoridades pertinentes.
- l) Promover la preparación y ejecución del plan estratégico institucional.
- m) Velar por el respeto y cumplimiento de la Constitución Política, Leyes de la República, Código de Convivencia, Reglamento y normatividad de la institución, así como de las disposiciones emitidas por las autoridades pertinentes.

Vicerrector.- Es la segunda autoridad ejecutiva de la institución que sirve de apoyo director al rector, de cuya autoridad depende su nombramiento y control. Sus funciones y atribuciones son las que le fueren delegadas y establecidas por el rector, debiendo reunir los mismos requisitos del rector para su designación y lo subroga en las ausencias temporales.

Funciones y atribuciones del vicerrector.- A más de las establecidas en el Reglamento de la Ley de Educación (Art. 98) en cuanto fueren aplicables, son sus funciones y facultades las siguientes:

- a) Coordinar el funcionamiento académico y pedagógico de la institución y velar por su correcta ejecución.
- b) Promover y orientar la acción curricular del proceso educativo asumido por la institución, como una de las principales tareas.
- c) Coordinar y orientar el trabajo de las áreas, en un clima de diálogo, apertura y participación, a fin de que las áreas cumplan con su misión.
- d) Establecer los procesos que garanticen la programación interdisciplinaria, la programación curricular por asignaturas, las programaciones por unidades de competencia y la asimilación de los contenidos científicos y tecnológicos, para lo cual coordinará con los directores de las áreas académicas.

- e) Supervisar el cumplimiento de los planes de trabajo por las comisiones, sin perjuicio de que lo haga también la comisión especial designada para el efecto.
- f) Evaluar permanentemente al docente y los procesos de aprendizaje, mediante el asesoramiento oportuno y la exigencia de la calidad académica.
- g) Subrogar al rector, en falta o en su ausencia.
- h) Velar porque secretaría cumpla con todos los requisitos exigidos por las autoridades y disposiciones legales.
- i) Presidir las juntas de directores de área.
- j) Diseñar proyectos educativos y/o reformas que favorezcan la calidad educativa y velar por su cumplimiento.
- k) Recabar las evaluaciones a los docentes, resumirlas en un formulario y entregársela a los involucrados.
- l) Supervisar el asiento oportuno de las calificaciones mensuales y trimestrales.
- m) Organizar los tribunales ante los cuales defenderán sus proyectos microempresariales los estudiantes de tercer año de bachillerato.
- n) Preparar la lista de textos y útiles escolares y someterlas a aprobación.
- o) Recabar las pruebas de rendimiento, disponer su reproducción y distribuir las.
- p) Preparar y exhibir los horarios de aplicación de pruebas.
- q) Velar por la adecuación y actualización de documentos de trabajo como de normatividad interna.
- r) Detectar las necesidades de capacitación y organizarlas.
- s) Cumplir con las delegaciones y disposiciones del rector.
- t) Las demás que le asigne el rector o el consejo directivo.

Consejo Directivo.- Estará integrado según lo dispone el Art. 103 del Reglamento de la Ley de Educación; se reunirá por lo menos una vez al mes durante el periodo lectivo, el quórum se conformará con la mitad más uno de sus integrantes y sus resoluciones se tomarán por mayoría simple de votos, y en caso de empate el voto del rector será dirimente.

Funciones y atribuciones del Consejo Directivo: Son funciones y atribuciones del Consejo Directivo, además de las establecidas en el Reglamento de la Ley de Educación (Art. 107) las siguientes:

- a) Orientar la acción educativa de la institución, fomentando el diálogo y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.

- b) Servir de organismo asesor frente a las decisiones que pudieran afectar el funcionamiento de la institución, respetando los niveles de autoridad de los directivos.
- c) Estudiar las reformas propuestas por el vicerrector o las autoridades del plantel o de educación y hacer las recomendaciones del caso.
- d) Estudiar y resolver situaciones académicas y disciplinarias planteadas por las autoridades y organismos asesores.
- e) Aprobar el cronograma de actividades.
- f) Conocer y aprobar informes de organismos y comisiones.
- g) Evaluar periódicamente el plan estratégico y definir los planes de mejora pertinentes.
- h) Evaluar, tomar los correctivos o efectuar las recomendaciones del caso, después de los eventos o actividades realizadas.
- i) Decidir sobre la concesión de estímulos especiales a profesores, empleados y estudiantes, según su competencia.
- j) Ser organismo de última instancia para resolver conflictos entre los miembros de la comunidad educativa, después de haber agotado los procedimientos previstos en este Código.
- k) Interpretar las disposiciones reglamentarias y resoluciones ministeriales que ofrezcan dudas para su aplicación.
- l) Asumir las competencias y facultades de otras comisiones o cuerpos colegiados internos.
- m) Planificar y ejecutar procesos de información, comunicación y capacitación sobre el contenido y aplicación del Código de Convivencia con estudiantes, docentes y padres de familia.
- n) Realizar seguimiento, control, evaluación y mejoramiento continuado de la aplicación del Código de Convivencia.
- o) Presentar informes anuales de los resultados de la aplicación del Código de Convivencia a la asamblea específica y socializarlos a la comunidad educativa.
- p) Resolver todos los asuntos que no están contemplados en el Código de Convivencia elevarlos a consulta a la asamblea específica de considerarlo necesario.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

El plantel tiene la ventaja de trabajar con sus alumnos los valores acompañados de un texto que ha sido elaborado por un grupo de maestros de la propia institución y que se fundamentan en los siguientes principios:

Son varias las décadas atrás que se viene hablando en diferentes foros sobre la necesidad de entregar a nuestros niños, adolescentes y jóvenes una formación que suscite profundas transformaciones en sus vidas y desde ellas a la sociedad. Es sabido que en las aulas de los últimos tiempos lo que prevalecía era el saber científico y la preparación profesional. El cultivo del hombre, la humanización, el desarrollo en vista a la realización consciente de virtudes no tenía lugar. Para lograr una verdadera formación humana en nuestros educandos, es necesario que los maestros adquieran un sentido de compromiso y asuman la responsabilidad histórica que cada uno tiene. La concepción antropológica de la persona humana que sostiene el programa Procesos y Formación es Bio-Psico-Espiritual-Social.

La concepción de la persona humana se fundamenta en el Humanismo Cristiano el cual afirma el valor de la dignidad de la persona en el ser creado a Imagen y Semejanza de Dios. Dios infunde el Espíritu y es en esta dimensión en la que reside el entendimiento, conciencia, voluntad y libertad que la distingue en toda la creación de Dios.

El propósito del programa Procesos y Formación se dirige a la formación de la conciencia moral para que desde ella, la persona humana manifieste y atestigüe en su obrar la dignidad que le ha dado Dios teniendo como ejemplo a Jesucristo modelo de vivencia de dicha dignidad. La verdad moral es la verdad del sentido del hombre la misma que le produce la anhelada felicidad que mira a la trascendencia.

Autoestima y Familia son los pilares en los que se fundamenta el programa Procesos y Formación:

Autoestima, porque si la persona logra descubrir el verdadero valor como persona humana, ésta será capaz de amarse, aceptarse y valorarse a sí misma y a los demás; también, será capaz de tomar conciencia de las cualidades y talentos, reconociendo sus defectos, corrigiéndolos.

Familia, por la influencia que ésta tiene en toda persona ya que funciona como un sistema de apoyo: cubre necesidades de tipo biológico, psico-social, económico, afectivo y espiritual; así mismo es la primera escuela de formación de valores, principios y hábitos que serán determinantes en la formación y desarrollo de la personalidad de toda persona humana.

El modelo pedagógico está basado en el desarrollo del pensamiento y en consecuencia, habilidades y competencias que el niño y adolescente puede lograr a través del razonamiento lógico, crítico, reflexivo y creativo que lo lleve a tomar sus propias decisiones, adecuadas al bien personal y común. Cuando se habla de competencias, hay toda una teoría psicológica, pedagógica y sociológica detrás que, subrayando la necesidad de significación en todo aprendizaje, entiende el hecho de hacerse competente como un proceso de aprendizajes globales que integran contenidos de diferentes tipos (conocimientos, habilidades y actitudes). Aprendizajes que comprenden el desarrollo de capacidades más que la exclusiva adquisición de contenidos puntuales y descontextualizados. La corriente de las competencias implica la búsqueda de aquello que es esencial para ser aprendido. Se trata de seleccionar aquellas capacidades que, de alguna manera, se consideren realmente indispensables para facilitar la plena realización personal y social. A partir de esta nueva perspectiva puede valorarse el paso adelante que lleva consigo la formación basada en competencias en el momento de programar, de priorizar o de seleccionar experiencias integradoras, que preparen a los estudiantes para la vida.

Los contenidos de los libros están organizados en: unidades, sesiones y clases. Cada unidad se ajusta a un formato común que incluye los siguientes aspectos:

- Lectura y actividades de comprensión lectora,
- Actividades en clases en las que se promueve el desarrollo del pensamiento y en consecuencia, habilidades y competencias que el niño y adolescente puede lograr a través del razonamiento lógico, crítico, reflexivo y creativo con la finalidad de llevarlos a tomar sus propias decisiones, adecuadas al bien personal y común.
- Actividades de reflexión personal en las que se evidencian las competencias adquiridas ya que las actividades promueven la aplicación en la práctica de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas.
- Actividades de cierre de la unidad.
- Formato de autoevaluación de competencias
- Formato de auto reflexión

El procedimiento utilizado para diseñar los libros de “Procesos y Formación” fue rigurosamente validado. Los materiales y la metodología de enseñanza fueron sometidos desde sus inicios a evaluaciones constantes. El desarrollo curricular surgió no solo del juicio de los expertos, sino también del trabajo directo con los

estudiantes que han utilizado durante seis años, el mismo en las clases de valores recibidas

El material de cada año básico y/o curso está constituido por una guía para el docente y un libro de trabajo para el alumno. Cada libro consta de seis unidades organizadas en 36 clases las que incluyen “Talleres prácticos para tu vida”, con temas específicos para cada ciclo y, “Formación para la Vida” cuyo objetivo es trabajar con los estudiantes una reflexión para la vida desde una visión integral de la persona humana. Los libros fueron elaborados bajo la premisa de entregar a niños, jóvenes y adolescentes una “educación integral y/o formación integral”, conceptos que se escuchan con frecuencia en el medio educativo, frente a los que solemos pensar que educar integralmente se trata solamente de hacer referencia a una educación o formación muy completa; en realidad es mucho más.

Somos seres integrales, lo que sucede en una dimensión de nuestro ser influye necesariamente en la otra. La educación no es entonces una simple adquisición de conocimientos donde únicamente interviene lo intelectual, sino un proceso que abarca todas las dimensiones de la persona planteándose objetivos para cada una de ellas de acuerdo a su edad y madurez.

El currículo educativo a nivel escolar y de bachillerato reconoce estas dimensiones, (física, conductual, intelectual, espiritual, social, comunitaria y vocacional), trabajándolas de forma relacionada y organizada. Con la finalidad de responder a esta realidad educativa, el programa “Procesos y Formación” se valió de dos herramientas principales para la elaboración y puesta en marcha de los libros: el currículo antes mencionado, y los niveles o ciclos de aprendizaje al interior de las instituciones educativas, considerando el desarrollo evolutivo de la persona humana, el desarrollo moral que ésta es capaz de lograr de acuerdo a las edades, el desarrollo intelectual que se manifiesta en los procesos de pensamiento que realiza en las diversas edades y las competencias que logra en el proceso de formación.

Los libros no son un simple desarrollo de contenidos en horas clases designadas con este objetivo, sino que abarcan el conjunto de actividades y experiencias que los alumnos viven en la institución educativa, y que deben ser debidamente planificadas y organizadas por los maestros. Incluye las materias, pero abarca otros espacios o ámbitos de la vida escolar (eventos culturales, competencias deportivas, labor

comunitaria) y también espacios del compartir cotidiano (recreos, formaciones). Todos estos espacios son parte del currículo y deben recibir una atención especial de modo que sean siempre verdaderos ámbitos de formación en los que se trabajan de manera transversal los valores propuestos en este Programa.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

a) Fundamentos Teóricos

Todo estudio debe fundamentar su modelo sobre bases teóricas científicas que sean válidas, que tengan actualidad y por sobre todo respondan a las condiciones sociales del entorno interno y externo.

Para cumplir con las necesidades de nuestra Institución se consideran los siguientes fundamentos teóricos. Para iniciar el cambio intelectual de actitud positiva adoptaremos, **el modelo pedagógico cognitivo – constructivista.**

b) Fundamentos Pedagógicos

Antes de empezar con la orientación pedagógica es necesario centrarnos al concepto mismo de lo que es la pedagogía. Este concepto durante el pasar del tiempo ha sufrido cambios y en los actuales momentos se dice que pedagogía es **“Conducción del niño”**; o también **“El estudio y la regulación de los procesos de la educación”** esto es enseñanza – aprendizaje.

El desarrollo de las ciencias pedagógicas es una de las necesidades imperiosas de nuestros tiempos y donde ingresa la psicología, la didáctica y la informática como entes reguladores de los procesos educativos actuales en pleno siglo XXI.

No se trata solo de perfeccionar las técnicas didácticas, informáticas sino también actualizar y desarrollar el intelecto y la creatividad del docente, teniendo como base aspectos psicológicos y de relaciones humanas profundas y de valores complementándose necesidades del entorno y de la comunidad educativa, con el perfil del estudiante y programas flexibles de educación.

La presencia de los aspectos como son el teórico y práctico exige que los educadores tengan una noción precisa del lugar que a cada uno le corresponde en la ejecución del proceso educativo.

Este es uno más de los aspectos a considerarse en los nuevos currículos de educación, tanto en el Bachillerato en Ciencias como en el Bachillerato Técnico para el buen funcionamiento de la planificación curricular institucional.

Establecer este equilibrio entre teoría y práctica en la regulación de los procesos educativos es una de las primeras misiones de la pedagogía general.

Con todo lo explicado, la intención de los docentes en el cambio que se va a dar con la aplicación de este nuevo currículo en la Institución, es que el estudiante tenga la capacidad de analizar, discutir, discernir y aprender a emprender, por supuesto también a resolver problemas mediante el desarrollo de habilidades que le faciliten a comunicarse, expresarse, actuar en grupo, para evitar conflictos, es decir capacitar y educar al estudiante organizando la enseñanza con una parte procedimental de mayor potenciación que la parte teórica, respondiendo así a la evaluación de los nuevos currículos.

Por tal motivo es muy necesario mencionar los principios que orientan, regulan y acentúan la labor educativa y son los que establece la UNESCO:

- Aprender a ser.
- Aprender a conocer.
- Aprender a hacer.
- Aprender a vivir juntos.
- Aprender a emprender.

c) Fundamentos Epistemológicos

Siendo la epistemología o teoría del conocimiento, una rama de la filosofía que se ocupa de la naturaleza y la capacidad del conocimiento; se ubica en medio de varias disciplinas que analizan el problema del conocimiento y son las siguientes:

La Lógica, la Psicología, la Sociología, historia de la ciencia, etc.

- **La lógica** estudia los razonamientos o inferencias, no le interesa el contenido del conocimiento con la realidad, si no consigo mismo.
- **La Sociología del Conocimiento**, estudia las relaciones del conocimiento con la realidad social y su devenir histórico.
- **La Psicología**, se interesa sobre cuál es el proceso psicológico que tiene relación con los procesos del sistema nervioso y el carácter social de psiquismo humano.

Al mencionar la naturaleza y capacidad del conocimiento se está aceptando la recepción o captación de parte del estudiante de los conocimientos o contenidos científicos por parte de la enseñanza – aprendizaje en el aula o en su entorno familiar. Al pretender un cambio, no solo debe cambiar el concepto de enseñar y aprender, sino también la idea que tiene el sistema educativo, sobre el conocer y el saber.

Epistemológicamente el conocimiento socialmente válido es aquel que genera teoría, análisis y discernimiento, para actuar en la realidad, convertirlo y emprenderlo.

d) Fundamentos Sociológicos

La educación es una de las estructuras sociales que llamó la atención de los sociólogos, entendiendo a la educación como un fenómeno social y las relaciones que se establecen entre educación y sociedad.

La educación solo se da dentro de una sociedad: es producto de procesos sociales más amplios, estructura y da contenido a las relaciones sociales, forma las identidades culturales individuales y colectivas, condiciona la vida social, las actitudes y la forma en que viven y se relacionan los miembros de la sociedad.

La sociedad funciona como un todo y como tal todo su elemento o subsistemas están interrelacionados, la educación como parte de este sistema se ve influenciada por múltiples variables que la afectan y la estructuran de una manera particular. Cada sociedad ha organizado su educación dependiendo de su filosofía social, su cultura, su sistema político, las características de su población y sus modos de producción.

La Unidad Educativa motivo de este estudio científico y técnico, se pertenece a un País, una Provincia, a un Cantón, a una Ciudad, que forma parte de un micro y macro entorno social y cultural.

La ciudad de Guayaquil, se encuentra en la Provincia del Guayas, una de las provincias más grandes y más productivas del país, ubicada al sur oeste del país. Dentro de sus zonas productivas se encuentran la Industria, Agrícola, Pesquera, Minera y Turística. Industrias que cubren un buen porcentaje del presupuesto general del estado.

La ciudad cuenta con 3'309.034 habitantes, la población ha aumentado en las dos últimas décadas, por la búsqueda de oportunidades de trabajo, de la gente del interior del país o campo a la gran ciudad.

Por este motivo se tiene una sociedad con diversidad de costumbres y culturas, pero muy emprendedores y con ambiciones de superación, acción que hace una ciudad pujante y en desarrollo.

La Unidad Educativa Particular Mixta Vespertina "ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL" se encuentra ubicada en la Provincia del Guayas, en el Norte de la zona urbana y comercial del cantón Guayaquil.

e) Fundamentos Psicológicos

Mediante la psicología se puede mejorar la educación y enseñanza, creencia que ha estado distraída por la filosofía y se ha manifestado a través de los grandes sistemas filosóficos, que han incluido una explicación del psiquismo humano sobre la educación, considerada como una aplicación práctica de la filosofía. Pero al separarse la psicología de la filosofía, por otro lado entendida a la educación como parte de la filosofía, empieza perder posiciones ante los intentos de elaborar una pedagogía que busca en la nueva psicología una fundamentación u orientación científica.

Comienza una nueva etapa entre la educación y la psicología, esto es a fines del siglo XIX, donde queda asentada la teoría y la práctica sobre una base psicológica científica. No podía quedar de lado la psicología porque el ser humano no solo es materia, también es psiquis, donde fluye el sentimiento, pensamiento, conocimiento y emociones que es una parte del estudio de la psicología científica, con su nuevo estudio y descubrimiento de la programación neurolingüística (PNL) que es de mucha ayuda en los centros modernos de estudio para atender a aquellos estudiantes deprimidos, tímidos y con bajo rendimiento académico, programación que será aplicada por el Departamento del D.O.B.E. en la Unidad Educativa Particular Mixta Vespertina "ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL", para elevar la calidad del bachiller. Un psicólogo bien preparado y actualizado es de mucha ayuda científica para mejorar la educación en toda institución educativa. Por lo tanto una educación o enseñanza sin la ORIENTACIÓN PSICOLÓGICA científica no puede cumplirse en forma eficiente, eficaz y efectiva.

El modelo pedagógico cognitivo constructivista, es una visión del psiquismo humano, que se lo comparten la Psicología, Pedagogía y la Didáctica, desde hace cinco décadas cada cual con diferentes enfoques. Como una explicación psicológica el constructivismo sienta sus bases en la psicología.

En los actuales momentos la psicología de la educación, constituye una disciplina totalmente diferente de la filosofía, con sus propios métodos de investigación, teorías, técnicas de estudio y temáticas. Su principal objetivo es hacer que la educación sea cada día mejor. Para este objetivo integran elementos de la Psicología y Pedagogía. En conclusión se puede mencionar que la psicología educativa es un puente entre la psicología general y la educación. La Psicología de la Educación analiza y estudia el cambio que experimentan las personas en los procesos educativos y no se limita el contexto escolar.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

Actualmente el proceso educativo se desarrolla como Unidad Educativa Particular Mixta Vespertina “ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL”, y esto es suficiente para sentirnos orgullosos de sus logros en el campo educacional y formativo de juventudes, que por varios años lectivos han pasados por las aulas, jugando un rol importante en la conducción de elementos humanos que están bajo nuestra responsabilidad y aseguramos la calidad de enseñanza que consideramos una retribución, de alto grado de la confianza brindada por los señores padres de familia y representantes.

La zona de donde provienen sus miembros es ciudadano, de estrato socio económico bueno.

En su mayoría las posibilidades de trabajo de los padres de familia son de actividades comerciales e industriales, empleados públicos y privados, de servicios eventuales y por contrato, etc.

El local es propio y su condición es muy buena. Cuenta con: 25 aulas, Rectorado, Vicerrectorado, Departamento de Secretaría, Departamento de Contabilidad, Laboratorio de Física, Laboratorio de Ciencia, 2 Laboratorios de Inglés, Laboratorio de Química, 4 Laboratorio de Informática (equipados), Biblioteca, Auditorio, Servicios higiénicos diseñados para hombres y mujeres.

El perfil del docente que labora de la institución debe estar de acuerdo con los siguientes parámetros:

PERFIL DEL MAESTRO

- El personal docente es mixto seleccionado de acuerdo al perfil profesional y a los requerimientos de la institución.
- Tiene personalidad definida con equilibrio emocional y autoestima.
- Vive y trasmite valores: honestidad, responsabilidad, solidaridad, etc.
- Tiene y mantiene vocación docente, valora y siente satisfacción por su labor.
- Está en constante actualización científica y metodológica.
- Tiene interés por la investigación.
- Centra el proceso de enseñanza – aprendizaje a partir de la realidad del alumno.
- Tiene capacidad de liderazgo y persuasión.
- Sólida cultura general y profesional.

- Cultiva la ética profesional.
- Es ameno creativo y motivador.
- Tiene sentido común y vocación de servicio.
- Su espíritu es democrático y autocrático.
- Conoce su realidad local y se compromete para su transformación.
- Es observador e intuitivo.
- Es sensible a los problemas sociales.
- Vive una cultura de calidad.
- Es responsable y respetuoso.
- Demuestra disposición por el trabajo en equipo.
- Demuestra disposición por la investigación y la informática.
- Demuestra actitud solidaria.
- Tiene sensibilidad al cambio social.
- Asume una actitud favorable a la defensa de los derechos humanos
- Demuestra una aplicación eficaz de la Psicología en la comunicación y en el aprendizaje.
- Demuestra alta identificación, técnica y humanista.
- Demuestra liderazgo y auto – desarrollo permanente.
- Es un orientador y facilitador de aprendizaje.
- Tiene capacidad para analista y aplica innovaciones pedagógicas.
- Demuestra capacidad y conocimientos adecuados de las técnicas participativas y grupales.
- Estos rasgos han sido definidos en función de las necesidades de operacionales del ideario en lo que respecta a su realización personal, su compromiso y su competencia profesional.

Relacionado con los estudiantes la institución fomenta que sus los mismos tengan un perfil de salida con las siguientes condiciones:

PERFIL DE LOS ALUMNOS

- Son sociales, entusiasta y solidarios.
- Tienen alta valoración personal.
- Buen rendimiento escolar
- Buscan siempre la superación personal.
- Estables y seguros.

- Optan siempre y buscar la investigación.
- Son respetuosos y colaboradores.
- La identidad cultural es muy buena.
- Son emprendedores y con iniciativas.
- Con pensamiento lógico, crítico – y autocrítico y práctico.
- Son democráticos y responsable.
- Se comprometen con la labor desempeñada por la institución y con su realidad, dispuestos asumir el reto en su desarrollo y transformación

PERFIL DEL BACHILLER

La institución educativa genera perfiles de bachilleratos para lograr las siguientes competencias académicas en sus estudiantes graduados.

EN LO INSTRUMENTAL.-

- Utiliza socialmente una segunda lengua de uso generalizado.
- Utiliza la informática como tecnología de apoyo a sus necesidades demanda profesionales tanto en lo educativo como para la sociedad.
- Utiliza las funciones del lenguaje en todas sus expresiones.

EN LO CIENTÍFICO.-

Como hemos visto en lo instrumental ahora en lo científico vemos funciones del lenguaje matemático, de lo general a lo particular con un lenguaje específico de las ciencias.

- Domina los conceptos fundamentales de las ciencias experimentales y expectativas para desarrollar sus conocimientos y destrezas como medio de conocer el mundo en el que viven.
- Domina los procedimientos fundamentales de las ciencias experimentales y explicativas como forma de ejercer los haceres intelectivos y las aplicaciones iniciales de las mismas ya que con estas nos conlleva a realizar comisiones tripartitas y hacerlas dominativas en el quehacer de los graduados.
- Posee desarrollo de actitudes relacionadas con las ciencias experimentales y explicativas para la práctica de los valores, religiosos y militares, positivos respecto de ellas.

EN EL DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL.

- Domina el desarrollo de las actitudes necesarias para la convivencia pacífica de una sociedad en la que existen diversidades sustentables y para que haya paz y armonía o una democracia superior.
- Desarrollando las aptitudes se inclina y se orienta según la capacidad intelectual del bachiller.
- Vamos a mejorar una cultura y darle a los bachilleres un prospecto positivo de superioridad.

EN EL DESARROLLO TÉCNICO.

- Dominar técnicamente de acuerdo a la parte socio- económico en que se han visualizado intelectualmente de ser práctico y técnicos en el futuro.
- Posee laboratorios que van de acorde a la técnica de su carrera y a sus estudios superiores y la identificación de las asignaturas con su contenido básico.
- Persigue la formación de competencias profesionales respecto de los desempeños futuros en el espacio social de actuación del bachiller.
- El bachiller técnico puede ser concebido con estas modalidades. Univalente con el enfoque de especializaciones puntuales hacia dentro de cada uno de los sectores y subsectores económicos. Polivalente con enfoque de especialidad que mantiene la dimensión de cada uno de los sectores económicos o de la combinación de los subsectores que lo comprometen a seguir investigando o analizando cada uno de ellos en esta rama técnica que va a seguir.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

- Nivel auxiliar.-** Se constituye con las direcciones, departamentos y personal administrativo y de servicio, cuya labor se encuentra orientada a apoyar a los otros niveles para cumplir con las funciones y actividades de la institución.
- Secretaría General.-** Es la dependencia donde se mantiene, procesa, clasifica y coordina toda la documentación oficial de la institución, manteniéndola con las seguridades de caso en los archivos del plantel. Estará a cargo de un(a) Secretario(a) General designada por el recto.

c) Funciones y atribuciones de la secretaría general.- Son funciones y atribuciones de la secretaría general, a más de las señaladas en el Art. 128 del Reglamento General de la Ley de Educación, las siguientes:

- Recibir, registrar, clasificar y tramitar la documentación oficial de la institución.
- Coordinar y actuar como secretaria en los asuntos oficiales, sociales y ceremonias de la institución.
- Llevar el libro de matrículas.
- Llevar las actas de calificaciones de los estudiantes.
- Llevar las actas de la junta general de directivos y profesores.
- Tramitar la legalización de los títulos de bachilleres para su refrendación.
- Elaborar actas de grado, pases de colegios, certificados de disciplina y asistencia.
- Receptar y tramitar las solicitudes de recalificaciones, de exámenes atrasado, certificados de matrícula y demás solicitudes.
- Prepara y presentar los documentos que deben tramitarse para conocimiento y resolución del rectorado.
- Mantener actualizados y bajo custodia los registros y documentos que dispone en este aspecto el plantel.
- Manifiestar los grandes valores institucionales, a través de un trato cortés sin sacrificar la ética.
- Llevar en orden, en forma profesional y segura, los archivos de la institución.
- Las demás funciones que le asignen las autoridades y el rector.

d) Dirección financiera.- Es el órgano de apoyo a la dirección ejecutiva, depende de la dirección administrativa y es el responsable de administrar los recursos económicos. Es responsable de normar, establecer y administrar los sistemas contables, pagos y tesorería, elaborar los presupuestos e informar oportunamente sobre la situación de los mismos.

e) Funciones y atribuciones de la dirección financiera.- Son funciones y atribuciones de la dirección financiera, las siguientes:

- Responsabilizarse del sistema contable, de acuerdo a la legislación vigente y a las normas y principios generales aceptados.
- Registrar, controlar y contabilizar la utilización de los recursos financieros.
- Elaborar los balances mensuales y anuales, con sus respectivos anexos.

- Realizar mensualmente las conciliaciones bancarias de las diferentes cuentas.
- Atender a los entes de control en los procesos de auditoría interna y externa.
- Elaborar y presentar oportunamente las declaraciones de impuestos, IVA y demás tributos.
- Responsabilizarse del sistema de caja.
- Responder por todos los asuntos de tesorería.
- Responder por la recepción, registro, custodia y depósito de los fondos y demás valores.
- Ejecutar los pagos por compromisos contraídos y devengados de acuerdo con el calendario de compromisos y las autorizaciones de giro debidamente establecidas.
- Girar cheques para el pago de las obligaciones contraídas.
- Aperturar cuantas para bancos.
- Mantener la custodia de los comprobantes de egreso, retenciones y otros relacionados al cargo.

f) Mantenimiento y servicios generales.- Es la unidad de apoyo que tiene por finalidad mantener limpios y en estado de prestar sus servicios el área administrativa, áreas verdes, calles, aceras, pisos, el sistema eléctrico, aulas, servicios higiénicos , canchas, laboratorios y más dependencias y espacios.

g) Funciones y atribuciones.- Son funciones y atribuciones de personal de mantenimiento, las siguientes:

- Ayudar al ingreso del alumnado y en su retorno a sus casas.
- Preparar y organizar los materiales para la realización de eventos en general (escenario, sillas, sonido, utilería)
- Limpiar las aulas y salones de actos después de cada jornada.
- Reponer os materiales de uso diario cuando fuere necesario.
- Asistir a los actos curriculares y extracurriculares cuando fueren convocados.
- Las que consten en los manuales e instructivos específicos, junto con su rutina diaria de trabajo.
- Las demás que le asignen los superiores o el rector.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

La Unidad Educativa Particular Mixta Vespertina “ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL”, se encuentra ubicada en la Provincia del Guayas en el Norte de la zona urbana y comercial del cantón Guayaquil. Además de esto la Institución posee estructuras en su edificio de muy buena presentación para la oferta y la demanda educativa.

En el contexto económico cabe indicar que la institución está ubicada en la parte norte de la ciudad, donde existe un importante movimiento comercial, circunstancia por la cual nuestros estudiantes se benefician al realizar pasantías en las diferentes empresas de la zona, las que posteriormente favorecen a los egresados la Unidad Educativa Particular Mixta Vespertina “ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL” ya que son llamados a formar parte de dichas empresas para trabajar en ellas.

Los problemas sociales de la población son: desintegración y desorden familiar; falta de fuentes de trabajo, inestabilidad política y financiera que en este momento atraviesa nuestro país. Lo que origina bajo ingreso familiar y bajo rendimiento académico de las estudiantes en las respectivas instituciones educativas del nivel medio.

Por todo lo antes mencionado, el compromiso de nuestra Institución es la capacitación técnica y cultural de nuestras estudiantes en la amplia gama del quehacer profesional, en el comercio y en las ciencias por lo expuesto justificamos la innovación del Bachillerato Técnico y Bachillerato en Ciencias como oferta académica a la sociedad de la Provincia y del País.

La procedencia económica de las estudiantes es de un estrato más bien popular siendo un grupo reducido el perteneciente a la denominada clase media alta.

Puede decirse que un 20% tiene dentro de estos límites una situación económica aceptable o buena. El resto una situación regular (61,6%) y mala (18,14%). Siendo el padre (en un 45%) quien sostiene el hogar; ambos un 40% y solo la madre un 15%. Respecto a la actividad a que se dedican los progenitores, hay que resaltar que los padres son comerciantes (43%); empleados (28,3%); de profesiones libres (13,3 %) y profesionales (15,4%). Las madres se desempeñan en quehaceres domésticos (58,3%); empleadas públicas (18,2 %) profesiones libres (13,5%); oficios varios (5%); profesionales (5%).

La media aritmética de miembros por familia es entre 4 y 5, familias nucleares 62,5% y familias ampliadas 37,5%; el 69% del total viven con papá y mamá, el 28% del total viven solo con uno de ellos, las razones son: por divorcio y/o migración, especialmente a España, Estados Unidos e Italia, el 30% del total no vive con ninguno de sus progenitores, sino con familiares como: primos, tíos, abuelos. Una problemática que cada vez se agudiza es la relacionada con el tipo de conformación familiar. Familias consolidadas son un 68.3%. Dispersas 6.7%. Emigrantes un 25.0%. Esto significa que, de cada 10 estudiantes, prácticamente 3 experimentan problemas de ausencia de referente paterno, esta causa es lo que impide un crecimiento y maduración humana. Prácticamente el 40% de sus progenitores, apenas ha alcanzado la educación primaria. Un porcentaje igual (40%) la secundaria. El resto posee instrucción superior (20%).

Respecto a la vivienda, el 81% vive en casa o villa, el 19% en departamento; el tipo de construcción de la vivienda del 100% de estudiantes es de cemento; el 63% de las estudiantes vive en casa propia; el 6% en casa prestada especialmente por familiares; el 31% alquila o arrienda.

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- Infraestructura física, organizacional y funcional.
- Ubicación geográfica.
- Personal docente calificado e idóneo en el ámbito pedagógico.
- Imagen institucional prestigiada.
- Puntualidad y regularidad en la asistencia de los docentes.
- Constante comunicación con los padres de familia.
- Padres de familia participando en actividades pro mejoras institucionales.
- Práctica constante de los valores.
- Preparación pedagógica de los docentes en forma continua.
- Participación de directivos y personal docente para los cambios propuestos por la Unidad Educativa.

- Equipo docente estable.

Debilidades:

- Desintegración familiar de algunos estudiantes del plantel.
- Clima laboral no muy favorable.
- Liderazgo y gestión asumidos totalmente por el rectorado.
- Decisiones a nivel directivo y no institucional.
- Poca integración de padres de familia y miembros de la comunidad.
- Incorporación de los diferentes departamentos y coordinaciones en la delegación de autoridad.
- Delegación de funciones para la resolución de problemas.
- Poca acompañamiento de padres en el proceso académico de sus hijos.
- Poca preparación en el conocimiento del proceso del aprendizaje y de inclusión de niños y jóvenes con discapacidades.
- Exclusión de niños y jóvenes con dificultades de aprendizaje.
- Algunos maestros no manejan herramientas tecnológicas de punta.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades:

- Trabajo comunitario realizado por los alumnos.
- Coordinación con compañías para las prácticas empresariales (pasantías).
- Intercambio de experiencias educativas a nivel docente con instituciones de la misma comunidad y otras.
- Participación estudiantil en programas de acción social con diversas organizaciones.

Amenazas:

- Delincuencia a niveles agravados en la ciudad de Guayaquil.
- Inestabilidad en el campo socio, económico y político del país.
- Falta de una cultura ambiental en nuestra comunidad.
- Influencia negativa de la mayoría de los medios de comunicación en los niños y jóvenes.

- Uso indiscriminado de la tecnología que convierte al ser humano en esclavo de ella.
- Carencia de valores de una sociedad hedonista, injusta, insensible y violenta.
- No reconocernos como país multiétnico-cultural.
- Sistema educativo que sigue una metodología tradicionalista, donde predomina todavía la memoria, el mecanicismo y donde el estudiante no es constructor de su propio aprendizaje.

4.1.3.3 Matriz FODA.

El siguiente cuadro es el resultado de la aplicación de la matriz F.O.D.A, en la Unidad Educativa Vespertina “ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL”

F.O.D.A.	FACTORES INTERNOS (Controlables)	FACTORES EXTERNOS (No Controlables)
FACTORES POSITIVOS	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura física, organizacional y funcional. • Ubicación geográfica. • Personal docente calificado e idóneo en el ámbito pedagógico. • Imagen institucional prestigiada. • Puntualidad y regularidad en la asistencia de los docentes. • Constante comunicación con los padres de familia. • Padres de familia participando en actividades pro mejoras institucionales. 	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo comunitario realizado por los alumnos. • Coordinación con compañías para las prácticas empresariales (pasantías). • Intercambio de experiencias educativas a nivel docente con instituciones de la misma comunidad y otras. • Participación estudiantil en programas de acción social con diversas organizaciones.

	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica constante de los valores. • Preparación pedagógico de los docentes en forma continua. • Participación de directivos y personal docente para los cambios propuestos por la Unidad Educativa. • Equipo docente estable. 	
FACTORES NEGATIVOS	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desintegración familiar de algunos estudiantes del plantel. • Clima laboral no muy favorable. • Liderazgo y gestión asumidos totalmente por el rectorado. • Decisiones a nivel directivo y no institucional. • Poca integración de padres de familia y miembros de la comunidad. • Incorporación de los diferentes departamentos y coordinaciones en la delegación de autoridad. • Delegación de funciones para la resolución de problemas. 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Delincuencia a niveles agravados en la ciudad de Guayaquil. • Inestabilidad en el campo socio, económico y político del país. • Falta de una cultura ambiental en nuestra comunidad. • Influencia negativa de la mayoría de los medios de comunicación en los niños y jóvenes. • Uso indiscriminado de la tecnología que convierte al ser humano en esclavo de ella. • Carencia de valores de una sociedad hedonista, injusta, insensible y violenta.

	<ul style="list-style-type: none"> • Poco acompañamiento de padres en el proceso académico de sus hijos. • Poca preparación en el conocimiento del proceso del aprendizaje y de inclusión de niños y jóvenes con discapacidades. • Exclusión de niños y jóvenes con dificultades de aprendizaje. • Algunos maestros no manejan herramientas tecnológicas de punta. 	<ul style="list-style-type: none"> • No reconocernos como país multiétnico-cultural. • Sistema educativo que sigue una metodología tradicionalista, donde predomina todavía la memoria, el mecanicismo y donde el estudiante no es constructor de su propio aprendizaje.
--	--	--

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

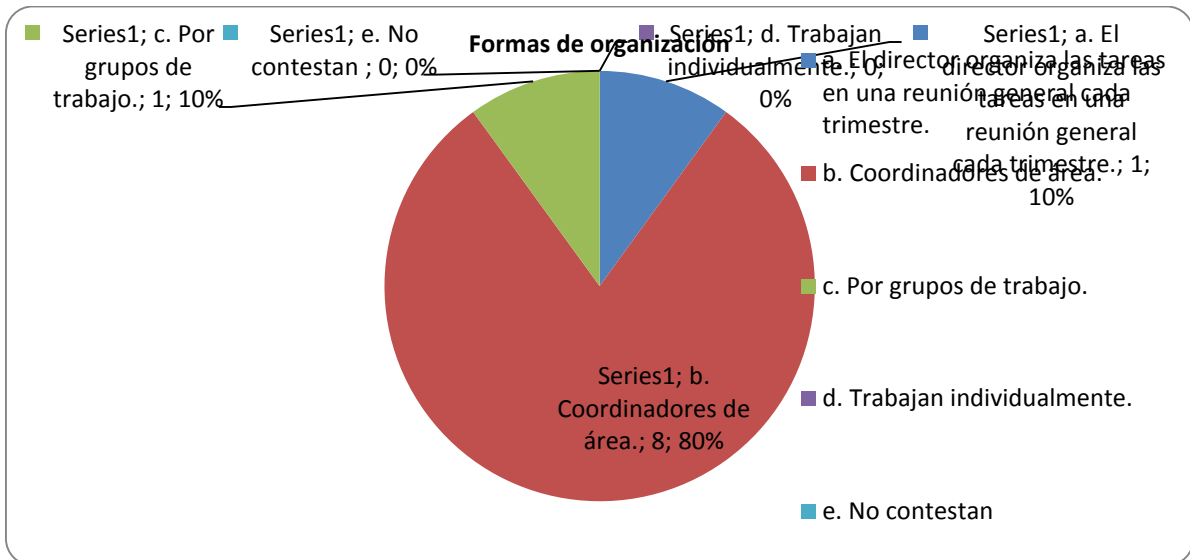
4.2.1 De los directivos:

Tabla 6

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	1	10

b. Coordinadores de área.	8	80
c. Por grupos de trabajo.	1	10
d. Trabajan individualmente.	0	0
e. No contestan	0	0

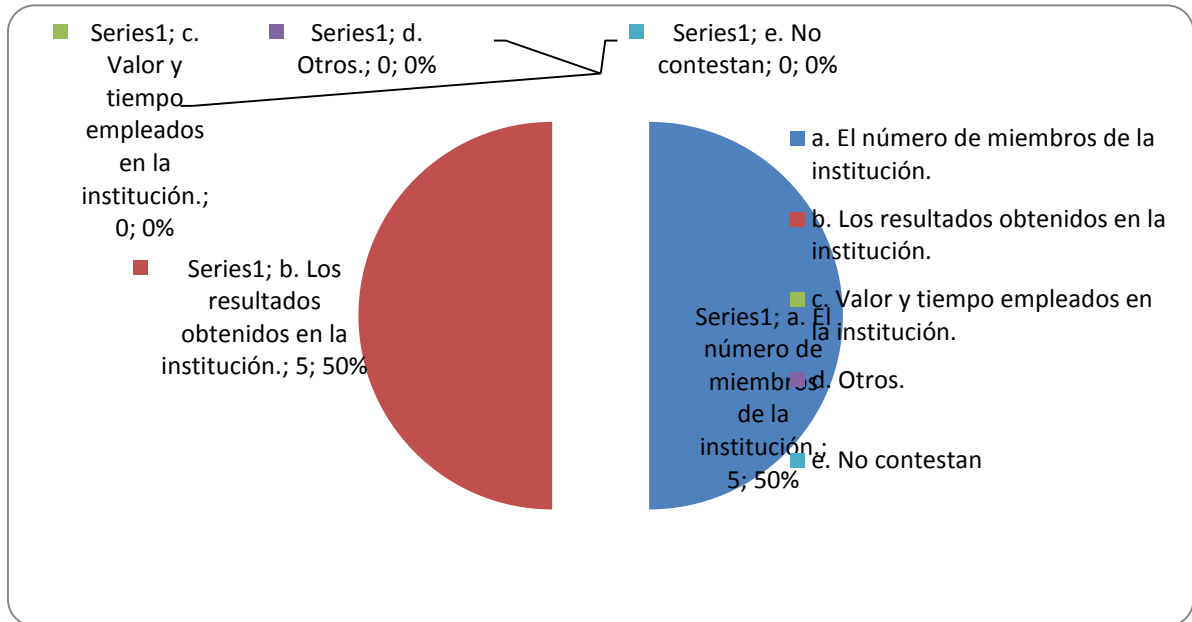


La organización de los equipos de trabajo en la Academia Naval Guayaquil se realiza a través de los coordinadores de la sección primaria, básico y diversificado. Así lo afirma el 80% de los encuestados. Pero vale destacar que previamente se realizan reuniones generales con el rectorado en donde se dan los lineamientos fundamentales.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.	5	50
b. Los resultados obtenidos en la institución.	5	50
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0
d. Otros.	0	0
e. No contestan	0	0



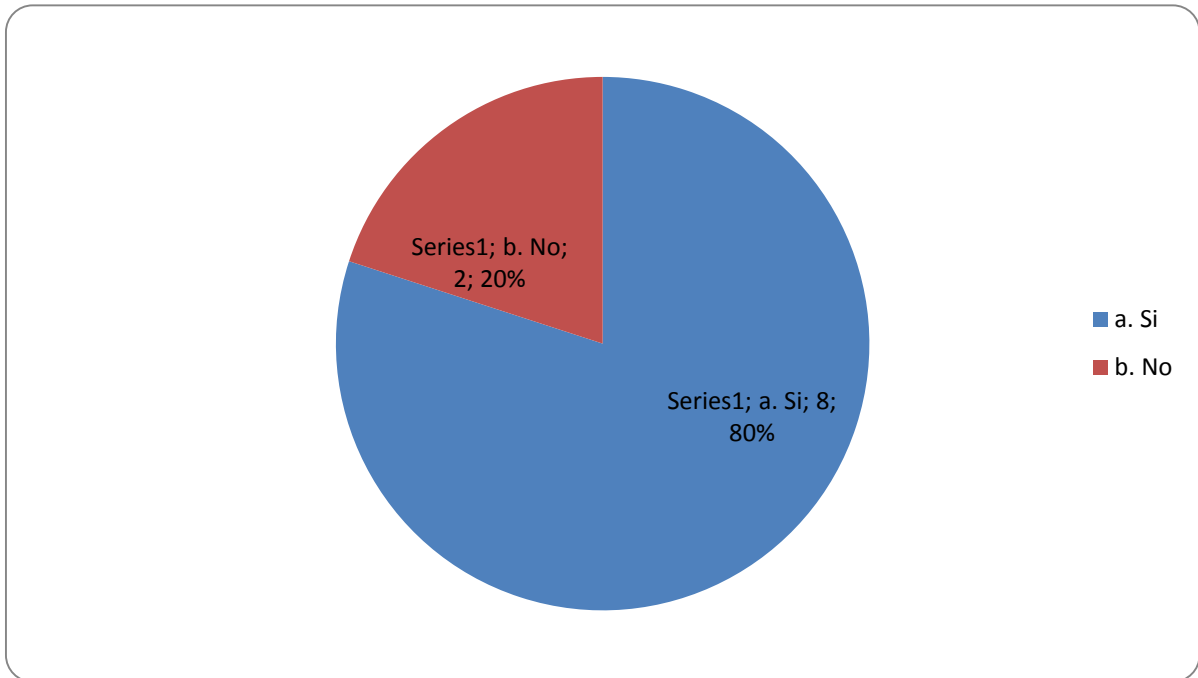
Para medir el tamaño de la organización se toman aspectos como el número de miembros y los resultados obtenidos. Los dos aspectos fueron tomados en cuenta por el 50% de los encuestados.

El valor y tiempo empleados en la institución no fueron tomados en cuenta por los encuestados para medir el tamaño de la organización.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	8	80
b. No	2	20
TOTAL	10	100



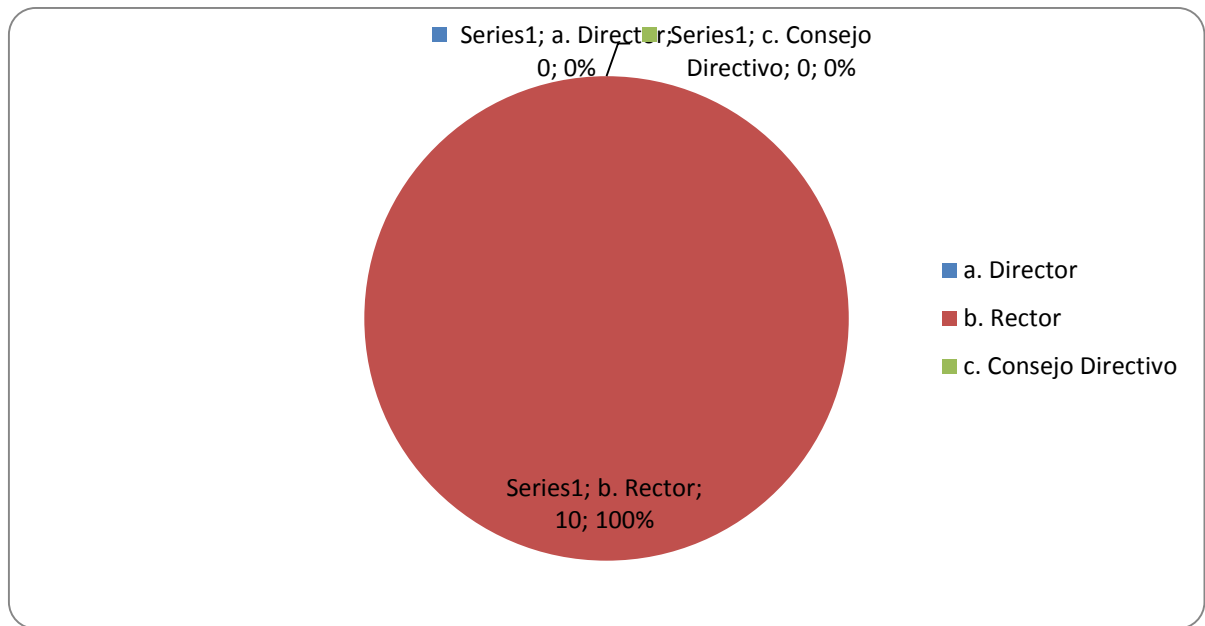
Las tareas de los miembros de la institución se encuentran detalladas en los diferentes manuales de procedimientos que maneja la institución. Así lo afirman el 80% de los encuestados.

La institución mantiene su reglamento interno y actualmente el código de convivencia, además todas los planes determinados por el Ministerio de Educación y la Dirección Provincial del Guayas.

Tabla 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director		
b. Rector	10	100
c. Consejo Directivo		

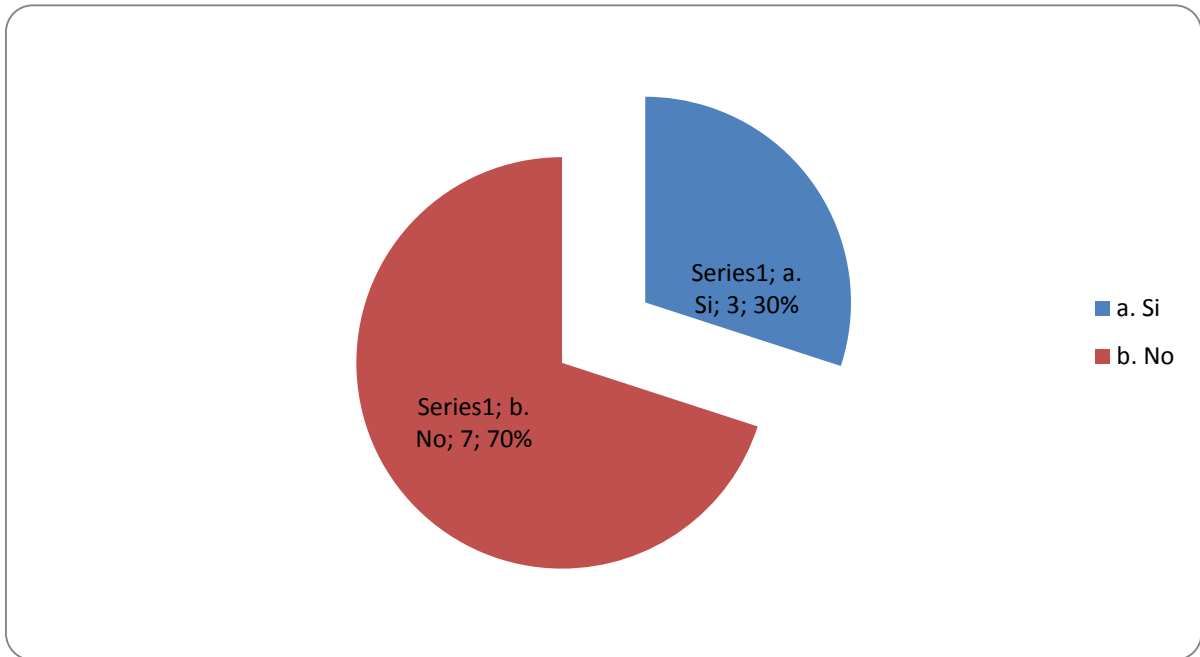


La toma de decisiones y acciones a ejecutar se derivan directamente del rectorado en un ciento por ciento. De lo que se deduce que las decisiones no son institucionales ya que los otros miembros de la comunidad educativa no son involucrados. Este es uno de los problemas que se deben superar para el mejor funcionamiento de la institución. En la actualidad se determina que el directivo de un plantel debe conocer los procedimientos para la toma de decisiones así como el liderazgo para saber delegar funciones en otros niveles de la organización.

Tabla 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	3	30
b. No	7	70
TOTAL	10	100



El 70% señalan que las decisiones para la resolución de conflictos son asumidos por el rectorado de manera directa y un 30 % que son delegados otras instancias como la coordinación de cada ciclo.

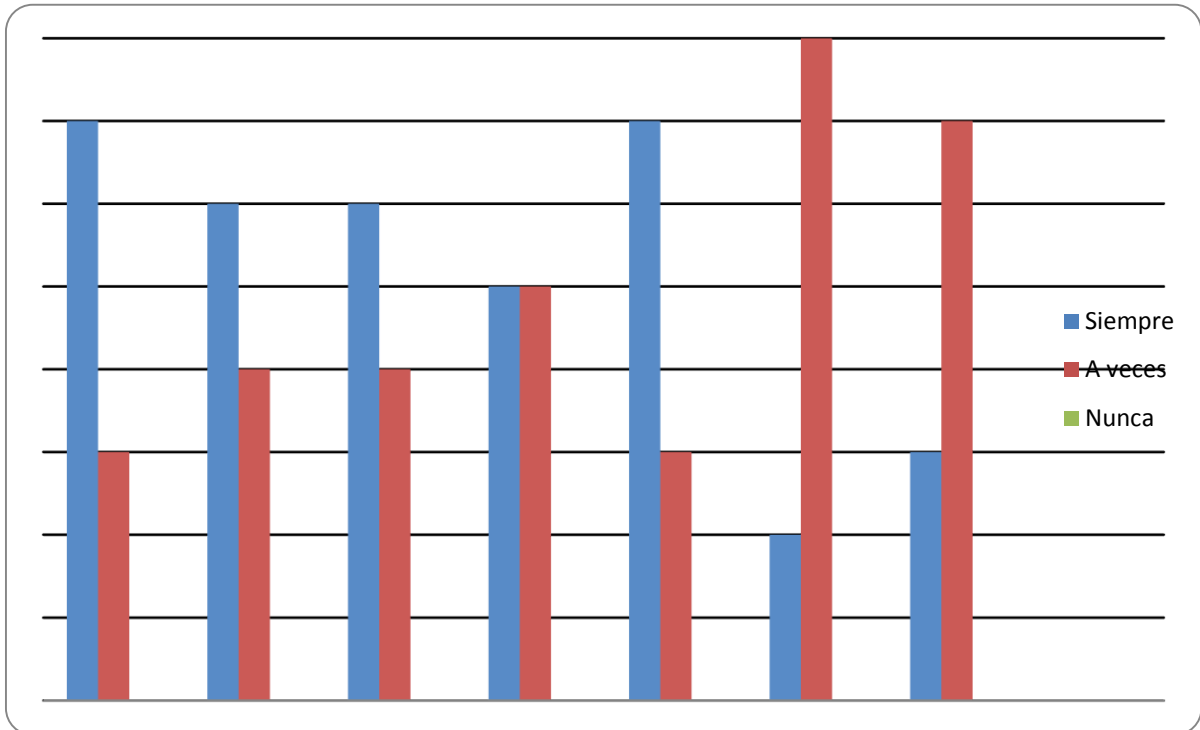
Ya hemos señalado que uno de los problemas de la Academia Naval Guayaquil está en la delegación de funciones, pues por lo general los conflictos o asuntos importantes siempre se resuelven a niveles superiores.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	7	70	3	30	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes.	6	60	4	40	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	6	60	4	40	0	0
d	Trabajo en equipo	5	50	5	50	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	7	70	3	30	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	2	20	8	80	0	0

g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	3	30	7	70	0	0
----------	---	---	----	---	----	---	---



En la administración y liderazgo de la Unidad Educativa se promueve la excelencia educativa (70 %), se preocupa por la capacitación de los docentes, aunque debe mejorar el trabajo en equipo.

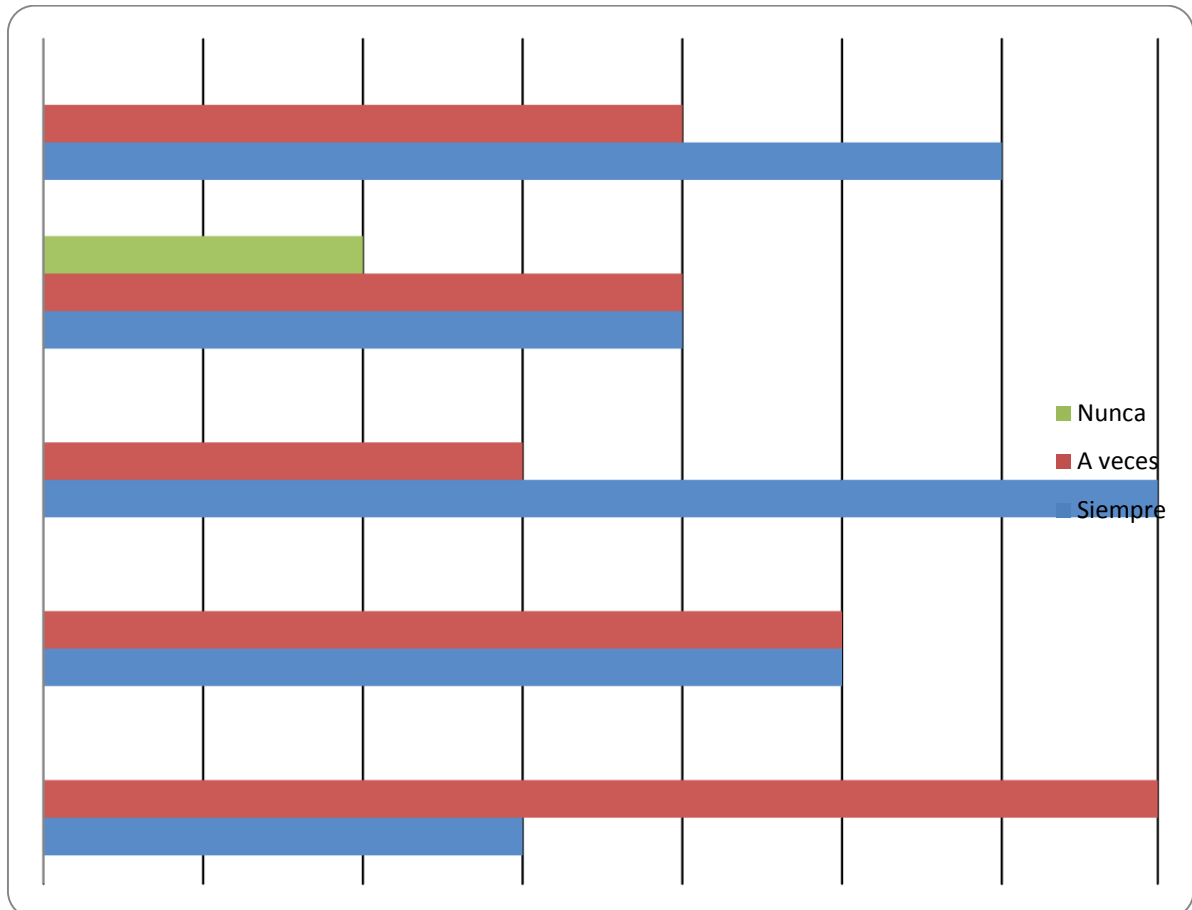
Es muy positiva la vivencia de los valores institucionales y personales (70 %), pero la participación de padres de familia es mínima de igual manera no se delega funciones y autoridad a grupos de decisión, ya que las mismas son asumidas casi totalmente por el rectorado.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	3	30	7	70	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	5	50	5	50	0	0

c	Se adquieren a partir de la experiencia.	7	70	3	30	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	4	40	4	40	2	20
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	6	60	4	40	0	0

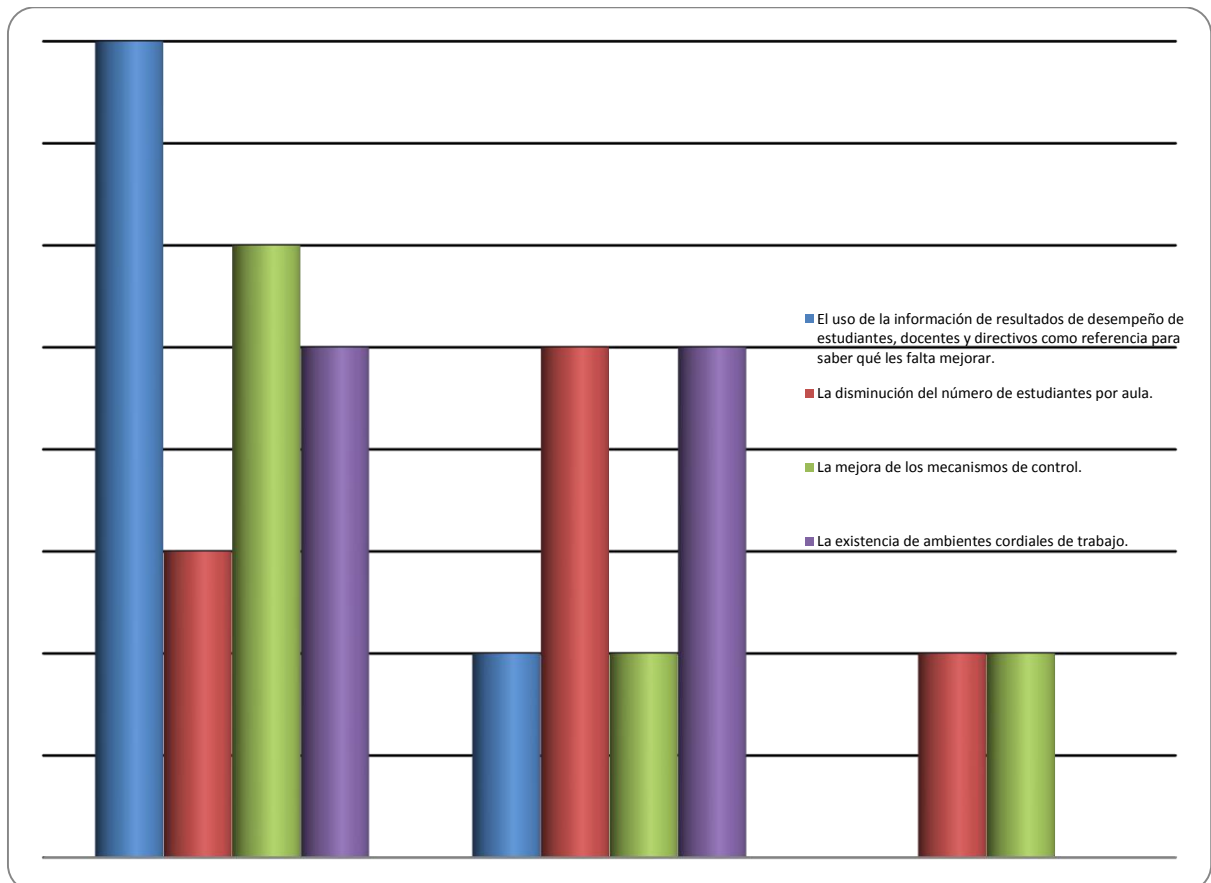


Los directivos encuestados en un 70% manifiestan mayoritariamente que las habilidades de liderazgo para dirigir una institución se adquieren por experiencia, pero para otros debe existir una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. Quien asume el liderazgo de una institución debe desarrollar habilidades para conocer y armonizar correctamente las diferencias individuales y consensuar ideas. Partir del conocimiento de sí mismo para adentrarse en el conocimiento de la naturaleza humana y entender los mecanismos de defensa de su grupo.

Tabla 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR:

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	8	80	2	20	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	30	5	50	2	20
c	La mejora de los mecanismos de control.	6	60	2	20	2	20
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	50	5	50	0	0



Se señala en un 80% que para mejorar el desempeño y progreso de la institución se debe hacer uso de la información de resultados de evaluaciones internas a todos los miembros del centro educativo para saber las dificultades. Por lo tanto debe existir una cultura de la evaluación a todos los niveles y responsables del sistema educativo,

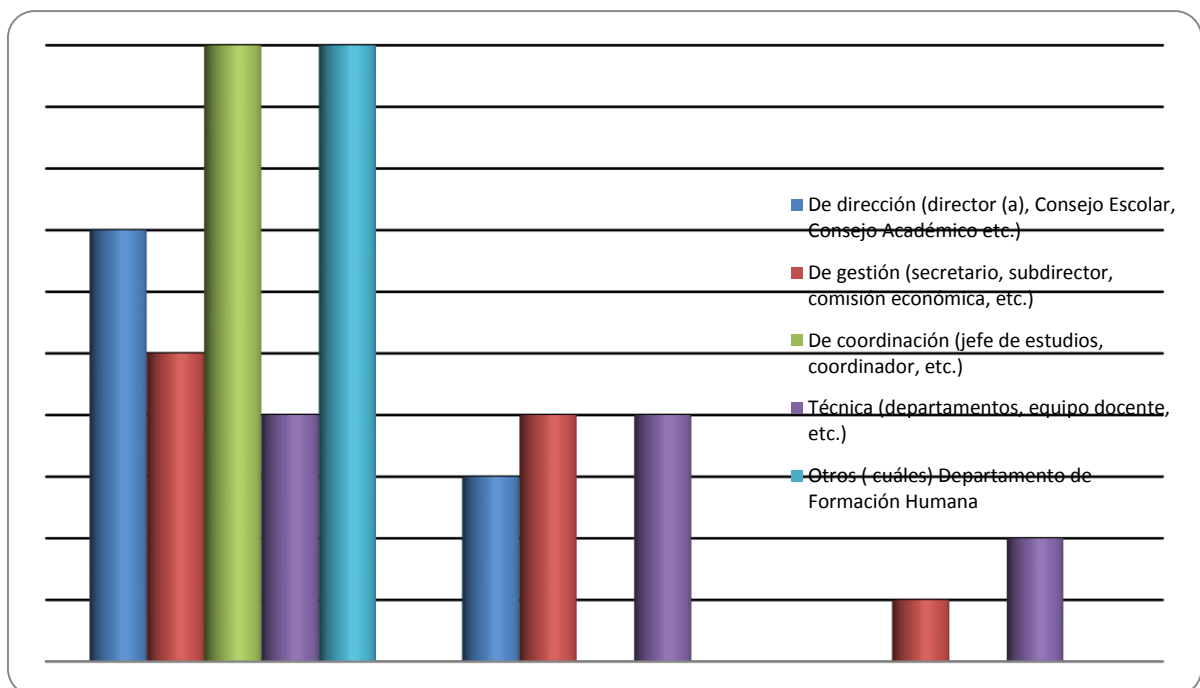
ya que es la única manera de detectar las fortalezas o debilidades de una institución para fomentar planes de mejora.

Algunos también opinan que se debe mejorar los mecanismo de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Tabla 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.)	7	70	3	30	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	50	4	40	1	10
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	10	100	0	0	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	40	4	40	2	20
e	Otros (cuáles) Departamento de Formación Humana	10	100	0	0	0	0



La institución está integrada por todos los organismos que exige la ley de educación y además se refuerza el Departamento de Formación Humana y Valores. Es la respuesta del 100% de los encuestados. La Unidad Educativa está organizada por un rector y coordinadores por cada sección.

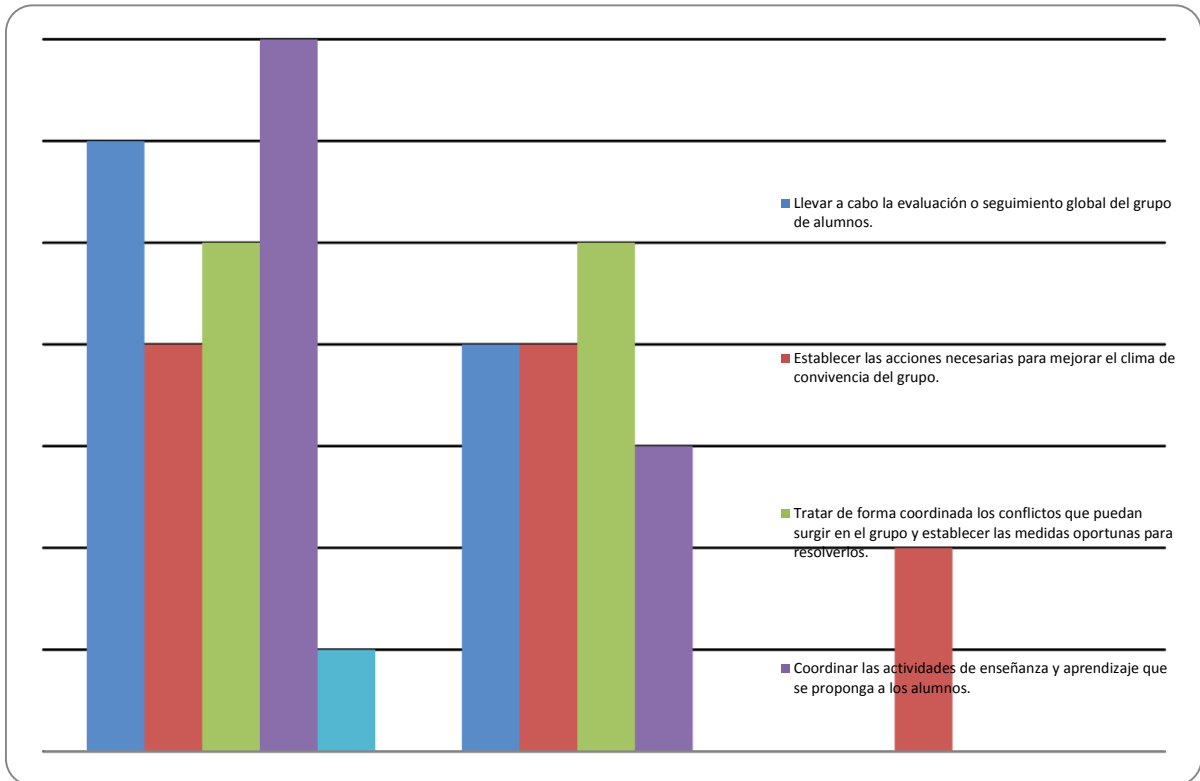
Uno de los pilares fundamentales de la institución es el Departamento de Formación Humana que cuenta con el apoyo del resto de miembros para su mejor desarrollo.

El objetivo de esta integración es desarrollar una educación integral liberadora, que parta de la realidad y promueva la investigación e innovación tecnológica, científica y ecológica., fomente los valores universales y tradiciones culturales, para lograr el crecimiento y desarrollo de la persona humana, siendo protagonistas de acción y cambio en la familia y la sociedad.

Tabla 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.	6	60	4	40	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	40	4	40	2	20
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	50	5	50	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	7	70	3	30	0	0



El equipo educativo promueve mayoritariamente la evaluación permanente de los estudiantes y la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los alumnos. Es la respuesta del 70% de encuestados. Otra de las alternativas válidas con un porcentaje del 60% es la referente a la evaluación y seguimiento global de los estudiantes.

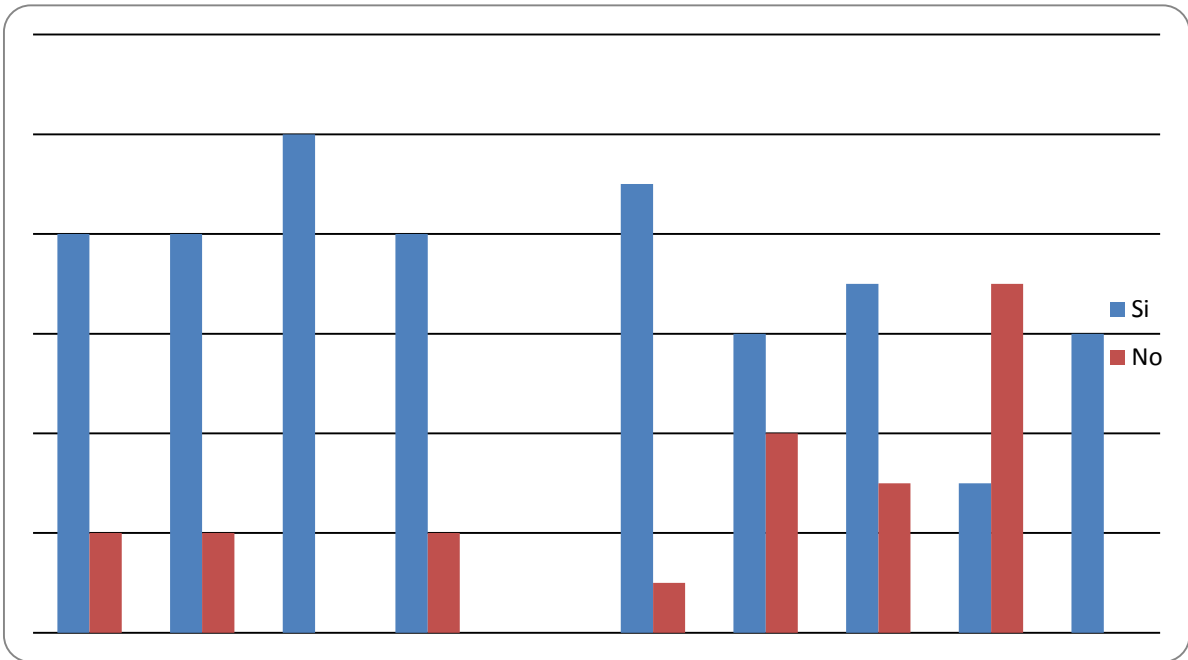
La institución mantiene un sistema de seguimiento y monitoreo de los resultados académicos. El seguimiento del rendimiento académico se realiza en cada departamento como a nivel institucional, ofreciendo información sobre: asistencia, resultados académicos, repetición, fracaso escolar y deserción. De todo ello debe realizarse un informe trimestral.

Además semanalmente se realizan reuniones por secciones con la finalidad de analizar y establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en los diferentes cursos y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	8	80	2	20
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referentes a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	8	80	2	20
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	10	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología.	8	80	2	20
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.	9	90	1	10
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	6	60	4	40
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	7	70	3	30
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	30	7	70
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	60	4	40



El departamento pedagógico de la institución, según el 100% de los encuestados, se encarga en su totalidad de dar las directrices para la elaboración la programación anual y de unidades. Además otro 90% señala que dicho departamento junto a las áreas colabora con el DOBE en la detección de problemas de aprendizaje.

En cuanto a la programación de las unidades relacionadas con los módulos profesionales y teniendo en cuenta las características y nivel de los estudiantes se planteó una metodología adecuada a conseguir las capacidades necesarias para su futuro.

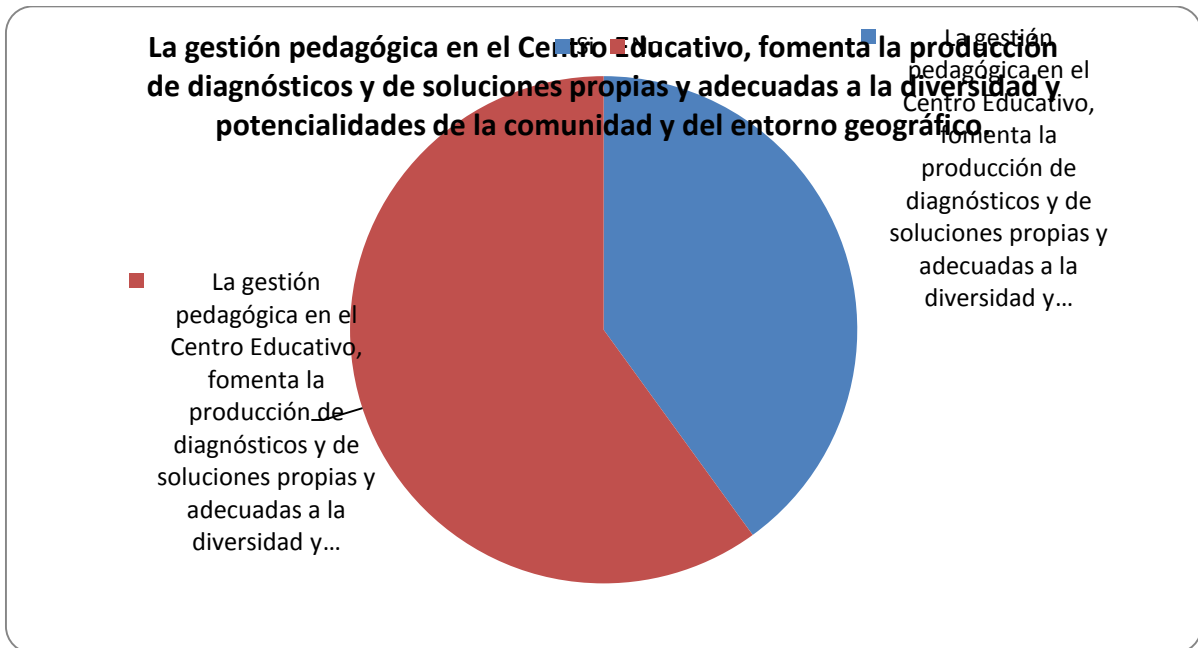
Las unidades se organizan secuencialmente en cada unidad y se relacionan con los recursos y medios requeridos, asignando las capacidades básicas y los contenidos desglosados.

Tabla 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	4	40	6	60

	diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.				
--	--	--	--	--	--



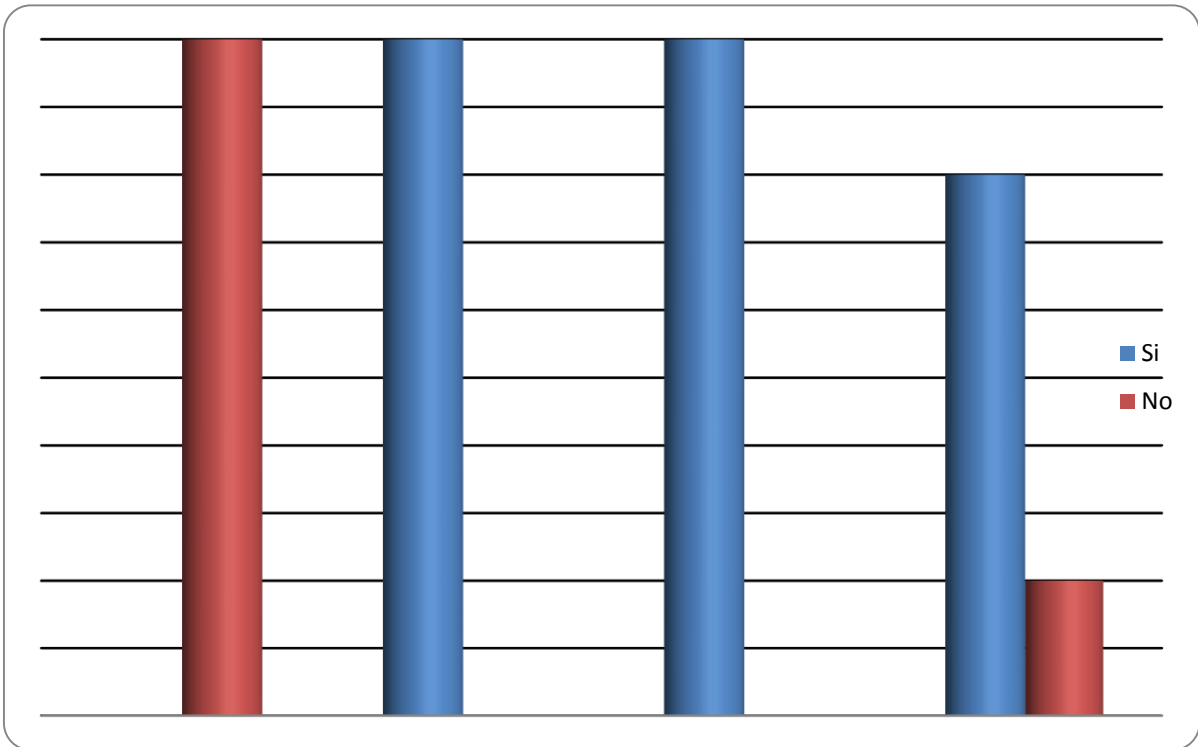
Falta integrar a la comunidad y entorno geográfico a la gestión pedagógica del centro educativo, es el criterio del 60% de los encuestados. Es necesario abrir la institución a las necesidades del entorno y aprovechar de las oportunidades de brinda la comunidad.

Las nuevas teorías de gestión administrativa sugieren un plantel flexible, abierto a la comunidad y que desarrolle en función de las necesidades del entorno.

Tabla 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA:

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	0	0	10	100
b	Plan estratégico.	10	100	0	0
c	Plan operativo anual.	10	100	0	0
d	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes.	8	80	2	20



La institución no ha realizado una ingeniería de procesos, aunque según el 100% se cumple con los otros parámetros como son: Plan estratégico, Plan Operativo Anual y capacitación a docentes (80%).

En la institución es necesario reconocer los cambios en el contexto dentro de un marco de competencia global, es decir un cambio cualitativo, además reconocer que los usuarios por intermedio de la descentralización tienen mayor poder y mayor exigencia sobre el tipo de calidad de la educación que esperan.

En la calidad total se trata de mejorar lo existente y disminuir los desperdicios en la reingeniería se define como una conceptualización fundacional y rediseño radical de los procesos para lograr verdaderos cambios en el desempeño.

4.2.2 De los Profesores:

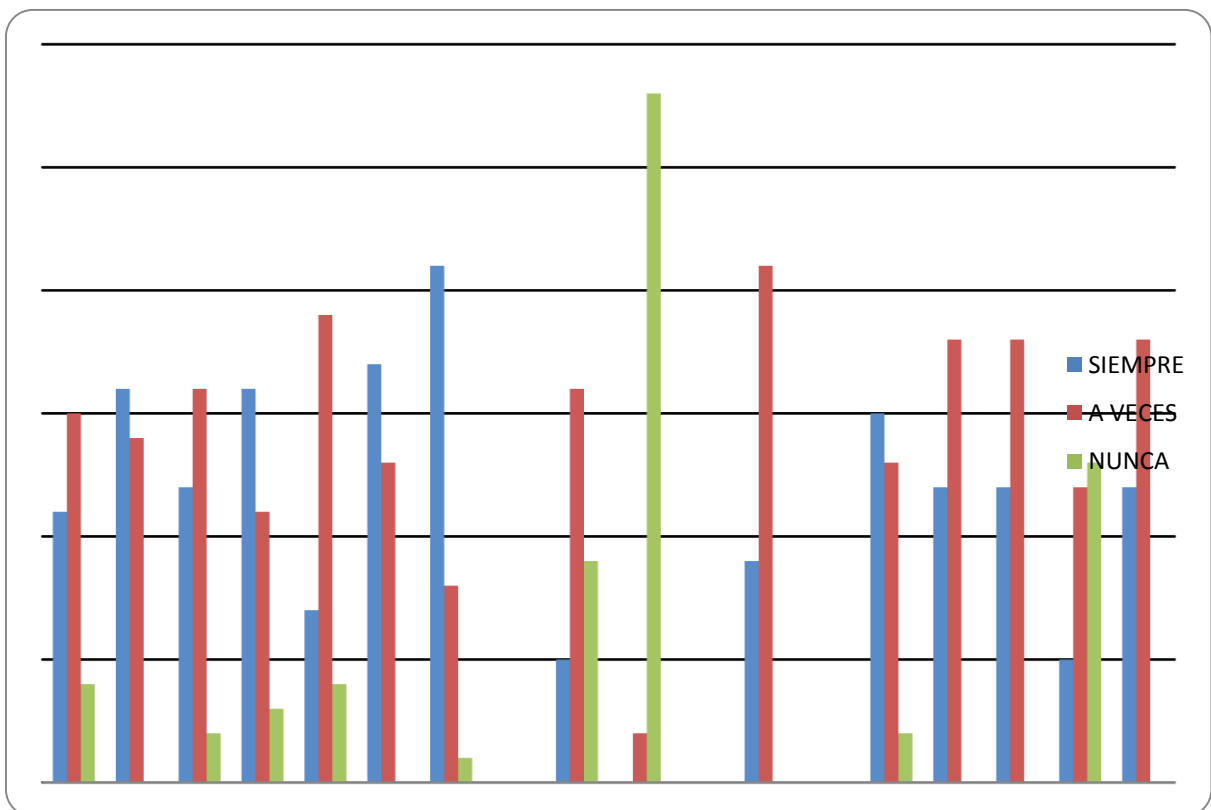
Tabla 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES:

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	f	%	f	%
	11	36.6	15	50	4	13.3

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.	16	53.3	14	46.6	0	0
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	40	16	53.3	2	6.6
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.	16	53.3	11	36.6	3	10
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	7	23.3	19	63.3	4	13.3
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	17	56.6	13	43.3	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	21	70	8	26.6	1	3.3
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	16.6	16	53.3	9	30
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	2	6.6	28	93.3

10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	3.3	17	56.6	12	40
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	30	21	70	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	15	50	13	43.3	2	6.6
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	12	40	18	60	0	0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	12	40	18	60	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	16.6	12	40	13	43.3
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	40	18	60	0	0



De la encuesta a los profesores se puede inferir que los profesores no pueden cuestionar las órdenes existentes. La institución brinda a los estudiantes un aprendizaje agradable y seguro.

Los valores son el eje transversal de la formación integral de los estudiantes.

Hace falta una mejor integración de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

Los directivos mantienen liderazgo en todas las áreas.

Si bien es cierto existe el apoyo necesario para un mejoramiento profesional de los docentes a través de la preparación pedagógica sin embargo la falta de confianza y la casi total segregación en la toma de decisiones trae como consecuencia un clima laboral no muy favorable, lo que no permite el mejoramiento de la calidad educativa en el plantel.

Nuevamente se refleja en la encuesta el tratamiento de los valores a través del Departamento de Formación Humana.

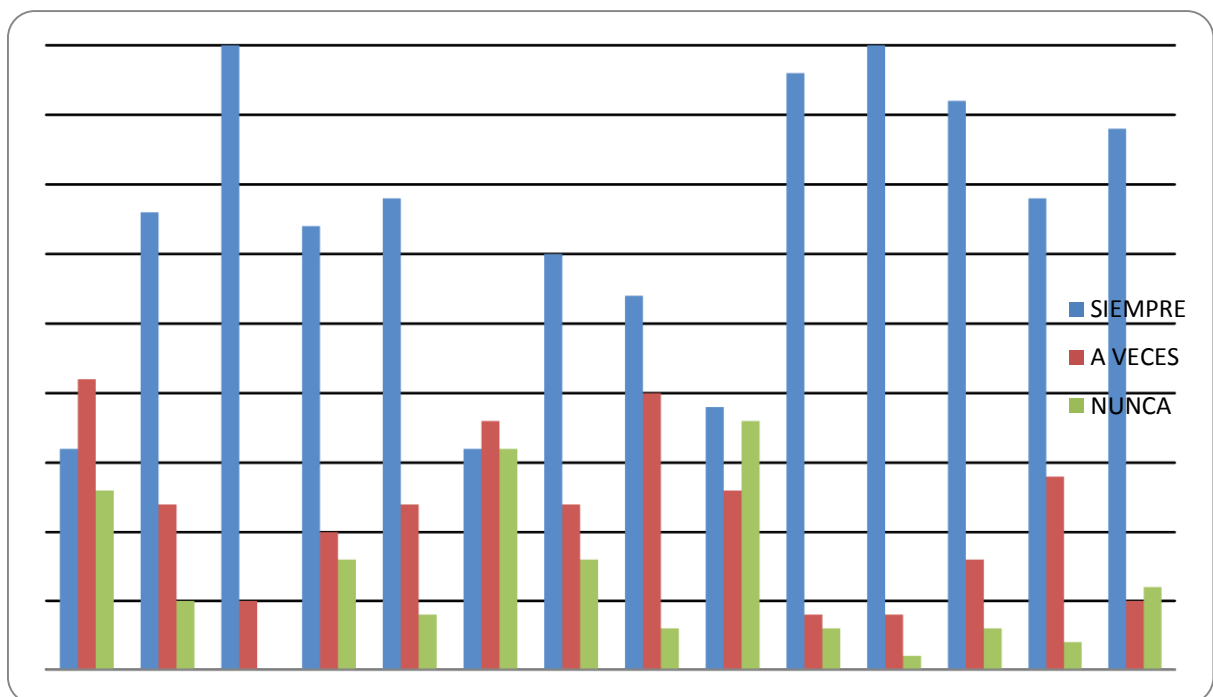
4.2.3 De los estudiantes:

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES:

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	16	32	21	42	13	26
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	33	66	12	24	5	10
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	45	90	5	10	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	32	64	10	20	8	16
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	34	68	12	24	4	8
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	16	32	18	36	16	32

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	30	60	12	24	8	16
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	27	54	20	40	3	6
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	19	38	13	26	18	36
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	43	86	4	8	3	6
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	45	90	4	8	1	2
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	41	82	8	16	3	6
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	34	68	14	28	2	4
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	39	78	5	10	6	12



De las encuestas con los estudiantes se deduce que el rectorado no toma en cuenta las opiniones de estudiantes y docentes.

Que las clases se desarrollan con actividades participativas, activas y estrategias de trabajo en equipo.

Que la ética y los valores son fundamentales en el proceso de enseñanza y formación humana y que se enseñan con el ejemplo.

Nuevamente se revela que en la institución hace falta la apertura hacia las iniciativas de estudiantes, padres de familia y profesores.

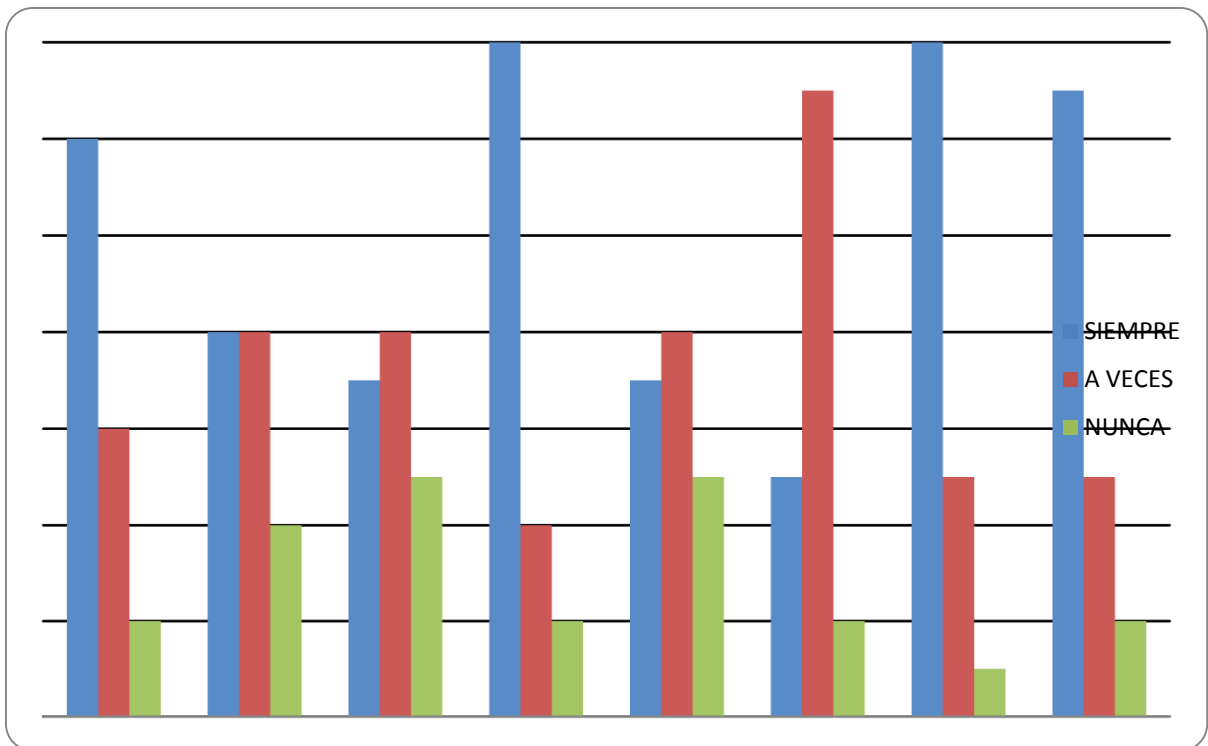
4.2.4 De los Padres de Familia:

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1.- Las autoridades del colegio promueven en los padres, representantes o miembros de la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	60	6	30	2	10
2. Los padres de familia o representantes mantienen resistencia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	8	40	8	40	4	20
3. Me siento poco integrado a las actividades que realiza la institución educativa.	7	35	8	40	5	25
4. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades del plantel.	14	70	4	20	2	1
5. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector de la institución.	7	35	8	40	5	25
6. El rector promueve actividades sociales, culturales o deportivas para integrar a los padres de familia y miembros de la comunidad.	5	25	13	65	2	10

7. La institución educativa mantiene reuniones permanentes con los padres de familia para informar sobre sus representados.	14	70	5	25	1	5
8. En el plantel se desarrollan talleres con los padres de familia sobre temas de interés mutuo.	13	65	5	25	2	10
9. Los directivos y profesores promueven el desarrollo de valores en los estudiantes.	18	90	2	10	0	0
10. Los padres de familia o miembros de la comunidad son tomados en cuenta para la toma de decisiones institucionales.	2	10	3	15	15	75



Los padres de familia no se sienten integrados al plantel, ni comprometidos con las acciones tomadas por las autoridades ya que no forman parte de sus decisiones.

Sin embargo el rectorado mantiene reuniones para informar del aprovechamiento y disciplina de los estudiantes y en algunos casos la realización de talleres.

Otro de los problemas a resolver en la institución es su apertura hacia la comunidad, ya que se limita de manera parcial a la atención regular de padres de familia y representantes.

Los padres de familia reconocen la labor de la institución en el tratamiento de los valores a través del Departamento de Formación Humana. Cuyo trabajo lo viven

directamente los representantes cuando han tenido algún tipo de problema familiar o de tipo disciplinario.

4.2.5 Matriz de problemáticas:

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1.- La gestión y liderazgo institucionales son asumidos en su totalidad por la autoridad o rector, negándose mayoritariamente la delegación de funciones a otras instancias de los miembros del centro educativo.</p>	<p>Por ser un colegio particular las decisiones y acciones a tomar vienen ya direccionadas desde los directivos de la institución.</p> <p>Las autoridades desconocen los diferentes tipos de gestión y liderazgo y las teorías organizacionales.</p>	<p>Los profesores no se involucran ciento por ciento por no sentirse tomados en cuenta en decisiones y procedimientos básicos.</p> <p>Las decisiones no siempre son las mejores por falta de mejor y mayor información.</p> <p>Los grupos no se sienten comprometidos por no ser partícipes de las decisiones.</p>
<p>Problema 2.- Es necesario mejorar el clima laboral entre los miembros de la institución educativa.</p>	<p>Comunicación oficial deficiente y de mejor calidad.</p> <p>Mayor compromiso para logro de objetivos.</p> <p>Falta de trabajo en equipo.</p> <p>Conflictos internos.</p> <p>Sistemas de sueldos y remuneraciones.</p>	<p>Desmejoramiento de la calidad de las acciones.</p> <p>Fomento del individualismo.</p> <p>Capacidad para ejercer mejor las funciones.</p> <p>Falta de metas en común y espíritu de cordialidad, solidaridad y respeto.</p>
<p>Problema 3.- La Unidad Educativa Vespertina "Academia Naval Guayaquil" es un centro cerrado, pues no existe una relación concreta con los miembros de la comunidad.</p> <p>Los padres de familia y miembros de la comunidad no son tomados en cuenta para la toma de decisiones institucionales.</p>	<p>Falta de tiempo por trabajo de los padres.</p> <p>Falta de motivación institucional.</p> <p>Temor de las autoridades.</p> <p>Desinterés de los miembros de la comunidad</p>	<p>No hay una verdadera integración con los representantes y miembros de la comunidad.</p> <p>Desvinculación del centro educativo con el entorno.</p>

5.- DISCUSIÓN

Una de las fortalezas de la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil” es el proyecto de Procesos y Formación llevado exitosamente durante los dos últimos años a través del Departamento de Formación Humana y llevado a la práctica por los docente del área de valores.

Este trabajo se desarrolla con la ayuda de textos y material didáctico creado por la misma institución y que en la actualidad se comparte con otros colegios de la localidad y provincias.

Los valores que sirven de eje para el proceso son la autoestima y la familia de ellos se derivan otros que complementan como el respeto, orden, compañerismo, amistad, justicia entre otros.

Los contenidos de los libros están organizados en: unidades, sesiones y clases. Cada unidad se ajusta a un formato común que incluye los siguientes aspectos:

- Lectura y actividades de comprensión lectora,
- Actividades en clases en las que se promueve el desarrollo del pensamiento y en consecuencia, habilidades y competencias que el niño y adolescente puede lograr a través del razonamiento lógico, crítico, reflexivo y creativo con la finalidad de llevarlos a tomar sus propias decisiones, adecuadas al bien personal y común.
- Actividades de reflexión personal en las que se evidencian las competencias adquiridas ya que las actividades promueven la aplicación en la práctica de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas.
- Actividades de cierre de la unidad.
- Formato de autoevaluación de competencias
- Formato de auto reflexión

El modelo pedagógico está basado en el desarrollo del pensamiento y en consecuencia, habilidades y competencias que el niño y adolescente puede lograr a través del razonamiento lógico, crítico, reflexivo y creativo que lo lleve a tomar sus propias decisiones, adecuadas al bien personal y común. Cuando se habla de competencias, hay toda una teoría psicológica, pedagógica y sociológica detrás que, subrayando la necesidad de significación en todo aprendizaje, entiende el hecho de hacerse competente como un proceso de aprendizajes globales que integran contenidos de diferentes tipos (conocimientos, habilidades y actitudes). Aprendizajes

que comprenden el desarrollo de capacidades más que la exclusiva adquisición de contenidos puntuales y descontextualizados. La corriente de las competencias implica la búsqueda de aquello que es esencial para ser aprendido. Se trata de seleccionar aquellas capacidades que, de alguna manera, se consideren realmente indispensables para facilitar la plena realización personal y social. A partir de esta nueva perspectiva puede valorarse el paso adelante que lleva consigo la formación basada en competencias en el momento de programar, de priorizar o de seleccionar experiencias integradoras, que preparen a los estudiantes para la vida.

Por otro lado una de las debilidades producto de la investigación es el tipo de liderazgo asumido por el rectorado pues cae en el liderazgo autoritario cuando asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, determina en forma personal las metas y las políticas de acción, selecciona los miembros que deben ejecutarlas y dirige el control de todo el personal. Sin embargo asume característica de otros modelos como el pedagógico en cuanto propicia rediseños curriculares que corresponden al modelo pedagógico innovador de la institución, promueve constantemente la utilización de una diversidad de recursos de aprendizaje, promueve la planificación y ejecución de actividades de recuperación pedagógica para alumnos con dificultades de aprendizaje, fomenta el desarrollo de metodologías creativas en la utilización de textos, laboratorios y demás equipos que el plantel posee.

Además las encuestas señalan que la el rectorado asume en un ciento por ciento las decisiones a tomar y los estudiantes manifiestan que no se toman en cuenta sus opiniones, mientras los profesores señalan que no pueden cuestionar las órdenes existentes.

En conclusión la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil” necesita un tipo de liderazgo que involucre a toda la comunidad educativa, un rector que desarrolle habilidades organizacionales, un cambio de ese liderazgo tradicional que mantiene líneas de jerarquía y control burocráticos a un enfoque de liderazgo más transformacional que distribuya y delegue funciones. De esa manera se logrará que la institución potencialice lo bueno que posee en marcha a una excelencia educativa para enfrentarse a la era del conocimiento del nuevo siglo.

Otra de las grandes debilidades detectadas en la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil” es la falta de integración de los miembros de la comunidad en las acciones del centro educativo, sin dejar de reconocer que en cuanto

a los padres de familia la situación mejora, ya que ellos son convocados para informar del aprovechamiento y disciplina de sus representados y ocasionalmente para desarrollar talleres con temas de mutuo interés.

El centro educativo precisa desarrollar una organización y dirección con un enfoque comunitario, ya que puede ganar en calidad al recibir del entorno el apoyo que necesita en orden de alcanzar objetivos compartidos. El paradigma pluralista propone que se requiere el desarrollo de nuevos modelos de apoyo de la comunidad en un amplio marco. El análisis de la especificidad del entorno del plantel estimula al profesorado hacia la implementación de estrategias de interrelación con el territorio.

Se pone de manifiesto la necesidad de un modelo de centro educativo que implique una verdadera interacción colegio-comunidad, que facilite la integración de sus alumnos en la colectividad en lugar de apartarlos de su entorno y que base el desarrollo de sus actividades en elementos familiares a los estudiantes, como soporte de su proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que el distanciamiento entre los valores del medio ambiente y de las instituciones educativas constituyen una de las causas del fracaso escolar.

Por lo tanto se sugiere que la Unidad Educativa Vespertina "Academia Naval Guayaquil" de una respuesta organizativa y directiva hacia la ejecución de una visión centrada en el alumno mediante la implementación de Centro Educativo Versátil y contextualizada en su entorno mediante el desarrollo de un Centro Educativo Comunitario. Para ello deberá compartir el establecimiento escolar con otros grupos del entorno, hacer uso de los recursos educativos de la comunidad, disponer de algunas instalaciones de uso compartido, de convertirse en una verdadera red educativo-comunitaria.

Como solución de este problema sugerimos una propuesta de mejora la misma que trata de involucrar de mejor manera y relacionar los principales ejes de la educación: maestros, alumnos, padres de familia y miembros de la comunidad, creemos que de esa manera colaboramos para el mejoramiento de la gestión y liderazgo de nuestra institución.

Otro de los problemas detectados en un porcentaje alto es el relacionado con el clima laboral producto de distintas variables pero específicamente de la mala comunicación desde la dirección y dentro de las diferentes áreas. Dentro de los diferentes tipos de gestión se destaca la Visión Comunicacional en la que se presupone el manejo de destrezas comunicacionales como procesos de comunicación que faciliten o impidan la realización de actividades. El lenguaje aparece como la coordinación de acciones.

En esta perspectiva, la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

En la administración y liderazgo de la Unidad Educativa se promueve la excelencia educativa, sus conceptos pedagógicos y estrategias metodológicas están en relación a las necesidades actuales y en permanente adaptación a los cambios de la era de la información.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Los objetivos planteados para este trabajo fueron cumplidos a cabalidad así se investigaron los referentes teóricos sobre la gestión educativa, liderazgo educativo y la gestión de la calidad en valores, los mismos que se contrastaron con los aplicados en la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil”.

Además se determinaron los roles y liderazgo de los directivos y coordinadores en la ejecución de los planes estratégicos y operativos del plantel.

6.1 Conclusiones:

Las conclusiones luego de la investigación se pueden resumir en las siguientes:

- La institución posee un proyecto de Formación de Valores digne de destacar y que se aplica en la comunidad educativa con todo éxito y que ha llegado a publicar sus propios textos y materiales didácticos, y el desarrollo de habilidades como profesores de valores a todos los docentes.
- El liderazgo y gestión dentro del campo pedagógico también es de resaltar, ya que sus profesores mantienen una capacitación permanente y aplican técnicas, procesos y métodos de vanguardia dentro del campo didáctico en sus clases, poniendo en práctica estrategias que permiten aprender a aprender y desarrollar el pensamiento crítico en los estudiantes.
- Por tratarse de un colegio particular y con matices paramilitares, la gestión y liderazgo para la toma de decisiones y acciones se limita a recibir órdenes desde las altas autoridades, lo que no permite la participación de toda la comunidad educativa.
- A pesar del compromiso de los profesores por la institución ya que se sienten orgullosos de trabajar para ella, el clima laboral no es de los mejores, ya sea por la comunicación oficial con los directivos o por cuestiones de índole económica o salarial.
- La relación del plantel con los miembros de la comunidad es deficiente ya que no existe proyectos en marcha para incorporarlos en el proceso educativo institucional, además se necesita mejorar la incorporación de padres de familia y representante en las actividades del colegio.

6.2 Recomendaciones:

Por lo expresado anteriormente no atrevemos recomendar a los directivos de la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil” lo siguiente:

- Realizar una reingeniería de proceso como una estrategia de cambio organizativo para analizar los diferentes procesos que actualmente se llevan y realizar los cambios pertinentes, aprovechar de los sistemas de información que posee la institución para optimizar la distribución de la misma y potenciar la toma de decisiones. Además prestar atención individualizada a los clientes internos y externos.
- Proponer a los directivos un cambio en la organización y dirección de la gestión y liderazgo con una visión de centro educativo versátil, es decir una estructura organizativa prevista de flexibilidad que permita posibilidades de cambio y reorientación en función de los modelos socioeducativos que se pretenda desarrollar.
- Mantener y mejorar el Proyecto de Formación en Valores establecido en la institución, ya que sus resultados son positivos y que pueda ampliarse hacia el entorno tomando en cuenta a los padres de familia y miembros de la comunidad.
- Promover acciones tendientes a incorporar a los miembros de la comunidad y padres de familia a las actividades y programaciones planificadas por la institución.
- Mejorar el clima de los profesores a través de actividades sociales, pedagógicas, deportivas y la delegación de funciones dentro de cada área, promoviendo las opiniones y liderazgo de cada uno de los docentes.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título de la propuesta:

INCORPORACION DE LA COMUNIDAD A LA GESTION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO “ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL”

2. Justificación.

Uno de los problemas que afectan a la gestión y liderazgo de la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil” es la desvinculación que ha tenido en relación con los miembros de la comunidad y el haberse mantenido cerrada frente a las necesidades e inquietudes del entorno; aunque hay que reconocer que su integración con los padres de familia es un tanto diferente aunque se ha enfocado en la información del aprovechamiento y disciplina de sus representados y esporádicamente una vez por trimestre talleres sobre temas de interés familiar.

Por lo tanto es una necesidad el implemento de una propuesta que trate de incorporar al gran sector de miembros de la comunidad en las actividades de la institución educativa para que comparta el establecimiento escolar, para que se disponga de instalaciones de uso compartido, para que su complejo deportivo sirva también a la comunidad y convertir al colegio en una verdadera red educativa-comunitaria.

1. Objetivos de la propuesta.

- Proponer una institución educativa abierta a su entorno a través del mejoramiento de las relaciones con la comunidad para que sea posible atender a lo que viene del exterior y dar a conocer el trabajo del centro educativo.
- Fortalecer relaciones permanentes con padres de familia y miembros de la comunidad, mediante su incorporación al centro educativo, para la toma de decisiones institucionales de beneficio mutuo.

2. Actividades.

- Invitación para una reunión informal con padres de familia y miembros representativos de la comunidad para socializar la propuesta.

- Integración a través de una mañana deportiva con la participación de equipos formados por alumnos del ciclo diversificado, profesores, padres de familia y miembros de la comunidad.
- Casa abierta con la finalidad de que el Colegio haga conocer su propuesta educativa, así como los padres de familia con nuevas alternativas y grupos culturales de la comunidad.
- Realización de cursos sobre informática básica en los laboratorios de la institución para padres de familia y miembros de la comunidad.
- Formación de una Comisión Comunitaria formada por representantes de la institución educativa, padres de familia y comunidad para establecer el uso de las instalaciones educativas para diferentes actividades programadas por los miembros de la comunidad.

5. Localización y cobertura espacial.

La propuesta se desarrollará en la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil” ubicada en la ciudadela Comegua, en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil.

6. Población Objetivo.

La población involucrada son todos los padres de familia o representantes de los alumnos matriculados en la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil” y los moradores de los sectores del entorno como Sauces 3, Sauces 7 y Brisas del Río.

El objetivo principal es incorporar y relacionar a todos los miembros de esta comunidad en las actividades de la institución educativa.

7. Sostenibilidad de la Propuesta.

Para el cumplimiento de esta propuesta se requiere de los siguientes recursos:

- Humanos: Profesores seleccionados y comprometidos con la propuesta, Directivos de la Institución, Gobierno estudiantil.

- Tecnológicos: Auditorio y sus equipos, laboratorios de informática.
- Materiales y físicos: Hojas de promoción, aulas escolares, canchas del plantel.
- Económicos: Presupuesto de la institución.
- Organizacionales: Equipo propulsor de la propuesta.

8. Presupuesto.

La gestión del financiamiento se realizará con la ayuda de los directivos, ya que por tratarse de una institución particular se cuenta con el presupuesto de la institución previa autorización del rectorado y departamento financiero.

El monto aproximado de la propuesta es de 3 000 dólares para todas las actividades planteadas.

9. Cronograma.

Actividad	Fechas
Reunión para socializar la propuesta	Sábado 15 de octubre del 2011.
Integración deportiva	Domingo 30 de octubre del 2011.
Casa abierta	Sábado 12 de noviembre del 2011.
Cursos de informática básica	Sábado 29 de octubre del 2011. Sábado 5 de noviembre del 2011. Sábado 12 de noviembre del 2011. Sábado 19 de noviembre del 2011. Sábado 26 de noviembre del 2011. Sábado 3 de diciembre del 2011.
Integración de Comisión Comunitaria	Sábado 22 de octubre del 2011.

8. BIBLIOGRAFIA

- Alvarado, Jilma. (1990). *El gerente de las organizaciones del futuro*. Caracas: Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- Bass, B. (1998). *El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar*. Madrid: Narcea.
- Catón, Mayo. (2001). *El liderazgo de los procesos de mejora: La implantación de la calidad en los centros educativos*. Madrid: Editorial CCS.
- Chiavenato, Idalberto. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Davis, G. A. y Thomas, M. A. (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficaces*. Madrid: La Muralla.
- Drucher, P. (1996). *El líder del futuro*. Barcelona: Deusto.
- Escudero, J. M. (1997). *El liderazgo en educación*. Madrid: Uned.
- Fullan, Michael. (2002). *Líder en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.
- Kotter, John. (1990). *El factor Liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Leithwood, K. A. (1994), *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales*. (2004). ICE Deusto: Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.
- Mata, Francisco Salvador. (2004). *Diccionario Enciclopédico de Didáctica*. México: Gileditores.
- Melinkoff, Ramón. (2001). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.
- Mendoza Torres, M. R. y Ortiz Riaga, C. (2006), *El liderazgo transformacional: Dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Nueva Granada: Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada.
- Núñez, Rafael. (2002). *Modelo de gerencia educativa, bajo un enfoque de liderazgo compartido para mejorar la estructura organizacional de las escuelas básicas*. Venezuela: Tesis de grado.
- OET. (2209). *Declaración Mundial sobre educación para todos*. México: Foro Consultivo Internacional.
- ONU. (2008). *Objetivos de desarrollo del milenio*.
- OREALC - UNESCO. (2007). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*. Buenos Aires.
- Pascuali, Antonio. (2003). *Comprender la comunicación*. Caracas: Monte Ávila Editores.

- Pozo, J. (1998). *Aprendizaje de contenido y desarrollo de capacidades en la educación secundaria, en Psicología de la instrucción: la enseñanza del aprendizaje en la educación secundaria*. Barcelona: Horsori.
- Quintina, Martín (2007). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores*. México: Mc Graw-Hill.
- Robbins, Stephen. (1993). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Rodríguez, Carlos. (1993). *El Nuevo escenario. La cultura de la calidad y la Productividad en las empresas*. México: Trillas.
- Ross, Marc. (1995). *La cultura del conflicto*. Barcelona: Paidós.

9. APÉNDICES O ANEXOS.

**ENCUESTA A DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA VESPERTINA
“ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL” (DIRECTIVOS, MIEMBROS DEL CONSEJO
DIRECTIVO, JEFES DEPARTAMENTALES, JEFES DE AREA, ENTRE OTROS)**

Sres. Gestores Educativos

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

**Nombre del establecimiento educativo: UNIDAD EDUCATIVA VESPERTINA
“ACADEMIA NAVAL GUAYAQUIL”**

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Sector: Urbano () Rural ()

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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

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

- a) El número de miembros de 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 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) Un reingeniería de procesos (_____)
- b) Plan estratégico (_____)
- c) Plan operativo Anual (_____)
- d) Proyecto de capacitación dirigido
a los directivos y docentes. (_____)

ENCUESTA A DOCENTES:

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

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES:

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 os valores se enseñan con el ejemplo			
---	--	--	--

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.- Las autoridades del colegio promueven en los padres, representantes o miembros de la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
2. Los padres de familia o representantes mantienen resistencia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
3. Me siento poco integrado a las actividades que realiza la institución educativa.			
4. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades del plantel.			
5. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector(a) de la institución.			
6. El rector promueve actividades sociales, culturales o deportivas para integrar a los padres de familia y miembros de la comunidad.			
7. La institución educativa mantiene reuniones permanentes con los padres de familia para informar sobre sus representados.			
8. En el plantel se desarrollan talleres con los padres de familia sobre temas de interés mutuo.			

9. Los directivos y profesores promueven el desarrollo de valores en los estudiantes.			
10. Los padres de familia o miembros de la comunidad son tomados en cuenta para la toma de decisiones institucionales.			

Fotografías de la Unidad Educativa Vespertina “Academia Naval Guayaquil”



Edificio principal de la “Academia Naval Guayaquil” ubicada en la Ciudadela Comegna, frente a Sauces 7. Parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil.

En este edificio funcionan: oficinas del Rectorado y Vicerrectorado, Secretaría, los Departamentos de Contabilidad, los laboratorios de Informática e inglés, las coordinaciones de primaria y ciclo básico (hoy Educación Básica).

En el interior existen dos patios grandes para formaciones y recesos.



Profesores del plantel colaboran respondiendo las encuestas realizadas a los docentes de la institución, sus respuestas sinceras y ajustadas a la realidad ayudaran para implementar un plan de mejoramiento institucional.



Coordinadores de la Academia Naval Guayaquil en la implementación de las encuestas a los directivos.



Estudiantes del Bachillerato luego de haber realizado la encuesta de los alumnos, vale destacar su colaboración eficaz.



Padres de familia colaborando para responder la encuesta realizada para determinar su opinión con relación a la gestión y liderazgo de la institución.



Estudiantes del Segundo de Bachillerato, en una clase de valores.



Departamento de Pastoral del Bachillerato, está integrado por tres profesionales cuyo trabajo es reconocido por toda la comunidad educativa.



Estudiantes del Primer año de Bachillerato, antes de ingresar a sus labores de la sección vespertina.



Un grupo de estudiantes en un momento de receso en los patios del bachillerato.

