



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR
SEDE IBARRA**

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL**

**Gestión, liderazgo y valores en la unidad educativa Liceo Naval Guayaquil,
durante el año 2011 – 2012**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Becerra Farías, Mónica Elena, Lic.

DIRECTOR: Guamán Jaime Germán, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster.

Guamán Jaime Germán.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

De mis consideraciones:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión, liderazgo y valores en la unidad educativa Liceo Naval de Guayaquil, durante 2011 – 2012”, realizado Becerra Farías Mónica Elena; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto del 2014

f _____

Mgs. Jaime Germán Guamán

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Becerra Farías Mónica Elena, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría “Gestión, liderazgo y valores en la unidad educativa Liceo Naval de Guayaquil, durante 2011 – 2012”, de la Titulación de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo el Magíster Jaime Germán Guamán director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....

Autora: Mónica Becerra Farías

Cédula: 0909375560

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis hijas Nathaly, Natasha y a mi nieta querida Nicole, que han sido fuente de inspiración y fortaleza para seguir adelante.

A mis padres y abuelitos que con dedicación y amor me protegen desde el cielo.

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios, sin él no hubiese podido ni siquiera empezar mis estudios de maestría.

También una gratitud especial a mi esposo por su ejemplo de tenacidad y persistencia y a mi amiga Piedad por impulsarme en concluir este trabajo de investigación.

Reconozco la labor de los maestros de la Universidad Loja, por sus orientaciones pertinentes para seguir adelante.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE ANEXOS	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XII
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	5
1.1 La gestión	6
1.1.1 Concepto	6
1.1.2 Importancia de la Gestión	9
1.1.3 Tipos de Gestión y características	10
1.1.3.1 Gestión Tecnológica	10
1.1.3.2 Gestión Social	11
1.1.3.3 Gestión de Proyectos	11
1.1.3.4 Gestión de Conocimiento	11
1.1.3.5 Gestión de Ambiente	12
1.1.3.6 Gestión Administrativo	12
1.1.3.7 Gestión Gerencial	12
1.1.3.8 Gestión Financiera	12
1.1.3.9 Gestión Pública	13
1.1.4 Modelos de Gestión	13
1.1.4.1 Normativa	13
1.1.4.2 Prospectivo	14
1.1.4.3 Calidad Total	14
1.1.4.4 Reingenierías de procesos	15
1.1.4.5 Comunicacional	16
1.1.5 La Gestión educativa consiste en:	16
1.1.5.1 Dimensiones de la Gestión Educativa	18
1.2 El Liderazgo Educativo: Concepto, tipos y características de cada uno	20

1.2.1 Concepto	20
1.2.2 Tipos de liderazgo y características	24
1.2.2.1 Líder emprendedor	24
1.2.2.2 Líder Proactivo	25
1.2.2.3 Líder Audaz.....	25
1.2.2.4 Líder Autocrático	25
1.2.2.5 Líder Democrático	26
1.2.2.6 Líder Liberal	26
1.2.2.7 Líder Paternalista	26
1.2.2.8 Líder Carismático	27
1.2.2.9 Líder Participativo	28
1.2.2.10 Autoritario	28
1.3 Diferencia entre directivo y líder	29
1.3.1 Directivo	29
1.3.2 Líder	29
1.3.2.1 Cualidades del líder	31
1.3.2.2 Requisitos del líder	32
1.3.2.3 Conocimientos del líder	32
1.3.2.4 Habilidades del líder	33
1.3.2.5 Mitos sobre los líderes	33
1.3.2.6 La realidad sobre los líderes	33
1.3.2.7 Pasos para delegar	34
1.4 Los valores y la educación	35
1.4.1 ¿Qué son los valores?	35
1.4.2 Importancia de los valores en la educación	36
1.4.3 Formación en valores y escuela	37
1.4.4 Construcción del clima institucional	38
1.4.5 Los valores más allá de preceptos morales	39
1.4.6 Calidad de la educación como aspecto consustancial a la formación en valores	40
1.4.7 El Proyecto Educativo Institucional fundado en valores	41
1.4.8 Estrategias de un proyecto educativo basado en valores	42
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	48
2.1 Contexto	49
2.2 Participantes	49
2.3 Diseño y métodos de investigación	52

2.3.1	Diseño de investigación	52
2.3.2	Métodos de investigación	52
2.4	Técnicas e instrumentos de investigación	54
2.4.1	Técnicas de investigación	54
2.4.2	Instrumentos de investigación	54
2.5	Recursos	56
2.5.1	Talento Humano	56
2.5.2	Materiales	56
2.5.3	Económico	56
2.6	Procedimiento	56
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO		58
3.1	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	59
3.1.1	Manual de Organización	59
3.1.2	Código de ética	59
3.1.3	El plan estratégico	60
3.1.4	Plan Operativo Anual	60
3.1.5	El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	62
3.1.6	Reglamento interno y otras regulaciones: Manual de convivencia .	63
3.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	63
3.2.1	Misión y Visión	64
3.2.1.1	Misión	64
3.2.1.2	Visión	64
3.2.2	El Organigrama	65
3.2.3	Funciones por áreas y departamentos	65
3.2.3.1	Del Rector	65
3.2.3.2	Del Vicerrector Administrativo	66
3.2.3.3	Del Inspector General	66
3.2.3.4	Del Jefe de la división de Instrucción Militar	66
3.2.3.5	Del Supervisor Naval	66
3.2.3.6	De los Subdirectores de Áreas Académicas	66
3.2.3.7	Del Jefe del Departamento Administrativo	66
3.2.3.8	Asesor Educativo	67
3.2.3.9	Vicerrector Académico	67
3.2.3.10	Departamento de Consejería estudiantil (DECOE)	67
3.2.3.11	Departamento Financiero	67

3.2.3.12 Consejo Ejecutivo	67
3.2.3.13 Junta General de Directivos y Profesores	67
3.2.3.14 Junta Académica	68
3.2.3.15 Junta Económica	68
3.2.3.16 Junta de Disciplina	68
3.2.3.17 Junta de Directores de Áreas Académicas	68
3.2.3.18 Junta de Profesores de Áreas Académicas	69
3.2.3.19 Junta de Profesores del Nivel 2, de Preparatorio hasta Décimo Año de Educación Básica y bachillerato	69
3.2.3.20 Junta de profesores Tutores de Paralelos, Años de Educación Básica y Bachillerato	69
3.2.3.21 Secretaría General	69
3.2.3.22 Talento Humano y Relaciones Públicas	70
3.2.3.23 Centro de Cómputo	70
3.2.3.24 Consejo Técnico	70
3.3 El clima escolar y convivencia de valores	71
3.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores	71
3.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores	72
3.3.3 Dimensión administrativa, financiera y valores	73
3.3.4 Dimensión comunitaria y valores	73
3.4 Análisis del FODA	74
3.4.1 Fortalezas y debilidades	75
3.4.1.1 Fortalezas	75
3.4.1.2 Debilidades	75
3.4.2 Oportunidades y amenazas	75
3.4.2.1 Oportunidades	76
3.4.2.2 Amenazas	76
3.4.3 Matriz FODA	76
CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	79
4.1 Encuestas	80
4.1.1 De la encuesta a los directivos	80
4.1.2 De la encuesta a los docentes	93
4.1.3 De la encuesta a los estudiantes	96
4.1.4 De la encuesta a los padres de familia	99
4.2 Entrevista a los directivos	101
CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN	105

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
6.1 Conclusiones	115
6.2 Recomendaciones	116
CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE MEJORAS	118
7.1 Tema de curso	119
7.2 Modalidad de estudios	119
7.3 Objetivos	119
7.3.1 Objetivo general	120
7.3.2 Objetivos específicos	120
7.4 Dirigido a	120
7.4.1 Seminario formativo de los destinatarios	120
7.4.2 Requisitos que deben poseer los destinatarios	120
7.5 Breve descripción de curso	120
7.5.1 Contenido del curso	121
7.5.1.1 Un nuevo modelo de maestro	121
7.5.1.2 Nuevo enfoque para la formación de los docentes	122
7.5.1.3 El aprendizaje basados en problemas	123
7.5.1.4 Principios educativos del aprendizaje basados en problemas	124
7.5.1.5 Principio deweyniano	124
7.5.1.6 Habilidades que se desarrollan con el aprendizaje basados en problemas	125
7.5.1.7 Los Principios básicos de la solución de problemas	125
7.5.1.8 La importancia del rol del docente como tutor en el ABP	126
7.5.1.9 Los problemas abiertos	126
7.5.1.10 Pasos del proceso de solución de problemas	127
7.5.1.11 Clasificación de los problemas	128
7.5.2 Metodología	129
7.5.3 Evaluación	132
7.6 Duración del curso	132
7.7 Cronograma de actividades a desarrollar	133
7.8 Costo del curso	133
7.9 Certificación	134
7.10 Bibliografía	135
Referencias Bibliográficas	136
Anexos	138

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Certificado Institucional	139
Anexo 2: Encuesta a Directivos	140
Anexo 3: Encuestas a Docentes	144
Anexo 4: Encuesta a Estudiantes	146
Anexo 5: Cuestionarios de Entrevistas a Directivos	149
Anexo 6: Encuesta a los Padres de Familia	150
Anexo 7: Matrices para el desarrollo del Aprendizaje Basados en Problemas (ABP)	151
Anexo 8: Formato para evaluar a los docentes en la clase demostrativa	153
.....	
Anexo 9: Fotos	156

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Diferencias entre directivo y líder	35
Tabla 2: Ámbitos e indicadores del clima institucional en el aula	42
Tabla 3: Personal directivo por sexo y por edad	48
Tabla 4: Personal docente de la sección primaria por edad y por sexo	49
Tabla 5: Personal administrativo y de servicio	50
Tabla 6: Población estudiantil por edad y sexo	51
Tabla 7: Muestra de encuestas de padres de familias	51
Tabla 8: La estructura organizativa del Liceo Naval Guayaquil	63
Tabla 9: Valores que se practican en el Liceo Naval Guayaquil	74
Tabla 10: Matriz FODA	76
Tabla 11: FODA Institucional	78
Tabla 12: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	80
Tabla 13: Aspectos que se toman en cuenta medir el tamaño de la empresa .	81
Tabla 14: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	82
Tabla 15: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	83
Tabla 16 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	84
Tabla 17: Administración y liderazgo del centro educativo, promueve	84
Tabla 18: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la institución	85
Tabla 19: Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, Ud. Como directivo promueve	86
Tabla 20: Organismos que integran la institución	87
Tabla 21: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	88
Tabla 22: Los departamentos didácticos y sus acciones	89
Tabla 23: La gestión pedagógica, diagnóstica y soluciones	91
Tabla 24: Material de planificación educativa	91
Tabla 25: Resultados de la encuesta de los docentes	93
Tabla 26: Resultados de la encuesta de los estudiantes	96
Tabla 27: Resultados de la encuesta de los padres de familia	99
Tabla 28: Resultados de la entrevista a los directivos	101
Tabla 29: Matriz problemática	103

RESUMEN

La investigación realizada sobre “Gestión, liderazgo y valores en la unidad educativa Liceo Naval Guayaquil, durante los años 2011 y 2012”; tiene como objetivo desarrollar la capacidad de gestión, liderazgo y los valores que se promueven en la institución para mejorar su calidad educativa. Dicho trabajo se lo realizó en diferentes áreas, a saber: administrativa, financiera y pedagógica, con los actores que conforman la institución, tanto internos como externos; y utilizando instrumentos de investigación, tales como: encuestas a docentes, a estudiantes, a los padres de familia y entrevistas a los directivos.

Los resultados obtenidos producto de la investigación del presente estudio, evidencian la dificultad de alcanzar el logro de destrezas y habilidades por parte de los estudiantes, para analizar y comprender los diversos contenidos en esta era del conocimiento, así como para lograr ser críticos, reflexivos y selectivos al escoger la información. Por lo que se podría concluir que la falencia se deba a la poca capacitación de los docentes en actualizarse en nuevas metodologías del proceso enseñanza-aprendizaje, así como el poco interés de los maestros de utilizar nuevas estrategias.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN – LIDERAZGO – VALORES – CAPACITACIÓN

ABSTRACT

The research on "Management, leadership and values in Unidad Educativa Liceo Naval Guayaquil, during the years 2011 and 2012"; aims to develop management skills, leadership and values promoted in the institution to improve its educational quality. This work was conducted in different areas , namely: administrative, financial and educational, with the actors who conform the institution, including internal and external; and using research tools, such as surveys of teachers, students, parents and interviews with managers.

The accomplished results, as product of the research of this study, demonstrate the difficulty of reaching the attainment of skills and abilities of students, to analyze and understand the various content in this knowledge age, as well as to achieve to be critical persons, reflective and selective in choosing information. For this reason, could conclude that the failure is due the poor capacitation of teachers to update on new methodologies of teaching-learning process, as well as the reluctance of teachers to use new strategies.

KEYWORDS: MANAGEMENT – LEADERSHIP – VALUES - CAPACITATION

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación realizado en el Liceo Naval Guayaquil, sobre “Gestión de Liderazgo y Valores”, intenta contribuir al desarrollo de la capacidad de gestión, liderazgo y valores del mencionado centro educativo, para el mejoramiento de la calidad educativa. Trabajo que se lo desarrolló en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se estableció el marco teórico, en donde se describen y analizan los diferentes conceptos que son tratados en el presente trabajo, entre esos el de gestión, su importancia y tipos de cada uno de ellos. Se recalca la importancia de planificar, organizar y controlar la calidad de los procesos educativos, así como articular los recursos que se posee, para la consecución de los objetivos planteados.

En este mismo capítulo también se analizaron los conceptos y diferencias entre directivo y líder; así como los conceptos de liderazgo educacional, tipos y características de cada uno; destacándose que el liderazgo educacional es importante en los centros educativos, debido a que su existencia permitirá a los directivos influenciar en todos los niveles del establecimiento, en procura del bienestar de todos o de la mayoría, con el propósito de fomentar la participación de sus miembros en la solución de problemas para lograr las metas previstas.

Los conceptos de valores en la educación también son abordados, debido a que su implementación permite formar estudiantes con sólidos principios morales, para que cuando se encuentren en situaciones adversas, sean firmes y no asuman actitudes negativas que vayan en desmedro de su propio desarrollo personal y de la sociedad.

En el Capítulo 2 se explica sobre la metodología, diseño, técnicas e instrumentos de investigación, especialmente de las encuestas realizadas tanto a los directivos como a los docentes, y a una muestra de todos quienes conforman la Unidad Educativa.

En el Capítulo 3 se realizó el diagnóstico del centro educativo, mediante la revisión y análisis de toda la documentación de soporte donde encuadra y basa su accionar, resultado de lo cual se establecieron las debilidades y amenazas, así como las fortalezas y oportunidades.

En el Capítulo 4 se tabularon los resultados obtenidos en las encuestas y se analizaron los mismos. Como consecuencia del análisis de los resultados, en el Capítulo 5 se discutieron los puntos relevantes resultantes de las encuestas para definir las acciones a seguir con el

propósito de minimizar las afectaciones causadas por los puntos débiles y maximizar los logros de los puntos fuertes; todo esto sirvió de insumo para obtener las conclusiones y recomendaciones listadas en el Capítulo 6.

Finalmente en el Capítulo 7 se detalla la propuesta de mejora dirigida a los docentes, que les permita desarrollar un nuevo método de enseñanza-aprendizaje, que ayude a los estudiantes a ser reflexivos, críticos y analíticos, presentando ideas para la solución de los problemas de la vida diaria y elegir la alternativa más acertada; con lo cual se espera solucionar el problema planteado.

La importancia de este proyecto se basa en la necesidad de intentar mejorar la calidad educativa del Liceo Naval Guayaquil, especialmente la del dominio en el manejo de técnicas innovadoras para el proceso enseñanza aprendizaje, en donde el estudiante sea el constructor de su propio conocimiento.

La elaboración de este proyecto, intenta contribuir en parte a la inmensa labor de la gestión, liderazgo y valores en las instituciones educativas, con el más ferviente deseo de continuar con la mejora educativa; por lo que se invita a los maestrantes que están por iniciar el camino del liderazgo, a leer este trabajo investigativo que les podría servir de apoyo y guía para convertirse en líderes y gestores educativos.

Dada la colaboración de los Directivos y funcionarios del establecimiento educativo, tanto en la provisión de los documentos de la institución, como en las autorizaciones para realizar las encuestas, permitió que se alcanzaran los objetivos propuestos en el presente trabajo; por lo que consecuentemente no existieron limitaciones de ningún tipo para la elaboración del mismo.

La metodología utilizada para esta investigación fueron el método hermenéutico, exploratorio y descriptivo, el método cualitativo y cuantitativo, el método analítico-sintético, y el método estadístico; sumado a las entrevistas a unos directivos, así como encuestas a otros directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Gestión

La gestión será descrita en su concepto, importancia y tipos.

1.1.1 Concepto.

“Gestión es un proceso que consiste en planificar, organizar, controlar y coordinar los esfuerzos de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir objetivos”. (Castro, A. 2003, p. 96).

“Gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea”. (Casassus, 1999, pág. 97).

Según Jonatov (2001). “Gestión: Son guías para orientar la acción, previsión, visualización, empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar”, la sucesión de acciones que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo necesario para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Para Blejmar, B. (2005). “La gestión educativa “busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específicamente de la educación” (p. 101). El objeto de la disciplina, es el estudio de la ordenación del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

Es importante destacar, que no se trata solamente de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está explícito tanto por los contenidos de la gestión como por la práctica diaria. Se refiere Blejmar, B. (2005), “la gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción”. (p. 102). la

Blejmar se refiere: “En la actualidad, la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos expandidos en ejecución de las estrategias educativas”. Por lo tanto la gestión tiende a avanzar en medio de cambios que se producen en los manejos educativos, debido a que existen presiones para implantar una política rigurosa para hacer ajustes en la práctica, desde los altos directivo. “Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no sólo es pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está apuntada en su práctica”. (Blejmar, B. 2005, p. 103).

En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en auge, en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y el pragmatismo.

Como puntos metodológicos, para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa, es necesario tener presente lo siguiente:

- “Conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres.
- Generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación. Entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas”. (Casassus, N. 1999, p. 99)

Este es un enfoque de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En este punto de vista, para Casassus, N. (1999), la gestión es "La capacidad de articular los recursos que se disponen de manera de lograr lo que se desea"(p. 99). Se trata de disponer mejor las actividades orientadas a la utilización de las posibilidades tanto materiales como humanas para alcanzar las metas establecidas.

La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la ejecución de instrucciones que tienen el centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan.

La definición de gestión, implica tanto las acciones de planificar como las de administrar. Según Casassus, N. (1999), “La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales”. (p. 99).

En la realidad, los directores de escuelas se encargan de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de reajustes, tales como lograr la posibilidad política del plan, proporcionar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, establecer el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. “En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en el trabajo de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de re planificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan”. (Casassus, N. 1999, p. 101).

Este trabajo de ajustes internos referente a los recursos y los ajustes externos ocurren porque cada institución es un sistema. Los sistemas aplican dentro de un aspecto externo

con el cual interactúan y poseen un aspecto interno. El contexto externo y el contexto interno.

El aspecto externo está constituido por todo lo exterior a la organización. “En términos de la educación, el entorno externo de las escuelas está constituido por entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía entorno a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político”. (Lazcano, C. 2004, p. 109).

Lazcano, C. (2004). “Las organizaciones no están aisladas, existen en un entorno”. La organización está involucrada con su entorno, y en este sentido depende de él. Por ello, el tema de las escuelas con su entorno es muy importante, sin embargo hasta la actualidad, las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser de carácter pasivo. “Desde el punto de vista de la gestión, ésta debe facilitar una relación de interacción con el entorno externo”. (p. 110).

El aspecto interno lo establecen las personas que son los miembros de la organización. “Estas personas tienen características que los hacen miembros de esa organización. En las escuelas, en lo interno está constituido por personas, pero sólo en cuanto ellas son estudiantes, docentes, técnicos, directivos, y no en tanto de seres humanos”. La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela. (Lazcano, C. 2004, p. 111).

En el tema de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión. Lazcano, C (2004), enfatiza “es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el aspecto interno” (p. 112), o al menos parte del aspecto interno, los estudiantes tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones.

La interacción concreta de un sistema con sus entornos internos y externos, le es propia a dicho sistema. Por esto, la ventaja de las formas de gestión es limitada a su aspecto evidente, pero nunca pueden reemplazar la reflexión sobre la realidad concreta en la cual opera el sistema.

Este aspecto es importante, pues si se reflexiona sobre la situación concreta, la acción se abstrae de la realidad y se opera en forma alienada, separada de la realidad. Por el contrario, si se opera de manera cercana a la realidad, es posible abrirse al sujeto. Cuando

ello ocurre, es posible pensar de una manera nueva, a la posibilidad de que existen maneras radicalmente diferentes de organizar las escuelas y el sistema educativo.

Lazcano, C. (2004), "Debemos comprender que la gestión es trabajar con personas, pues se produce un cambio en la comprensión de lo que son las personas. Este es un aspecto central de la reflexión con relación a la gestión educativa" (p.112). Las personas son no triviales. La trivialidad se dice de un objeto, al que se le aplica un insumo determinado. Una moto es una máquina trivial, la cual podemos operarla como quisiéramos. Un ser humano no es trivial, el resultado variará según el individuo. Sin embargo, al parecer en la gestión se tiende a actuar como si las personas funcionaran como maquinas triviales.

Se afirma que la gestión consiste en: planificar, organizar, controlar, coordinar y aprovechar todos los recursos que se posee; y si es necesario replanificar para alcanzar los objetivos propuestos.

1.1.2 Importancia de la gestión.

Según Izunza V. (2006). "La importancia de una buena gestión se ve reflejada en un buen clima organizacional, las formas de liderazgo y conducción institucionales", es importante recalcar que también influye el aprovechamiento de los recursos humanos, tiempo, planificación de tareas, distribución de trabajos, productividad, en la eficiencia de la parte administrativa, el uso óptimo de los recursos materiales, y la calidad en los procesos educacionales; "para incurrir en la gestión de las escuelas; tales como:

- Incentivos para premiar y sancionar el desempeño de la gestión.
- Participación de la comunidad escolar (agentes internos) y la comunidad del entorno (agentes externos) que generen exigencias y apoyen al fortalecimiento de la gestión" (p. 149).

Se sugiere promover modelos de gestión para que evalúen la eficacia de la educación, en relación con la calidad de los procesos. Izunza V. (2006), aclara que "primeramente se debe diagnosticar la capacidad de las instituciones educativas para producir un valor agregado, tanto en la enseñanza y aprendizaje como en su gestión" (p. 150); para aceptar cambios y producir mejoramientos potenciando grandemente ese valor agregado. Tales mejoramientos son:

- Un director siempre presente.

- Autonomía técnica pedagógica.
 - Tecnología.
 - Conexión entre la escuela con lo externo.
 - Cambios curriculares, tanto pedagógicas y de aprendizajes.
 - Evaluación con indicadores fiables.
 - Calidad humana, profesional del profesor.
 - Calidad de la gestión escolar.
 - Recursos pedagógicos.
- (Izunza V. 2006, p. 151)

Según los estudios realizados por Teddlie y Stringfield en 1993, “para llegar a la eficacia de las escuelas es que, deben tener visión los maestros”, es decir deben tener confianza en sí mismo, seguros y con altas perspectivas personales, realizar proyectos en común, con buen manejo conductual de la clase, y el liderazgo en los directivos con buenas expectativas y comprometidos con la institución.

Sería preciso tomar en cuenta las condiciones de cada establecimiento y hacer un acompañamiento con un saber experto, para aumentar la sensibilidad frente a los problemas y el comprometimiento institucional de los actores.

Se puede determinar que la gestión es muy importante no sólo en el quehacer educativo, sino en todos los aspectos de la vida tanto personal y profesional; pues siempre se debe tener la certeza de saber hacia dónde vamos, trazarnos objetivos, hacer seguimiento si se están cumpliendo las acciones para el fin propuesto, articular los recursos con que se cuenta y si es necesario replanificar.

1.1.3 Tipos de Gestión y características.

Según Jonatov los tipos de gestión son:

1.1.3.1 Gestión Tecnológica.

“Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones” relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología. (Izunza V. 2006, p. 155).

En la actualidad se puede considerar analfabeto, a quien no tenga conocimientos básicos en computación, porque en los tiempos actuales la computadora es una herramienta de trabajo; y el que desconoce su uso no podría realizar su labor, como es el caso de los docentes.

1.1.3.2 Gestión Social.

“Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema”, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas. Se focaliza en las formas de enfrentar los posibles problemas que se pueda tener, con soluciones alternativas. (Izunza V. 2006, p. 155).

Este tipo de gestión se preocupa de solucionar los problemas de tipo social, muy común en el diario vivir de nuestros estudiantes, como la desintegración familiar, la drogadicción, el alcoholismo, la prostitución, la falta de pudor y otros.

1.1.3.3 Gestión de Proyectos.

“Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos” de tal forma, se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido. (Izunza V. 2006, p. 155).

En la actualidad, toda propuesta se basa en proyectos, es decir detallar las necesidades, a quién va dirigida la propuesta de trabajo, objetivos a alcanzar, descripción del proyecto, cronograma de actividades a desarrollarse, la duración, el costo y los recursos necesarios para el mismo.

1.1.3.4 Gestión de Conocimiento.

“Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros”. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización, por diferentes vías de acceso. (Izunza V. 2006, p. 155).

Esta es la era del conocimiento, por lo tanto es necesario estar bien informado de los avances tecnológicos, especialmente de lo nuevo para estar al día, para que por ejemplo, los estudiantes no sorprendan al docente al estar más informados que ellos.

1.1.3.5 Gestión Ambiente.

“Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible”. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades preventivas y de solución que puedan afectar el ambiente, con la finalidad de lograr una adecuada calidad de vida. (Izunza V. 2006, p. 155).

En la actualidad está en boga el cuidado y preservación de la naturaleza, porque ya se están observando las consecuencias, por el manejo desmedido de los recursos que tiene nuestro país, teniéndose una visión de los beneficios que brinda un adecuado manejo, aparte de prevenirse las afectaciones al entorno.

1.1.3.6 Gestión Administrativo.

“Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa”. En la actualidad hay mucha competencia en los diferentes ámbitos, por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema. (Izunza V. 2006, p. 155).

Cada día se observa la necesidad de saber administrar los recursos que se posee para poder alcanzar los objetivos propuestos, en este caso e en el campo educativo, para llegar o mantener la calidad educativa.

1.1.3.7 Gestión Gerencial.

“Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes o servicios, dentro de las organizaciones”, es decir la encargada de velar que se cumplan lo establecido y para reorientar las actividades en la consecución de objetivos. (Izunza V. 2006, p. 155).

En este punto, sería el rector y su equipo de trabajo quienes tendrían la misión de velar, que se efectúe lo programado, controlando y reorientando de ser necesario, las acciones para obtener los objetivos institucionales.

1.1.3.8 Gestión Financiera.

“Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros”, es la que permite lograr un adecuado manejo de los recursos económicos. (Izunza V. 2006, p. 155).

Es la que establece los procedimientos para obtener los recursos, hacer que se utilice adecuadamente lo que existe y crear partidas presupuestarias para satisfacer las necesidades de la institución; Tiene como finalidad, dirigir para alcanzar el óptimo uso de los recursos económicos.

1.1.3.9 Gestión Pública.

“Son los instrumentos y procesos que se apoya para el logro de objetivos o de desarrollo para el bienestar de una población”. La función principal es la de orientar la política del gobierno para solución de problemas. (Izunza V. 2006, p. 155).

Este tipo de gestión, se responsabiliza de procurar la solución de dificultades de la gran mayoría, que son los más necesitados, esta es política del gobierno nacional, quien está muy pendiente de las necesidades del pueblo.

1.1.4 Modelos de gestión.

Los principios generales de la gestión pueden ser precisados como modelos de gestión. “En la gestión se pueden identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional”. (Parra, L. 2010, pág. 110). Estos modelos son:

- El normativo
- El prospectivo
- El estratégico
- Calidad total
- Reingeniería de procesos
- Comunicacional.

1.1.4.1 Normativa.

En la parte educativa, Parra, L. (2008). “Es una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema” (pág. 111). El plan radica en la asignación de recursos destinados a propagar la oferta educativa. La visión normativa enuncia una visión del futuro. “Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista

técnico la planificación consiste en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro”. (pág. 112).

Este tipo de modelo de gestión tiene visión de futuro, la cual se basa en dar a conocer los beneficios que tiene la educación. Las autoridades gubernamentales y provinciales están muy preocupadas en mejorar la calidad de la educación gratuita. En la actualidad los resultados son muy buenos y alentadores; por tal motivo hay mucha demanda de la educación fiscal, porque la población está valorando este tipo de educación.

1.1.4.2 Prospectivo.

Para Parra, L. (2010). “Este modelo se destacan los resultados de investigación ligados a la planificación” (p. 113). Este modelo tiene la perspectiva basada en la proyección como técnica, en varios escenarios. “El manejo financiero sigue siendo el elemento predominante y en las decisiones sobre opciones y proyectos alternativos predomina el criterio del análisis costo- beneficio”. (p. 114).

Este tipo de gestión se encasilla en el estudio del futuro, sobre el análisis del costo-beneficio que producirían las acciones a tomarse; la cual es inherente a la planificación y el control continuo.

Para ello surge la noción de estrategia, cabe destacar, que el pensamiento estratégico tiene en su base un pensamiento de tipo militar. “Se reconocen las identidades organizacionales pero su visión de la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos”. (Parra, L. 2010, p. 113).

Se basa en tener un plan y llevarlo a cabo con éxito. Se asienta en el estudio de varias acciones para alcanzar lo que se desea lograr.

1.1.4.3 Calidad total.

Deulofeu, J. (2002). La calidad se refiere “a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir estratégicamente la visión de la calidad al interior de la organización” (p. 63). Cabe destacar que, los elementos centrales, la identificación de los interesados y las necesidades, el diseño de reglas que lo regulen, los estándares que se planteen que conduzcan hacia la calidad; la mejora continua en los procesos, la reducción de márgenes

de error, estos errores hacen más caros los procesos. Por otro lado, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad.

Con la introducción del tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos de importancia: por una parte se reconoce la existencia de usuarios más allá de las necesidades del Estado, y por otra parte, se genera la preocupación por el resultado del proceso educativo. “Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades”. Como parte de los mecanismos de gestión aparece entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad. Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. (Deulofeu, J. 2002, p. 63).

Este tipo de gestión se refiere a la planificación, control y mejora continua, en la cual se eliminan acciones que no sirven y mejoran las existentes. En los actuales momentos se exige a todo nivel la calidad total, en el caso que nos concierne, es la educación con calidad.

1.1.4.4 Reingeniería de procesos.

Deulofeu, J. (2002). En la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los sistemas educativos, “se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos” (p. 83). La calidad total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar las acciones que no sirven.

La visión en la reingeniería, se enmarca en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En primer lugar, se estima que las mejoras no son suficientes. Para contestar de manera más acertada a las cambiantes necesidades de los usuarios, no sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere “un cambio cualitativo”. (Deulofeu, J. 2002, p. 84).

Por otra parte, también se reconoce que los usuarios tienen la apertura del sistema, debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, “mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan”. (Deulofeu, J. 2002, p. 84).

El tercer aspecto se refiere al cambio. Se estima que no sólo se evidencia mayor cambio, sino que la naturaleza del proceso de cambio también ha cambiado. “Lo anterior lleva a percibir la necesidad de un arreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores y en la manera de ver el mundo”. (Deulofeu, J. 2002, p. 84).

En esta visión se estima que la Calidad Total implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes. Afirma Deulofeu, J. (2002), “desde la perspectiva de la reingeniería, la Calidad Total aparece como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería se percibe como un cambio radical” (p.84). En el centro de la Calidad Total está la solución de problemas, lo que es, en alguna medida, similar al tema situacional. Sin embargo, en esta perspectiva se asume que el proceso es correcto, pero que requiere de ajustes. Pero en el pensamiento de la reingeniería, no se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere reconsiderar radicalmente cómo está creado el proceso. “Es interesante destacar que la reingeniería representa básicamente una actitud mental que busca un cambio radical para cumplir con los objetivos propuestos”. (Deulofeu, J. 2002, pág. 85).

La reingeniería de procesos está en auge y es la que permite realizar cambios sustanciales, en el campo que nos concierne, el educativo, se la aplicaría para que el estudiante sea quien procure su propio conocimiento.

1.1.4.5 Comunicacional.

La gestión ha sido creada como el desarrollo de responsabilidades de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y esto se logra con el consenso de todos sus miembros. En esto, los instrumentos de la “gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir la conducción de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas”. (Deulofeu, J. 2002, pág. 86).

Modelo de gestión que busca el diálogo, consenso y distribución de responsabilidades, dando disposiciones claras y competencias a cada uno de los colaboradores.

1.1.5 La gestión educativa consiste en:

- “Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales.

- Precisar acciones para extraer ventajas a futuro.
 - Comprometer a todos los actores institucionales.
 - Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece”.
- (Deulofeu, J. 2002, pág. 90).

En la gestión educativa se deben tener presente los aspectos citados para la obtención de resultados óptimos.

El director debe:

- “Planificar
 - Controlar
 - Definir los objetivos
 - Decidir por una opción que solucione los problemas
 - Establecer canales de comunicación
 - Capacitar al personal
 - Influir con su poder”.
- (Deulofeu, J. 2002, pág. 90).

En una institución educativa, en la que haya una necesidad de cambio, el rol del directivo es primordial, en la que se propone reflexionar, analizar y cuestionar sus propuestas, que orienten y reorienten la marcha de la institución, según las necesidades sociales de la realidad del entorno, orientando el desarrollo positivo que modifiquen radicalmente las configuraciones de la institución.

El directivo puede considerar en dar sanciones o recompensas a los docentes, para modificar su conducta o incentivarla; tratando de no causar frustración y desaliento al no reconocer el desempeño de los buenos elementos; esto a veces es inevitable porque siempre habrá alguien que se sienta que no reconocen su trabajo.

Para Deulofeu, J. (2002). “Los directivos es muy común no mantener relación con sus subordinados, por el temor de perder autoridad” (pág. 100); este distanciamiento entre directivos, docentes y empleados, ocasiona perder la noción lo que sucede en la realidad, lo que lleva a la toma de decisiones erróneas.

Los equipos de trabajo son muy importantes porque permiten hacer un seguimiento de lo que se ha gestionado para alcanzar los objetivos propuestos; pero en la mayoría de las

ocasiones pueden perder la visión de lo planteado, lo que ocasionaría es encubrir la realidad con papeles, informes y memorándums; porque muchas veces se encuentra grandes distancias entre lo que se planeó, lo que se comunicó y lo que fue interpretado, esto es muy común verlo en todos los ámbitos.

Las evaluaciones escritas permiten reflejar el seguimiento evidente de los informes, en lo que es un punto de detección más indudable de la realidad.

La directora o director debe tener gran estabilidad emocional, debido a los cambios continuos que obliga una reestructuración de la institución, para que no desaparezca por su estructura antigua; esto provoca ansiedad en los docentes, lo que promueve conflictos internos que pueden perjudicar las tareas institucionales. La función de la directora o del director es de tranquilizar las ansiedades que se podrían dar, anticipando a través de equipos de trabajos los posibles cambios que produce la reestructuración.

El directivo debe organizar su tiempo, compartiéndolo tanto en la direccionalidad de su quehacer diario y de lo proyectado, y priorizando las tareas, con la estimación de los requerimientos de ellas.

1.1.5.1 Dimensiones de la Gestión Educativa.

Deulofeu, J. (2002), afirma que se podría organizar en cuatro dimensiones:

- **1) La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):**
 - Los organigramas.
 - La distribución de las tareas
 - La división del trabajo
 - Los canales de comunicación formal
 - El uso del tiempo y de los espacios

- **2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):**
 - La planificación de las estrategias
 - Consideración de los recursos humanos y financieros
 - El control de las acciones propiciadas
 - El manejo de la información

- **3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):**
 - Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
 - Las modalidades de enseñanza
 - El valor otorgado a los saberes
 - Los criterios de evaluación
 - Las teorías de la enseñanza

- **4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):**
 - Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional.

Las dimensiones listadas son las que están presentes en las unidades educativas, por lo que se debe tener muy claro cada una de ellas, porque cada dimensión tiene roles diferentes que se interrelacionan entre sí para alcanzar las metas trazadas.

El rol del director es apoyarse en las motivaciones del estímulo, el esfuerzo, del conocimiento, el escuchar y comprometerse con los equipos de trabajos, concentrando en tareas jerarquizadas en el saber hacer y querer hacer.

El principio en el que se basa la Gestión Educativa, “es la participación de todo el colectivo del entorno, para lograr involucrar, concienciar y por lo tanto consensuar, para así alcanzar los resultados planeados y deseados”. (Carballo, F. 2008, p. 57).

Según Carballo (2008), “se debe tener la decisión de cambiar, luego diagnosticar, posteriormente proponer alternativas para decidir las más convenientes, después trazar un planeamiento apoyándose en el control a través de indicadores, retroalimentándolas y realizando oportunamente los cambios pertinentes” (p. 59), y también aplicando herramientas efectivas, eficaces y concretas; uno de ellos puede ser el planeamiento estratégico, pero de manera sistemática y participativa en la aplicación.

De la gestión educativa que se realice en el plantel, dependerá el éxito de la misma, porque deben formar equipos de trabajo, delegar responsabilidades, hacer controles verificando sus avances a través con indicadores de logros confiables, tener la necesidad de cambiar, innovar, hacer participar a todos los miembros y darles autoridad para que se sientan comprometidos.

Se debe anticipar que en cualquier intento de cambio, los participantes pueden estar en las siguientes categorías:

- Personas que no aportan nada o muy poco.
- Personas que trabajan lento.
- Sin visión.
- Individuos que se resisten al cambio.
- Algunos sin creatividad.
- Personas que buscan beneficiarse o sacar provecho.
- Personas manipuladoras.
- Personas que no corresponden al cargo asignado.
- Personas que no se interesan en saber lo que es gestión.

Estos son los riesgos que se corren, al promover cambios, pero que se pueden solucionar realizándose una buena gestión, que comprometa a los colaboradores de la institución

Por medio de las encuestas se evidencia que el Liceo Naval, la gerencia educativa brinda a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, trabajo en equipo, distribución de tareas, existe un buen clima organizacional, hay buen liderazgo; pero se detecta que se aumentan actividades de integración en los ámbitos deportivos, socioculturales con las autoridades del plantel, padres de familia, docentes, estudiantes y según las encuestas se percibe resistencia en los docentes en desarrollar nuevos métodos de enseñanza, esto incide en la calidad de los procesos educativos

1.2 El Liderazgo Educativo: Concepto, tipos y características de cada uno

1.2.1 Concepto.

“El liderazgo educativo es el proceso de ejecutar una influencia mayor que lo que consiente la estructura de dirección, más de lo que ella viabiliza”. (John, C. 2010, p.98)

El liderazgo lo ejerce el director, como el docente. El liderazgo aumenta la influencia por encima de un cumplimiento mecánico a las órdenes venidas de la institución, “es la capacidad de influenciar grupos determinados para poder alcanzar los objetivos propuestos en todos los niveles, para lo cual tendrá que ser capaz de combinar en su gestión los siguientes factores:

- Estar dispuesto al cambio.
- Tener un pensamiento estratégico en la forma de accionar ante cada situación.
- Procurar la estabilidad en los resultados.
- Ser autodidáctico para poder enfrentar las diversas situaciones que se le presenten". (Adair, J. 1991, p. 56).

Con la fusión de todos estos elementos se logrará obtener con eficiencia el logro de una política educacional, considerando las condiciones del entorno, las particulares del personal que tiene a cargo y sobre todo, a las necesidades de los educandos.

"Adivinar es un deber de los que pretende dirigir. Para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos" (José Martí. Discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880).

Liderazgo educacional es la capacidad de influenciar en determinados grupos para alcanzar objetivos propuestos en todos los niveles.

Esto no significa que el directivo tenga que ser un adivino. Significa que tiene que ser un líder, a su vez practicar, el "liderazgo educacional" en todos los niveles, para lo cual tendrá que ser capaz de lograr en su gestión:

- Tratar que sus colaboradores desarrollen la creatividad y motivarlos, a través de la comunicación constante con ellos, procurando la satisfacción de sus necesidades y fortaleciendo el sentido de pertenencia.
- Lograr la participación activa de todos los subordinados para el análisis y solución de problemas; y en la toma de decisiones, apoyándose en los valores intangibles.
- Procurar la calidad, que debe ser alcanzada por cada docente durante el proceso enseñanza aprendizaje.
- Alcanzar apertura educacional con la comunidad, es decir debe haber una correspondencia entre los intereses y necesidades de los estudiantes, padres de familias y la comunidad de su entorno.
- Promocionar un ambiente de innovación e investigación, con el reconocimiento de los logros alcanzados, para alcanzar el desarrollo de la creatividad.

Según Adair, J. (1991). "Para alcanzar estratégicamente soluciones creadoras a los problemas, se deberá aplicar nuevas formas y estilos de dirección" (p. 57); en las que se anulen los eternos informes y esquemas antiguos, que sirvieron en su época pero ahora ya no surten ningún efecto, con los nuevos cambios que exige la sociedad.

Dentro del proceso de la Administración hay varios principios de Dirección, son: armonía de objetivos, motivación, liderazgo y comunicación.

Para Adair, J. (1991). "El liderazgo lo puede ejercer cualquier persona normal, que orienta el trabajo al bienestar y desarrollo de la mayoría, con una sed cambio y un deseo inagotable en el perfeccionamiento de lo que hace" (p.81). El liderazgo busca siempre el bien común, donde se prioriza a equidad para sus miembros y por ende la armonía social.

El liderazgo:

- Hace participar a varias personas.
- Delega responsabilidades a su equipo de trabajo.
- Supone una repartición desigual de autoridad entre líderes y miembros del grupo.
- Tiene la facultad de recurrir a las diferentes formas de poder para ser capaz de influir en la conducta de seguidores.

Componentes del Liderazgo:

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas. (John, C. 2010, p.98).

Alcanzar el liderazgo educacional es posible lograrlo, aplicando nuevos métodos, innovadores, estilos de trabajo, con una dirección integral en la formación de las generaciones tanto actuales y por ende a las futuras.

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

Se refiere John, C. (2010). A que "el líder educacional es el docente que debe tener muy claro sus funciones y tareas de su puesto de trabajo" (p.100), el docente debe en cada instante evidenciar su competencia profesional, mantener su deseo de mejorar cada día su

docencia, estar dispuestos al cambio en los centros educativos, según las disposiciones de sus directivos.

El liderazgo educacional tiene que ser un ejercicio de trabajo por equipos de líderes, integrados por directivos y docentes, fin obtener perspectivas en pro de la comunidad educativa, así se alcanzarán los objetivos trazados por los equipos de líderes.

El liderazgo educacional procura el desarrollo de todos sus miembros, estableciendo nuevas oportunidades, sacando barreras, propiciando el cambio primeramente en las personas, impulsa que la labor docente sea eficiente, eficaz y oportuna, procura buenas condiciones de trabajo de los maestros; también gestiona nuevas estrategias que pueda satisfacer los intereses y necesidades de los estudiantes, así fortalecer la motivación en los estudiantes para que busquen ser cada día mejor y encuentren un lugar en la sociedad a la que pertenecen.

El liderazgo en el campo educacional se logra aplicando métodos innovadores, con creatividad o aplicando estilos de trabajos diferentes, se interesa por el bienestar de los demás, estableciendo nuevas oportunidades; impulsa que la labor del docente sea eficaz y eficiente, gestiona nuevas estrategias, y motiva para que los estudiantes encuentren un lugar en la sociedad a la que pertenecen.



Gráfico N° 1

Fuente: Leithwood y Riehl (2005).

La influencia producida por las acciones de los líderes sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados de los estudiantes es esencialmente indirecta. El desempeño de los docentes se explica como una función de sus motivaciones y habilidades, así como también de las condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrollan su trabajo. Este último factor incluye las condiciones internas que corresponden al aula de clase y a la escuela como organización, y también las condiciones externas que son susceptibles a la influencia de las acciones del directivo escolar. En suma, “el rol y la influencia del liderazgo directivo” sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente “en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores”. (John, C. 2010, p. 99).

1.2.2 Tipos de liderazgo y características.

Según Gar L, existen tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

- **Liderazgo Tradicional:** “es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar”. Se la obtiene de una generación a otra.
- **Liderazgo Legítimo:** es aquella persona “que obtiene el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales”. Se adquiere cuando los facultados calificados lo otorgan a quien por derecho le corresponde.
- **El liderazgo Ilegítimo:** “es el que obtiene su autoridad a través de medios no legales”. En este liderazgo no se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la “capacidad de convocar y convencer”, así que un liderazgo que se lo adquiere por medio de la fuerza no es otra cosa que una ausencia del mismo. Es una negación a esta clase de liderazgo, pues si lo único que puede distinguir a un **líder** es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder. (Gar, L. 2003, p. 180).

Existen varios estilos de liderazgo:

1.2.2.1 Líder Emprendedor.

Se refiere Gar, L. (2003). “Un líder que adopta el estilo con ideas innovadoras, participativo, utilizando la consulta a sus subalternos para practicar el liderazgo” (p.185). No delega su

derecho a tomar decisiones finales, consulta sus ideas nuevas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

El líder emprendedor es el que inicia algo nuevo, algo diferente, no tiene miedo a lo desconocido; es quien motiva a los demás a seguirlo y toma en cuenta sus puntos de vista.

1.2.2.2 Líder Proactivo.

Según Matos, M. (2001). "Este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del personal y solución de problemas" (p. 13). Precisa en ser capaz de anticiparse y afrontar situaciones de crisis y finalmente obtener resultados positivos.

El líder proactivo es el que siempre está deseoso de hacer bien las cosas y que éstas vayan en beneficio de todos, procura el progreso de sus colaboradores, en busca soluciones alternativas para lograr lo trazado en un inicio.

1.2.2.3 Líder Audaz.

"Este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva". Tiene la capacidad de trazarse metas de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones, Garantiza el desarrollo profesional de cada persona. (Gar, L. 2003, p. 186).

El líder audaz es atrevido, decidido, no lo detiene lo desconocido, ni nadie, es positivo, motivador e impulsa a los demás a su progreso profesional y personal.

El liderazgo varía de un país a otro y por la cultura, "los administradores europeos son más humanistas que los japoneses o estadounidenses. En Japón hay una cultura colectiva y se enfoca más en el grupo que en el individuo y en Europa son más individualistas, en Estados Unidos, la organización es rápida y en Japón no". (John, C. 2010, p. 105).

1.2.2.4 Líder Autocrático.

Para Gar, L. (2003). "Es origen griego, la palabra autocracia significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona. La autocracia es la forma de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona, manda de acuerdo a su voluntad, sin considerar a los demás" (p. 187). Los líderes autocráticos son los que

establecen las normas del grupo, dictan las técnicas y pasos de la actividad a seguir para luego concretar un plan incierto dentro de la organización general del grupo, asignan tareas a realizar a los compañeros de trabajo.

El líder autocrático es aquel que ejerce su poder despótico, según su voluntad, él es el único que sabe, y los demás deben seguir sus órdenes sin protestar, ni dar sus puntos de vista.

1.2.2.5 El líder Democrático.

Gar, L. (2003), afirma "este líder es aquel que prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine" (p. 190). Este tipo de líder siente el deber de fortalecer la discusión del grupo con las diferentes opiniones que se vayan generando, cuando se está en la necesidad de resolver un problema, el líder ofrece diversas soluciones, entre las cuales la comunidad debe resolver cuál es la solución más apropiada.

Podemos afirmar que el líder democrático es aquel hace prevalecer la intervención de la colectividad para la solución de problemas, este tipo de líder hace consensos para determinar la solución más apropiada y que se beneficien todos o la mayoría.

1.2.2.6 Líder Liberal.

Umayory, "mantiene que este líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores -Aquí hay un trabajo que hacer, no me concierne cómo lo realicen con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control; con un mínimo de reglas, no se contacta, ni motiva con sus seguidores; indudablemente el subalterno tiene que ser idóneo de sobremano para obtener buenos resultados. (Gar, L. 2003, p. 186).

El líder liberal es el que encarga a sus subordinados responsabilidades y no supervisa su trabajo, ni avances, ni resultados; es decir los deja que ellos resuelvan los problemas sin ningún control, ni supervisión.

1.2.2.7 Líder Paternalista.

Umayory, “sostiene que este líder asume obligaciones con las personas a quienes dirige, como un padre que tutela a sus hijos”. Este líder tiene confía en sus seguidores, que toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez.

Según Gar, L. (2003). “Los líderes paternalistas, tienen la labor que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo”. Los seguidores tienen que tener mucho cuidado con las promesas que se les plantean, ya que si no se logra el objetivo tienden a caer en constantes desánimos, engaños y frustrados por falsas promesas. Los trabajadores tienden a sentirse inferiores y deben obedecer las órdenes que se les imponen, obligándolos a cumplir los objetivos planteados, lo que conlleva a reprimir los conflictos y siempre están sometidos a altas presiones y persecuciones. (p. 191).

El líder paternalista se apodera de las obligaciones de sus subalternos y no los deja que tomen sus propias decisiones, que se equivoquen y puedan aprender de sus propios errores, al mismo tiempo, este líder otorga recompensas y sanciones.

1.2.2.8 Líder Carismático.

Umayory, sostiene que el líder carismático, “se refiere al poder de la habilidad personal que poseen algunos individuos para guiar a otras por su irradiación, ya sea al generar entusiasmo, proponer diferentes alternativas que tengan la capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores”. Los seguidores al observar estas cualidades desean estar lo más cerca posible de su líder. Irradia mucha alegría, optimismo, demuestra pasión por lo que hace e intenta vivir la vida sin quejas, vivenciando siempre las cualidades en los demás, transmitiendo esperanza, confianza, convicción sobre todo en los momentos que existen muchas adversidades.

Un líder carismático se diferencia del resto de las personas por la pasión que vive cada día, por el hecho de tomar riesgos personales, manejar habilidades no convencionales y estar siempre dispuesto al sacrificio personal. “Por eso el líder carismático provoca una confianza excepcional, ya que mientras mayor sea el riesgo mayor es la confianza que desarrolla y siempre está preocupado de las necesidades de sus seguidores”. (Gar, L. 2003, p. 193).

Ser carismático es un don que tienen muchos líderes, para agradar y atraer a los demás con su presencia, porque son entusiastas y ofrecen opciones, ellos tienen la capacidad de convencer a sus seguidores.

1.2.2.9 Líder Participativo.

La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: “yo estoy bien si tú estás bien. Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común”. (Gar, L. 2003, p. 194).

Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean los mandos altos o los colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

El mando participativo tiene el poder controlado y limitado en su campo de delegación. “Técnicas como solución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización”, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la institución y de las personas que la componen. (Gar, L. 2003, p. 194).

Los conflictos se tratan y se resuelven con la intervención de las partes involucradas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, los mandos y colaboradores son verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un buen prestigio.

El líder participativo es el que procura participar en actividades, involucra a los demás, busca que se resuelvan los conflictos, encontrar soluciones y elegir la más idónea en consenso con sus seguidores.

1.2.2.10 Líder Autoritario.

Según Gar, L. (2003). “El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos” (p. 196), cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner tela de juicio sus conocimientos.

La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, y que el jefe sabe más que ellos y es un ser superior. “La imagen de jefe superior no sólo es anticuada sino que es propia, lamentablemente, de la falta de cultura y preparación de las personas”. (Gar, L. 2003, p. 200).

El líder autoritario se cree superior a los demás, ante sus seguidores se lo considera un tirano, un mandón que no tiene consideraciones para con sus subalternos. Este líder hace sentir menos a los otros, lo que produce que no exista un clima de trabajo agradable.

1.3 Diferencia entre directivo y líder

1.3.1 Directivo.

Según Covey, S. (1993). "El directivo abraza el proceso, busca la estabilidad y el control, e intenta instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas" (p. 41). Procura que sus empleados hagan lo que saben, sólo que un poco más rápido y más barato. El directivo es un líder que trabaja con líderes. "Las dimensiones de la tarea directiva son:

- Apoya al claustro en el ámbito curricular.
- Involucra a la comunidad en la tarea.
- Controla y evalúa el rendimiento.
- Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional".
(Covey, S. 1993, p. 41).

El directivo es la persona o conjuntos de personas que dirigen una empresa, le interesa remediar los problemas con prontitud y si es preciso que cueste poco o nada a su empresa.

1.3.2 Líder.

Para Covey, S (1993). "En cada docente hay un líder, quien tiene objetivos claros al iniciar cada año lectivo", es un ser innovador, en busca de nuevas estrategias para conducir a su grupo. (p. 42).

Powell "expresa que los líderes positivos tienen el deber de crear un entorno donde las personas sientan que ellos tienen la autoridad" y también que conciben la necesidad de presionar para que se cumpla con lo establecido.

Powell "manifiesta que el liderazgo no es suficiente, que se necesita coraje para actuar sin miedo y tomar decisiones". Tener coraje implica enfrentar con gran determinación los desafíos para poder cumplir lo que se ansía. (p.43).

Los líderes instituyen unidad de propósito y dirección a la organización, y deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente, sentirse comprometido en la obtención de los objetivos de la organización.

El convertirse en líder conlleva a sobresalir en las siguientes áreas, que son:

- Querer servir
- Conocerse a sí mismo
- Influir en los demás
- Ser reconocido por su labor
- Mostrar rutas a seguir
- Dejar un legado

(Covey, S. 1993, p. 44).

Las personas deben detenerse a reconocer sus intenciones, evaluar si sus actos procuran el desarrollo de los demás; sólo así es como una persona podrá alcanzar a ser líder.

El líder estimula a los demás a seguir un camino anhelado, es el que influencia en otros su crecimiento personal y hace suyos sus objetivos.

Muchas veces nos preguntamos si el líder ¿nace o se hace? ¿porqué unas personas parecen sobresalir desde la niñez y otras parecen ser destinados a ser sumisos y seguir a los demás?; sin embargo de estas interrogantes, el liderazgo es un destreza que puede perfeccionarse con capacitaciones y experiencias; es necesario saber diferenciar entre dominación social y liderazgo efectivo.

En los diferentes ámbitos de la vida de las personas se pueden mostrar líderes autocráticos, cuya característica principal es la de no permitir la participación de las demás personas en tareas o en discusiones, aparte de aumentar o disminuir las sanciones o recompensas de sus subordinados. En cambio el líder democrático involucra a los subordinados en la toma de decisiones que participan activamente en la mesa de trabajo. En el liderazgo liberal se observa la participación del líder y la actuación del grupo en forma libre. Si se unen estos tres tipos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal se produciría un liderazgo que se le llamara efectivo.

En el ámbito académico, el docente puede demostrar el árbol de virtudes que lo enaltece, a saber: la paciencia, profesar como su ejemplo de vida, prestar atención y valorar las

necesidades de los demás; privilegiar el respeto al otro, ayudar a que se alcance el respeto a quien lo dirige; pues tal vez lo más importante de un líder, es sentirse capaz y lograr transformar patrones preestablecidos, que le permitan relacionarse tanto con personalidades como con personas desprovistas de las necesidades elementales.

En el nivel educacional, según Covey, S (1993). “Es preciso recalcar las virtudes del líder: una de ellas es la paciencia, en la que debe demostrar autocontrol en las diversas situaciones”, para que las personas se sientan seguras de quién los dirige, y así superar las dificultades ante las diversas circunstancias que la vida le presente, que lo faculten poder alcanzar las metas que se proponga, sin duda alguna. (p.45).

Otra característica de un buen líder, es anteponer las necesidades de los demás ante que las propias, para poder ayudar al equipo de trabajo y así poder conseguir las metas planteadas; no se trata de excluirse, sino que el líder verdadero, primero satisface las necesidades de los demás, antes que las suyas o de unos pocos.

Entre las virtudes que sobresalen de un líder, es la de no guardar rencor ni ejercer represalias contra aquellos que se oponen a la obtención de las metas, porque aparte de desgastarlo produce ineficacia. La honradez es otra de las virtudes muy apreciadas, pues crea optimismo y confianza en el equipo de trabajo.

Para John, C. (2010). “El líder además es un individuo que ejerce influencia en los demás, motiva, dirige las actividades para que alcancen las metas” (p.108), es un ser que se preocupa de los demás y está atento a las necesidades y bienestar de su equipo.

1.3.2.1 Cualidades del líder.

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le gusta ser conformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.

- Hábil en la toma de decisiones.
 - Arrastra y no empuja.
 - Tiene autoridad moral.
 - Aprende constantemente.
 - Desarrolla a las personas y las involucra.
 - Adaptabilidad.
 - Creatividad.
- (John, C. 2010, p. 109).

1.3.2.2 Requisitos del líder.

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
 - Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
 - Tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares.
 - Saber intuir y prever los problemas.
 - Hábil en la toma de decisiones.
 - Entusiasta y motivador.
 - Inspira con su visión de futuro.
 - Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual.
 - Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
 - Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
 - El líder resume y trasmite historia.
- (John, C. 2010, p.115).

1.3.2.3 Conocimientos del líder.

- Conocimientos de las personas.
 - Conocimientos de la práctica docente.
 - Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
 - Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.
- (John, C. 2010, p.117).

1.3.2.4 Habilidades del líder.

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como a él le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aun si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás. (John, C. 2010, p.118).

1.3.2.5 Mitos sobre los líderes.

Se han determinado algunos mitos o leyendas, referente a los líderes, entre ellos podemos mencionar:

- El liderazgo es una rara habilidad.
- Las oportunidades de liderazgo son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos.
- Los líderes nacen, no se hacen. (John, C. 2010, p.119)

1.3.2.6 La realidad sobre los líderes.

Para Armstrong, M. (2009). "No existe un manual o una guía para ser líder, pero se pueden relieves ciertas capacidades, a saber:

- El carisma de los líderes es el resultado de un liderazgo eficaz.
- El líder empuja, manipula, manda.
- El líder orienta caminos a seguir, inspira alcanzar nuevos objetivos, crea expectativas, recompensa los logros, motiva al personal a que usen su propia iniciativa y experiencias para la consecución de las metas.
- El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo que puede ser aprendido, tener la necesidad de hacer bien las cosas y la disposición de consagrarse al trabajo creativo, en el campo de acción como prueba de fidelidad y sobre todo con la finalidad del bienestar social.

Para una mayor organización y productividad, el líder debe aprender a dominar el arte delegar funciones, para disminuir niveles de estrés y aumentar el bienestar”. (p. 87).

1.3.2.7 Pasos para delegar.

- No hacer siempre todo, comenzar por delegar las funciones más fáciles o rutinarias, esas que no son la parte importante y más bien, quitan tiempo para concentrarse en la gestión más valedera.
- Delimitar claramente las responsabilidades específicas que tendrá el colaborador o empleado, su perfil y las competencias que deberá poseer para que sea lo más eficiente posible y, de esta forma, responda a nuestras expectativas.
- Tener claro que lo perfecto es enemigo de lo bueno, que todos somos diferentes, que es lógico, que los empleados tengan su propio estilo para trabajar.
- Informar permanentemente al empleado sobre las metas y sus objetivos. De esta forma se logrará que se sienta parte de la misma, que esté más alineado y motivado en su trabajo.
- Establecer desde un principio las reglas del juego en forma clara para evitar problemas. Horarios, vacaciones, sueldo, fechas de pago, colación, permisos especiales, uso del teléfono e Internet, etc.
- Capacitar al nuevo funcionario. No sólo enseñarle la forma en que funciona el negocio, sino que además se capacite al nuevo personal.
- Siempre supervisar el trabajo que se delega. Delegar no significa olvidarse del asunto. Se debe evaluar el trabajo realizado por el subordinado constantemente, corregirlo cuando lo amerite y felicitarlo cuándo lo hace bien. (Armstrong, M. 2009, p. 88).

Delegar significa tener más tiempo para concentrarse en buscar más y nuevas estrategias. Optimizar el trabajo como Director y hacer crecer nuestra empresa es el gran desafío cuando ya hemos dado este importante paso.

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

Finalmente, “el líder debe sentirse comprometido, creer en sus ideales para poder convencer y también dirigir a todos quienes sigan su idea”. (Armstrong, M. 2009, p. 89).

Tabla N° 1: Diferencias y semejanzas entre directivo y líder

Directivo	Líder
Seth Godin, sostiene sobre la diferencia	
Luchan porque sus empleados hagan lo que hicieron ayer, sólo que un poco más rápido y más barato.	Por otra parte, saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su tribu, sin dar a aquellos a quienes dirigen las herramientas para hacer que las cosas sucedan.
Quieren autoridad	Asumen la responsabilidad.
Ambos son necesarios. Pero hay que tener cuidado de no confundirlos. Nos ayuda a recordar que los líderes son escasos y por lo tanto más valiosos.	
(Zaleznik, H., 2001)	
Los directivos: Abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas.	Los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas.

Fuente: Armstrong, M.

Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto de líderes como de directivos. Por lo tanto son un complemento y con la contribución de ambos se pueda prosperar. Se observa que en el Liceo Naval existen líderes y directivos, punto a favor para el fortalecimiento de la entidad educativa para su conducción e ideal desenvolvimiento.

1.4 Los valores y la educación

1.4.1 ¿Qué son los valores?

Según López, N. (2008). "Valores es lo que cada quién elige lo que quiere mostrar a una sociedad que juzga, una sociedad que tiene memoria y que recalca los errores sin tomar en cuenta los buenos actos, una sociedad que enjuicia" (p. 88), determina lo que está bien o lo que está mal, sin tomar en cuenta las causas y los efectos del comportamiento humano; es necesario recalcar que como seres humanos cometemos errores, porque no hay nadie perfecto en este mundo, es típico en la conducta humana culpar a otros de los desaciertos propios, de los desequilibrios, a pesar que no hay nadie perfecto, pero eso sí, la sociedad siempre juzga y pide cuentas.

Hay quienes creen en un ser supremo, quien guía, un ser que perdona, olvida y respeta nuestro libre albedrío, a quien cuando lo necesitamos nos escucha y acoge.

Cada persona tiene los valores que lo demuestran en la sociedad, pero hay otros se burlan porque carecen de valores.

Los valores son los que cada persona considera que la sociedad los acepta o los condena, porque es ella la que califica sus acciones, si es que no toman en cuenta las causas y efectos de su proceder. Los valores en la persona, la enaltece y es muy admirada por la práctica de ellos, pues se considera que ésta obra con rectitud y con consideración hacia los demás y con ella misma.

1.4.2 Importancia de los valores en la educación.

La gestión en la educación, es que mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores sean integrados en una cultura y en base de la ética. Esto no conlleva a educar en valores, como: estéticos, políticos, económicos, otros; sino éticos, los que forman el carácter y permiten promover un mundo más civilizado.

Según López, N. (2008). "El ser humano desde la etapa inicial se lo educa con la finalidad de formarlo con una conducta basado en valores, como lo son el respeto, la honestidad, responsabilidad, solidaridad, humildad, lealtad cooperación, identidad nacional, entre otros"(p. 91); base fundamental para que las personas puedan incorporarse a la sociedad; es por eso que lo docentes son pieza esencial y junto con la comunidad para lograr las metas anheladas, sobre todo una de las más importantes es la de colaborar con la educación de las nuevas generaciones.

Los maestros son multifacético porque efectúan diferentes roles, como: facilitador, orientador, innovador, promotor social, quien ofrece a sus estudiantes herramientas según las necesidades de los niños, para que puedan integrarse a la sociedad en una forma satisfactoria.

Se refiere López, N. (2008). "A que educar en valores es una tarea muy compleja, en que procura buscar llegar a cada una de las áreas sociales de los estudiantes" (p. 89), con una comunicación adecuada, donde se pueda dar a lugar a conseguir y crear espacios, en

donde se relacionen el docente, el estudiante y la comunidad de una manera constructiva y positiva.

La meta que se desea llegar es el eje de valores en el currículo de la escuela básica, mediante la comprensión y adquisición de conceptos y formas de actuar en determinadas situaciones, con respeto, responsabilidad, solidaridad, participación, justicia, conducirse con una actitud democrática, con moral y de una forma autónoma. Esa es el objetivo que se desea conseguir con una educación en valores, con la finalidad de “fomentar la reflexión constante ante las diversas situaciones, en la que se apoye la criticidad frente a la sociedad”. (López, N. 2008, p. 95).

El valor del respeto es uno de los más importantes, debido a que sin él no se puede cumplir con los demás valores, como: la solidaridad, humildad, lealtad, gratitud otros; con este valor se puede alcanzar el amor y consideración a los demás y a sí mismo.

1.4.3 Formación en valores y escuela.

La importancia de la formación en valores está orientada principalmente, a democratizar la sociedad, principalmente en la familia y en la escuela; “es un proyecto en el que no está dado en la vida pública y de otra forma en la vida privada, por lo cual no hay congruencia en todos los ámbitos de la formación de valores”. (López, N. 2008, p. 97).

Se podría señalar dos dificultades al proponer la formación en valores en una institución educativa, los cuales podrían ser: el no reconocer al otro como igual y diferente y el no aceptar como norma reguladora de la convivencia social.

Desde este punto de vista, la educación en valores promueve la relación interpersonal basadas en el respeto al otro, en cuanto a formas de pensar, actuar lo que conlleva a practicar normas de convivencia asertivas, con esto haya paz y armonía en las relaciones con los demás.

La enseñanza en valores no puede quedar en discurso simples retóricas repetitivos, con formas amenazantes para que se cumplan, sino que debe ser practicada en forma cotidiana con ejemplos de vida, tanto en la vida estudiantil, como en lo familiar, para que puedan haber cambios concretos, reales y vida de una institución.

Explica López, N. (2008), “en los últimos años se ha considerado la apremiante necesidad de incorporar al currículo escolar la formación de valores” (p. 97), esto se refiere a que las

instituciones educativas deben tener en cuenta en la problemática social inculcar los derechos, con prácticas de convivencia, respeto y equidad para alcanzar una sociedad más justa y por ende una convivencia armónica.

La formación en valores en el currículo hasta ahora ha dado lecciones donde, no se expresan en la vida cotidiana de la institución educativa, ni se ve reflejada en la acción con la sociedad en la que se desea construir; parece ser que las entidades educativas y la sociedad marchan cada quien por caminos diferentes y esto debería ser reestructurado para que exista un cambio.

Podemos afirmar que, formar en valores lleva a un conjunto de prácticas y contenidos éticos y filosóficos que dan cuenta de modelos, de una sociedad que se desea construir, que no quede en eje transversal sino, que haya una relación entre individuos que participan e interactúan en un determinado espacio social; es decir incorporar prácticas y aptitudes que den paso al cumplimiento de derechos y responsabilidades de las personas; en la que se beneficie en la construcción y profundización de una democracia activa dentro de la sociedad en que se desenvuelve.

Las sociedades ayudan en fortalecer la formación de valores con proyecto a nivel nacional, tomando en cuenta en los diferentes ámbitos de la sociedad en que al individuo le toca desenvolverse. “La formación en valores guarda una estrecha relación con las distintas maneras de construir la democracia, tanto la pública como la privada”. (López N. 2008, p. 98).

La formación en valores incita a que las relaciones interpersonales sean basadas en el respeto al otro, en cuanto a su forma de pensar y actuar, para que haya armonía en la convivencia cotidiana; en donde se incorporan prácticas que den paso al conocimiento de derechos y responsabilidades y así lograr una sociedad democráticamente activa.

1.4.4 Construcción del clima institucional.

Se ha podido comprobar a lo largo de la vida, el sistema educativo ha acumulado deficiencias en la formación académica en los niños y jóvenes. “Entre ellas se puede detectar la limitación del desarrollo del pensamiento, extensos contenidos irrelevantes, baja calidad educativa y ausencia de propuestas de los jóvenes en la vida real; son algunas de las quejas que se acusa a la educación”. (Geraudier, L. 2001, p. 83).

La exagerada centralización “en la toma de decisiones ha debilitado la capacidad de gestión y toma de gestión de sus propias instituciones educativas, lo que aminora la formación integral de niños y jóvenes, que es la base fundamental en la formación de valores”. (Geraudier, L. 2001, 84).

En la generalidad de las instituciones, la autoridad de los maestros y directivos se enfocan más en prácticas represivas, las que generan miedo por parte de los estudiantes en el cumplimiento, más que una concienciación sobre la importancia de practicar las normas, como una base primordial en la base de la democracia.

“Cuando la norma está completamente interiorizada, no solo se aprende porque sí, sino porque se siente la necesidad de saber. Desde ese instante adquiere un sentido pedagógico”. (Geraudier, L. 2001, p. 85).

Es importante, que haya un clima institucional en donde se valore la individualidad, se respeten las diferencias y se admita una identidad generacional, como base fundamental para la construcción de una sociedad más sólida.

Para Geraudier, L., (2001). “El clima de una institución educativa se manifiesta en las relaciones interpersonales apropiadas, con la mediación de conflictos entre directivos, maestros y estudiantes” (p. 87), se tendría una visión adecuada para la formación en valores; además el no discriminar a nadie, serían los pilares primordiales para formar un apropiado clima en la institución educativa.

El clima organizacional se lo construye primeramente con el respeto a los demás, con lo que se logra que las relaciones entre los miembros sean las ideales para la resolución de problemas y con la participación de directivos, docentes y estudiantes.

1.4.5 Los valores más allá de preceptos morales.

Formar con valores en una institución educativa, va más allá de un mero discurso, es un campo de acción en donde se debe involucrar a toda la comunidad, en donde se integran los propósitos y acciones en la solución de conflictos, donde se analicen actitudes positivas, en todo instante en la vida escolar y en el entorno que le rodea.

“Los ejes organizacionales que se deben construir, deben darle importancia a los ámbitos temáticos como: la individualidad, desarrollo de la autoestima, respeto de las diferencias individuales; los mencionados ámbitos se fundamentan en la triple perspectiva.

- Tanto al niño y al joven acercarlos a su propia realidad.
- Conocer los derechos y deberes.
- Fortalecer los valores como: respeto a la individualidad, diferencias, diversidad generacional; en las diversas participaciones de reflexión con manifestaciones y responsabilidades”. (Geraudier, L. 2001, p. 91).

Para Geraudier, L. (2001), “La construcción y formación en valores desde los referentes consustanciales al joven: su yo, su sexualidad, sus diferencias y manifestaciones generacionales” (p. 92), permite que dicha construcción se ennoblezca y personifique en la propia dinámica de los jóvenes, en forma de respuestas a sus preocupaciones fundamentales.

La práctica de valores va mucho más allá de criterios moralistas, esto hace que los y las estudiantes conozcan sus derechos y deberes, para que encuentren un lugar en la sociedad y sean aceptados y apreciados como dignos ciudadanos.

1.4.6 Calidad de la educación como aspecto consustancial a la formación en valores.

La calidad de la educación está íntimamente relacionada con la capacidad de una institución para tomar decisiones en función de indicadores y resultados. Según Geraudier, L. 2001, “es muy común observar deficiencias en la enseñanza que no son enfrentadas por la carencia de estrategias de rendición de cuentas, entre otras” (p. 94). Desde esta perspectiva, el actual gobierno pone en marcha un proyecto educativo que encamina a las instituciones educativas a rendir cuentas y tomar decisiones de acuerdo a los resultados académicos y formativos que logra, constituye un mecanismo de fortalecimiento de la calidad de la educación, por cuanto, transparenta sus potencialidades y limitaciones.

Mejorar la calidad de la educación requiere de la capacidad de una institución educativa para generar condiciones que articulen la estructura, administración y organización a los fines pedagógicos y a los requerimientos de la formación en valores. Calidad de la educación es, por tanto, un aspecto consustancial de la formación en valores.

A partir de lo señalado, entendemos la formación en valores como aprender a convivir y reconocerse a sí mismo y a la otra persona como portador de derechos y responsabilidades, y a comprender la importancia del cumplimiento de la norma como moderadora de la vida democrática. Tal aprendizaje es la construcción individual y social de un proyecto de vida y de comportamiento ético y ciudadano.

1.4.7 El Proyecto Educativo Institucional fundado en valores.

Serios problemas tiene la educación han producido en el debate educativo, la necesidad de afrontarlos, entre otras, desde la perspectiva del progreso de las condiciones de gestión y gerencia institucional. “En tal contexto, se han desarrollado diversas propuestas que apuntan a fortalecer la gestión escolar, a través del diseño y aplicación de proyectos educativos institucionales”. (Mateo, A. 2011, p. 8).

Se considera que tanto los procesos curriculares en aula como las vivencias cotidianas al interior de una institución, deben articularse para lograr una educación en práctica de valores, más allá de la simple reflexión compleja y generalizada sobre su importancia. Dicha articulación requiere, sobre todo, repensar la institución educativa. “El diseño y puesta en marcha de un Proyecto Educativo Institucional fundado en valores es una herramienta idónea para repensar y cambiar la institución”. (Mateo, A. 2011, p. 10).

Desde esta perspectiva, el proyecto educativo institucional define estrategias y mecanismos que garanticen la consecución de principios que, a nuestro entender, constituyen los claves para la formación en valores, de cara a la construcción de la democracia y la participación. Algunos de dichos principios son:

- La construcción colectiva de normas en la comunidad educativa y de solución de conflictos, promueve la igualdad, corresponsabilidad, la participación de decisiones y responsabilidades.
- Mejorar la calidad de la educación requiere de evaluación y toma de decisiones”. (Mateo, A. 2011, p. 11-12).

Para lograr la calidad educativa, ésta debe estar fundamentada en valores con indicadores confiables y con rendición de cuentas, en donde se deben transparentar las potencialidades y limitaciones. Mejorar la calidad educativa requiere articular la estructura administrativa, organizando los fines pedagógicos y todas las exigencias para la formación de valores, lo

que involucra aprender a convivir, reconocer los derechos, deberes y cumpliendo con las normas reguladoras de la vida democrática.

1.4.8 Estrategias de un proyecto educativo basado en valores.

- El Proyecto Educativo Institucional, además de principios, define las estrategias y sus mecanismos de implantación para consolidar un clima institucional adecuado para la formación en valores. “A nuestro juicio, las estrategias que define una institución deberían propender al logro de indicadores como los siguientes”: (Mateo, A. 2011, p. 14).

Tabla N° 2: Ámbitos e Indicadores del clima institucional en el aula

Ámbitos de estrategia	Ejemplos de indicadores del clima institucional en el aula
Organización-institucional y participación de actores	a. El maestro genera consensos con los estudiantes sobre las actividades de aprendizaje que se instrumentan. b. El curso tiene una directiva elegida democráticamente, que rinde cuentas y asume críticas. c. Los alumnos participan en procesos de autoevaluación disciplinaria.
Definición y aplicación de normas.	a. Los alumnos participan en la definición de normas de relación, de cumplimiento de tareas y de autoevaluación académica, de acuerdo a sus condiciones. b. El incumplimiento de normas genera sanciones previamente establecidas. c. El maestro cumple con las normas que rigen en la institución. d. Las normas y prácticas de relaciones en el aula valoran las diferencias que existen entre unos y otros. e. Las sanciones no atentan contra la autoestima de los alumnos.
Toma de decisiones y solución de conflictos	a. Los maestros resuelven conflictos de acuerdo a normas establecidas y al carácter formativo de asumir consecuencias. Hay mediación de conflictos. b. Los alumnos aprenden a resolver conflictos respetando los derechos de toda persona. Asumen positivamente la importancia de cumplir las normas. c. Las evaluaciones académicas expresan lo que realmente saben los alumnos.

Transparencia y difusión de resultados	El aula es un espacio que estimula la consecución de logros establecidos. Los estudiantes tienen conciencia de los resultados que logran.
--	---

Fuente: Mateo, A.

Para la formación en valores necesita de un esfuerzo honesto y creativo de maestros, estudiantes y padres de familia por analizar las prácticas institucionales, su estructura, organización, procedimientos, y ponerlos al servicio de la práctica de valores.

No son suficientes las palabras que están presentes en el momento cívico, la oratoria éticas y moralistas en las que se cansan y se fastidian los estudiantes; es preciso que las instituciones den un giro, para que impulse a la práctica del respeto y de “valoración por toda expresión de identidad”, ser tolerantes, aceptar las diferencias individuales y grupales. Lograr que sean creadores de un clima, en que viabilice la práctica de valores en el diario vivir en las aulas, patios, en suma en el entorno donde se desenvuelve. Que las instituciones cambien para innovar, para ser preservadores de derechos y que se infunda a los niños, jóvenes y padres de familias aceptar a cabalidad las responsabilidades que le corresponden a cada uno. Que con el apoyo de todos se logre la construcción de un proyecto de sociedad, en donde se cree en la democracia, para el bien de los demás, en donde debe estar presente el compromiso de realizar bien las tareas; se requiere tener iniciativa en la solución de problemas para alcanzar el bienestar propio y de los demás.

Se refiere Mateo, A. (2011). “El compromiso es una obligación contraída que espera cumplirse, una promesa que se acuerda y para su realización se requiere de un espíritu de trabajo y los planes de estudio y diseños curriculares en educación mencionan dentro del perfil de egreso” (p. 18), los aspectos más importantes que los estudiantes deben de poseer como son los conocimientos, las habilidades y destrezas, actitudes y valores que lo habilitarán para ser en un futuro un profesional competente que resuelva las necesidades de la sociedad.

Los valores normalmente y por una condición necesaria del currículo se mencionan dentro del perfil de egreso pero en la realidad no se atiende en insertar, revisar o evaluar si verdaderamente aquellos que se incluyen dentro del plan de estudios son los apropiados, o si verdaderamente se adquieren durante y cuando el alumno termina sus estudios. Otro hecho que debemos cuestionarnos es el pasar por alto el hecho de que la Institución conformada por la administración en conjunto con el cuerpo docente son quienes deben de educar en valores al estudiante durante su formación dentro y fuera del aula, y por supuesto

pensar que el educar en valores debe ser un aspecto de considerable importancia, y que cada docente, “cada miembro de la administración debería de incluir aunque tal vez de manera no escrita pero si insertar dentro de un programa de materia, en aspectos que fomenten la formación de los mismos. Es muy importante añadir que se educa con el ejemplo”. (Mateo, A. 2011, p. 20).

La formación de valores, un hecho importante que normalmente se pasa por alto debe ser considerado con la debida seriedad e importancia ya que si un alumno se educa dentro de los valores sugeridos por la institución, será un estudiante mejor y llegaría a ser un profesional educado con principios que le beneficiarán a él mismo y a la sociedad dentro de la cual preste sus servicios y se desarrolle.

Antes de tratar de concluir cuáles deben ser los valores que de manera general deban de adquirir y desarrollar los estudiantes dentro del campo del diseño será importante definir que son los valores y lo haremos de una manera simple: un valor “es cualquier cosa que me resulta un bien para sí mismo y para la sociedad. Un valor es aquello que me hace crecer como persona. Los valores son el motor de nuestras vidas, son esos bienes hacia los cuales tendemos”. (Mateo, A. 2011, p. 21).

Es importante recalcar que los valores se expresan por acciones y en este sentido, que estas acciones son éticas cuando están a beneficio de la naturaleza, de la vida, la salud y la dignidad del ser humano.

Cuando queremos juzgar un acto, solemos afirmar que está bien o no está bien y en tal caso entendemos lo que es ética. Para Mateo, A. (2011), “La ética de una profesión viene a ser el conjunto de normas con la cuales definimos como buenas o perjudiciales ciertas acciones, prácticas y relaciones profesionales” (p. 20). Las acciones siempre están encuadradas por una serie de principios y valores imprescindibles, como: la honestidad, la integridad, el compromiso, la responsabilidad, una conducta intachable, la dedicación, el respeto, la excelencia. Al mismo tiempo es importante no perder de vista que las relaciones particulares, mediante las cuales se vincula el individuo con la sociedad, se basan sobre todo en la necesidad, la gratitud, la utilidad, la cooperación y la unión.

Desde la educación inicial, se pretende que los educando aprendan y desarrollen los valores que se consideran importantes y que se deben promover, valores como: la libertad, la justicia, la equidad, la fraternidad, la dignidad humana, respeto derechos humanos, salud, deporte, lo artístico; para el desarrollo integral del individuo y de sus las capacidades.

“La filosofía tiene tres valores: la verdad, la bondad y la belleza. De la verdad se encarga la epistemología, de la bondad la ética y de la belleza la estética”. (Mateo, A. 2011, p. 22).

El valor se refiere a una perfección o a una excelencia, como ejemplo podemos decir que se considera como valor el ser honesto, decir la verdad, y eso es más valioso e importante que mentir. Entonces, la mentira será un contravalor.

Los valores se aprecian desde la visión de cada individuo, la cual considera que las personas que les otorgan valor dependiendo del agrado o desagrado que les producen. Desde el sentido objetivista se dice que los valores valen independientemente de las cosas y de las estimaciones de las personas. De esta manera aunque se sea mentiroso, la verdad seguirá teniendo un valor.

Los valores se refieren a las necesidades humanas y en este sentido podemos referirnos a la tabla de jerarquía de necesidades que planteaba el psicólogo estadounidense (Maslow A. 1908-1970), iniciador con otros de la llamada psicología humanista o existencial.

Maslow, “sostuvo que los seres humanos tienden hacia el crecimiento y aman”. Pensaba que la violencia y otros males ocurren cuando se frustran las necesidades humanas. De tal manera que es importante considerar cuales son estas necesidades.

Dentro de la perspectiva de Maslow, existen “las necesidades fisiológicas, de seguridad y reaseguramiento, de amor y de pertenencia, necesidades de estima y necesidades de auto actualización”.

“Dentro de las necesidades, Maslow considera que las personas para ser felices necesitan lo siguiente: verdad, bondad, belleza, unidad, integridad y trascendencia, vitalidad, singularidad, perfección, realización, justicia y orden, simplicidad, riqueza, fortaleza, autosuficiencia y búsqueda de lo significativo”.

Cuando una persona no llena estas necesidades responde con patologías que son una lista de problemas tan larga como la lista de necesidades y desarrollará depresión, invalidez emocional, disgusto, alineación y un cierto grado de cinismo.

Los valores que se deben inculcar en los estudiantes dentro de una formación, se considera que deben ser los siguientes:

Los valores esenciales para el estudiante y de un profesional de todos los niveles son el respeto y la honestidad. Debido que es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia los demás. El respeto y la honestidad son cualidades que buscamos y exigimos en los demás.

Una persona respetuosa y honesta se reconoce por ser siempre cordial, sincero en la manera de comportarse, en lo que dice y en sus afectos. Una persona respetuosa y honesta cumple con sus compromisos y obligaciones con respeto a los demás y así mismo, sin engaños ni trampas. Una persona respetuosa y honesta es tolerante a las diferencias individuales, formas de pensar, es fiel a sus promesas y habla siempre con la verdad. El respeto como valor representa aceptación y tolerancia a las características de cada individuo. Tener respeto hacia los demás y a uno mismo, es vivir con armonía y cordialidad en las innumerables circunstancias de la vida.

La verdad como valor simboliza confianza. Representa lo que no se puede negar racionalmente y también representa concordancia de lo que se dice con lo que se siente o piensa. Lo contrario de la verdad es la mentira. “Un profesionalista no debe mentir ya que ello representa un engaño, es una falta de verdad”. (Mateo, A. 2011, p. 23).

La integridad es rectitud, totalidad y plenitud. Una persona íntegra es una persona que obra con rectitud. Se refiere a la correspondencia entre las palabras y el comportamiento, podemos acotar que una persona íntegra es alguien en que se puede confiar.

La responsabilidad es asumir las tareas y servicios contraídos con eficacia y puntualidad.

El respeto es la consideración debida hacia otra persona, hacia una idea. Es tener una actitud dialogante y apertura a las opiniones ajenas.

La salud entendida como amor al cuerpo, a la vida y a la naturaleza.

Y la eficiencia como valor posmoderno que se “refiere a la capacidad de lograr los efectos que se desean o esperan haciendo uso de los conocimientos, habilidades, destrezas y valores adquiridos durante la formación académica”. (Mateo, A. 2011, p. 26).

Como educadores, como formadores se debe infundir en los estudiantes la búsqueda de ideales, de convicciones o creencias basados en modelos de perfección.

Los valores al igual que las virtudes incluyen siempre amor, amor a las personas, al trabajo, a la vida, a la verdad. Como lo afirma Tagore: “El Amor es el significado ultimado de todo lo que nos rodea. No es un simple sentimiento, es la verdad, es la alegría que está en el origen de toda creación”. (Mateo, A. 2011, p. 38).

Se considera, que para lograr el amor al prójimo, como Dios lo mandó, se debe practicar el valor del respeto y la honestidad, de eso dependerá el culto a los demás valores. Al tener el amor al prójimo como a sí mismo; se comprometerá con la Institución y sus fines pedagógicos, con lo que se logrará la calidad educativa anhelada.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Contexto

El propósito de la presente investigación, es determinar el nivel de gestión, liderazgo y valores en el Liceo Naval de Guayaquil “Cmdte. Rafael Andrade Lalama”, tanto de los directivos como de los docentes y de todos quienes conforman la Unidad Educativa. En la actualidad esta institución tiene modalidad particular, pero desde el año escolar 2014-2015, pasará a funcionar como fiscal. Los estudiantes son de clase media, en la actualidad sus representantes pagan las pensiones; los estudiantes hijos de militares, hijos de los profesores que laboran en la mencionada institución, los becados y los hijos de héroes de guerra pagan el 50%. El Liceo Naval está ubicado en el norte de la ciudad, dentro de una Base Naval; por ende está en un lugar seguro, sin delincuencia.

2.2 Participantes

Las personas que fueron sujetos a investigación, entre otros pertenecen a Directivos: 1 rector, 1 vicerrector, 1 directora, 1 inspector general, 1 supervisor naval, jefe de talento humano, 6 jefes de áreas; 46 docentes; 31 estudiantes del séptimo año de educación general básica y 25 padres de familias; todos parte de la comunidad educativa perteneciente al Liceo Naval de la ciudad de Guayaquil.

Luego de aplicar los instrumentos de investigación, se pudo determinar lo siguiente:

Tabla N° 3: Personal Directivo por sexo y por edad

Personal	Sexo		Población	Muestra	Edad
	Hombre	Mujer			
Rector	1	0	1	1	48
Vicerrector	1	0	1	1	40
Inspector general	1	0	1	1	35
Directora	0	1	1	1	55
Supervisor Naval	1	0	1	1	52
Jefe de Talento Humano y Relaciones Públicas	1	0	1	1	55
Jefe de área de Lengua y Literatura	0	1	1	1	38
Jefe de área de Matemática	0	1	1	1	40
Jefe de área de Ciencias Naturales	0	1	1	1	37
Jefe de área de Sociales	0	1	1	1	42

Jefe de área de Conciencia Marítima	0	1	1	1	40
Jefe de área de Cultura Estética	1	0	1	1	50
Total	6	6	12	12	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Liceo Naval de Guayaquil, año 2012.

De los datos colectados de los seis hombres y seis mujeres de la muestra, se puede apreciar que la cantidad del personal directivo es equitativo en género, porque hay la misma cantidad de mujeres y hombres; personal relativamente joven y con experiencia.

Tabla N° 4: Personal docente de la sección primaria por edad y por sexo.

EIDADES	SEXO				TOTAL	%
	H	%	M	%		
25 – 35	0	0	8	17.39	8	17.39
35 – 45	2	4.34	18	39.13	20	43.48
45 – 55	2	4.34	16	34.78	18	39.13
					46	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Liceo Naval de Guayaquil, año 2012.

Según esta tabla se refleja que, las personas con edades entre 35 a 45 años tienen el mayor porcentaje, entre 25 a 35 conforman la minoría; la mayoría del personal de la institución tiene una edad madura, lo cual se puede afirmar que es responsable en su actividad profesional y personal.

También es notorio que la mayoría de los docentes son mujeres, con un porcentaje del 94% de la población y los restante son hombres, es decir el 6%.

En cuanto a los títulos del personal docente, 40 docentes tienen licenciatura en Ciencias de la Educación, 8 docentes son Licenciadas en Educación Parvularia y 3 Magísteres.

El personal docente está consciente de la necesidad de seguir preparándose para enfrentar los nuevos retos y debido a LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural) que está vigente en el Ecuador que así lo exige, para mejorar constantemente la calidad educativa.

Seguidamente se presenta en forma detallada la cantidad de personas en cada uno de sus cargos.

Tabla N° 5: Personal administrativo y de servicios

PERSONAL	SEXO				TOTAL	%
	H	%	M	%		
Rector	1	8.33	0	0	1	3.44
Vicerrector	1	8.33	0	0	1	3.44
Inspector General	1	8.33	0	0	1	3.44
Supervisor	1	8.33	0	0	1	3.44
Directora	0	0	1	8.33	1	3.44
Jefe de Talento Humano	1	8.33	0	0	1	3.44
Auxiliar de Talento Humano	1	8.33	0	0	1	3.44
Secretarias	0	0	4	23.52	4	13.79
Colectora	0	0	1	5.89	1	3.44
Médico	0	0	1	5.89	1	3.44
Enfermera	0	0	1	5.89	1	3.44
DECOE	0	0	4	23.52	4	13.79
Jefes de áreas	1	8.34	4	23.52	5	17.24
Jefes de auxiliares de servicios	1	8.34	0	0	1	3.44
Auxiliares de servicios	4	33.34	1	5.89	5	17.25
TOTAL	12	100	17	100	29	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del Liceo Naval de Guayaquil, año 2012.

Esta tabla muestra que en cuanto al personal administrativo y de servicios existen 12 hombres y 17 mujeres; siendo mayoría las mujeres, pero con poca diferencia.

Tabla N°6: Población estudiantil por edad y sexo

Estudiantes del Séptimo Año Básico	Sexo				Edad	Población	Muestra
	Hombres	%	Mujeres	%			
	25	80.65	6	19.35			

Fuente: Cuestionario aplicado a los estudiantes del Liceo Naval de Guayaquil, año 2012.

En cuanto a la población estudiantil en las edades entre 11 y 12 años, se puede observar que los hombres tienen el mayor porcentaje con 80.65% y las mujeres tienen la minoría con 19,35%; por lo que se puede inferir que se deba a que como en la institución se aplica un tanto la disciplina militar, los padres de familia de niños varones son los que más desean que se inculque este tipo de formación en sus hijos, y por ende menos en las niñas.

Tabla N° 7 Muestra encuestada de padres de familia.

Sexo \ Edad	30-40	40-50	Total	Total %
Hombres	4	4	8	32%
Mujeres	10	7	17	68%
Total	14	11	25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los padres de familia del Liceo Naval de Guayaquil en el año 2012.

En cuanto a la encuesta a padres de familia, se observa que las mujeres respondieron mayoritariamente, y más en el segmento de edad de 30 a 40 años; siendo minoría los hombres. Lo que aparentemente refleja que son las madres de familia las que están más informadas en lo que concierne a la educación de sus hijos o hijas, y por ende están más pendientes de su desempeño estudiantil.

2.3 Diseño y métodos de investigación

2.3.1 Diseño de la investigación:

Para la elaboración de este proyecto se recurrió a varios métodos, a continuación se detallan cada uno de ellos:

Primeramente se utilizó el método **Hermenéutico**, en que se recogió e interpretó la información bibliográfica sobre gestión, liderazgo y valores, para realizar el marco teórico, lo que proporcionó datos para la comprensión, análisis y síntesis.

Se acudió a la **investigación exploratoria**, para indagar y analizar la situación de la institución en cuanto a su gestión, liderazgo y valores; su nivel y el tipo de manejo; para lo cual, era necesario recabar información, con la finalidad de respaldar formalmente la investigación de este proyecto. Se aplicó el método **descriptivo** para detallar los datos reunidos y conocer la situación del problema, descubrir las variables que están inmersas en ellas; en donde se utiliza un lenguaje como medio de expresión y números para la explicación, por lo que se reflejarán las situaciones actuales.

2.3.2 Métodos de investigación:

También se aplicó el **método cualitativo y cuantitativo**, porque describe los aspectos por medio de la palabra y estos datos se los ha transformado en números para proponer recomendaciones, conclusiones y propuestas.

Se requirió el método **analítico-sintético**, por lo que se han disgregado los datos obtenidos, con la finalidad de dar explicación de cada una de sus partes y de las relaciones entre ellas; así como la reconstrucción, para lograr una visión de unidad, relacionando con juicios de valor, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad. También se emplea el método **inductivo-deductivo** que permite especificar y sistematizar de forma ordenada los datos empíricos en la investigación.

Se recurrió al **método estadístico**, con el propósito de organizar la información adquirida, a través de los materiales de investigación, en la que se reflejarán los resultados, con la finalidad de la comprobación de la realidad y de las consecuencias verificables deducidas de la hipótesis.

Para obtener información para la presente investigación, se utilizaron instrumentos creados por La Universidad Técnica Particular de Loja, en los cuales se intentó analizar las variables, para establecer un diagnóstico acerca de la gestión, liderazgo y valores.

Al iniciar la investigación en la institución educativa, primeramente se concertó una cita con el rector para solicitarle autorización para realizar encuestas y entrevistas, así como para recopilar información en cada una de las áreas. El rector aceptó la solicitud, la firmó, accedió a la entrevista muy amablemente y felicitó a la suscrita por el deseo de superación profesional.

Luego se acudió al Vicerrector académico y se solicitó una cita para poder entrevistarlos, así como también al Supervisor naval y Directora de la primaria.

La encuesta a directivos, docentes y estudiantes fueron diseñadas por la Universidad Técnica Particular de Loja, las que se aplicó a los padres de familia fue planteada por la maestrante. La encuesta es una técnica más recurrida porque tiene cuestionarios diseñados con antelación, permite una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información obtenida.

Se aplicaron las encuestas a los docentes en las horas libres y a los estudiantes se las aplicó en un salón de clases. Los padres de familia cuyos representados están cursando el séptimo año de educación general básica, muy gentilmente aceptaron a responder las encuestas previa a una reunión con el maestro tutor. Los datos que se obtuvieron fueron objeto de análisis para ser tabuladas las respuestas en la tabla estadística, en la que se

registrar la frecuencia relativa o porcentaje; se determinarán los aspectos más débiles que se hayan encontrado en cuanto al asunto de la investigación, que es sobre la gestión, liderazgo y valores, en el Liceo Naval, del resultado de esto se implantará una matriz con los principales problemas de gestión del liderazgo y valores, para finalmente llegar a una propuesta de mejora e donde se describirán alternativas de solución al mejoramiento, que nos conduce a la situación deseada.

2.4 Técnicas e instrumentos de investigación

Para obtener información sobre la investigación, se utilizó varias técnicas e instrumentos que fueron de gran ayuda, procurando que la información sea relevante y fidedigna, la cual nos permite un contacto con la realidad para poder solucionar el principal problema detectado.

2.4.1 Técnicas de investigación.

Entre las técnicas utilizadas, se señalan las siguientes:

- **Observación directa:** Se pudo obtener de primea fuente el nivel de gestión, liderazgo y valores de la institución.
- **Encuestas:** Se realizó encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

2.4.2 Instrumentos de investigación.

Los instrumentos que se utilizaron para obtener información fueron:

- **Encuestas a Directivos:** Con este instrumento se trató de determinar la calidad de gestión, liderazgo y los valores que se practican en la institución, mismos que se reflejan en los instrumentos curriculares, así como también el clima laboral en que se desenvuelve la comunidad educativa.

Los primeros seis ítems del cuestionario se caracterizan por tener dimensión cerrada; en los ítems del 7 al 11 se debía elegir entre opciones: “Siempre”, “A veces” o “Nunca”; y en los puntos restantes se debía responde “sí” o “no”.

- **Entrevistas a Directivos:** Con este material se pudo investigar si el centro educativo tiene un manual para realizar tareas de relacionados a gestión, liderazgo y valores, la forma de cómo se resuelven conflictos entre la dirección y el profesorado, las características del líder, el tipo de liderazgo que predomina en la institución, los valores que se buscan desarrollar en el centro, los valores que predominan y los antivalores, si existen. Cuando se desarrolló la entrevista, se lo hizo en forma escrita por solicitud de los directivos, para poderla analizar y así responder sin ninguna presión.
- **Encuesta a Docentes:** Este instrumento contó con dieciséis declaraciones expresados con una escala valorativa: siempre, a veces y nunca. Se trató de investigar el tipo de liderazgo, innovación escolar de los maestros, el trabajo en equipo, la práctica de nuevos métodos de enseñanza, integración de los integrantes de la comunidad educativa y la predominancia de los valores en el instituto educativo.
- **Encuesta a Estudiantes:** Cuenta con un cuestionario de catorce declaraciones con una escala valorativa, de las cuales se deben elegir las alternativas: completamente de acuerdo (CA), de acuerdo (A), desacuerdo (D) y completamente en desacuerdo (CD). Este documento está orientado a indagar si los estudiantes son escuchados, si son apreciados en cuanto a su creatividad, si son motivados, si se les impulsa a realizar actividades innovadoras, si se les da alternativas en resolver problemas, decidir, sobre la gestión del docente y si los valores predominan y se desarrollan en la institución educativa.
- **Encuesta a Padres de Familia:** Este material contó con catorce declaraciones en una escala valorativa: siempre, a veces y nunca. La finalidad de la encuesta fue investigar si los padres están de acuerdo con la educación que reciben sus hijos, que estén intrínsecamente relacionados con los valores, si los docentes están aplicando innovaciones pedagógicas y también el uso de las Tics en el quehacer educativo.

2.5 Recursos

2.5.1 Talento Humano.

Para la realización de la investigación del presente trabajo, se contó con la autorización y colaboración de los actores del centro educativo: Rector, Vicerrector, Inspector General, Jefes Departamentales, Directora de la Primaria, Supervisor Naval de la sección Primaria, docentes, estudiantes y padres de familia, quienes se mostraron prestos a colaborar con el presente proyecto.

2.5.2 Materiales.

Entre los materiales necesarios para el trabajo investigativo, se requirió de: cuestionarios, encuestas, lápices, borradores, carpetas y papelería en general.

2.5.3 Económicos.

Los requerimientos económicos fueron solventados por el maestrante, como se detalla a continuación:

Cantidad	Material	Costo unitario	Costo total
1	Laptop	\$ 900	\$ 900
2	Cartuchos de tinta	\$ 15	\$ 30
1	Impresora	\$ 98	\$ 98
2	Resma de papel Bond	\$ 6	\$ 12
			\$1040

2.6 Procedimiento

Para realizar el presente trabajo investigativo sobre la gestión, liderazgo y valores del Liceo Naval de Guayaquil "Cmdte. Rafael Andrade Lalama"; primeramente se investigó aspectos referentes a gestión, liderazgo y valores para tener muy claro el tema a investigar, además poder realizar el marco teórico.

Seguidamente se concertó una cita para solicitar autorización al Rector de la institución educativa para poder realizar las encuestas y entrevistas a los directivos, docentes, padres

de familia y a los estudiantes, quien otorgó el permiso y dio todas las facilidades para realizar el trabajo investigativo y al mismo tiempo se realizó la encuesta y la entrevista al Rector, quien muy amablemente accedió a la misma.

Se reunió a los estudiantes del séptimo en un salón de clases para poder aplicar la encuesta, previa explicación de la misma. Para la aplicación de la encuesta a los padres de familia se la realizó en una reunión para la entrega de reportes académicos. Para la encuesta a los docentes se la efectuó antes de una reunión de trabajo con la Directora a quien se también se realizó una entrevista.

Asimismo se acordó una cita con el Sr. Vicerrector para realizar la entrevista y solicitar los instrumentos de la gestión educativa de la institución; quien muy gentilmente los proporcionó para poderlos revisar y así realizar el diagnóstico de la institución, en donde se evidenció la gestión, liderazgo y valores.

Se solicitó información al Jefe de Talento Humano de la institución, que muy atentamente proporcionó sobre la cantidad de personas, edades de los directivos, docentes, personal administrativo y de servicios; además de los títulos que tienen los docentes y otros. Una vez realizadas las encuestas y las entrevistas se procedió a tabularlas, para luego realizar el análisis a cada uno de los temas a investigar.

Para la realización de la propuesta de mejora, se tomó en cuenta las debilidades que atraviesan los docentes en la tarea pedagógica, para lo cual se investigó sobre el aprendizaje basado en problemas, por lo que se sugiere a los docentes que lleven a cabo acciones para formar estudiantes reflexivos, investigadores, forjadores de su propio conocimiento, que puedan ser hábiles en resolver dificultades y elegir entre las alternativas la solución, sopesando las ventajas y desventajas de las decisiones.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO

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

El Liceo Naval de Guayaquil tiene prestigio a nivel nacional, porque ha tenido varios logros académicos y cuenta con una infraestructura amplia y varias canchas deportivas, además con piscina olímpica. La institución posee instrumentos en donde se evidencia la gestión, liderazgo y valores, de los cuales se presenta el siguiente análisis:

3.1.1 El manual de organización.

Luego de revisarlos, pude observar que sus partes están conformada en:

- Misión
- Visión
- Organigrama
- Ubicación Organizacional:
- Coordinación:
- Descripción Genérica del Puesto:
- Funciones de cada una de las áreas

En el manual de organización se establece la **Misión**, en el cual se detalla el propósito de la institución educativa, del presente y del futuro para hacer realidad su visión, por medio de las diferentes acciones que ha trazado la institución.

En la **Visión** se pone en claro lo que desea lograrse en el futuro, especifica el resultado, de cómo saldrán los estudiantes cuando terminen sus estudios en la institución.

En el organigrama está claramente visualizado la jerarquía de cada una de las áreas que laboran en la institución.

También están especificadas las tareas y actividades de cada uno de los funcionarios que laboran en el establecimiento.

3.1.2 El código de ética.

La institución no cuenta con este documento.

3.1.3 El plan estratégico.

No posee la institución este documento.

3.1.4 El plan operativo anual (POA).

El Liceo Naval de Guayaquil cuenta con un POA por áreas, es decir que el Rector tiene uno exclusivo para él, el Vicerrector tiene otro, la Directora tiene el suyo propio y así cada departamento posee uno exclusivo para cada área.

Para el periodo escolar se han planteado proyectos de fortalecimiento, de mejoras e implementación:

Proyectos de fortalecimiento académico, con los siguientes lemas:

- Leer con una sonrisa
- Protejo el medio ambiente
- Resuelvo problemario ambientales
- Incentivar la lectura en los ratos libres y como eje transversal
- Pequeños escritores
- Desarrollar el pensamiento lógico matemático
- Seleccionar información
- Me divierto con juegos tradicionales
- Áreas protegidas de nuestro país

Reestructuración de los siguientes laboratorios:

- Inglés
- Contabilidad
- Informática
- Implementos deportivos del área de cultura física
- Sala de dibujo
- Laboratorio de Química
- Laboratorio de Física
- Aulas para cultura estética.
- Huerto escolar

- Departamento médico

Adquisición de equipos para:

- Aula museo virtual de estudios sociales.
- Salón literario de uso múltiple.
- Sala de dibujo.
- Museo marítimo
- Sala de “rincones” para nivel inicial
- Aulas virtuales

Este documento se lo realiza en base a un formato, en el cual constan de los siguientes puntos:

- Datos informativos
- Introducción
- Objetivos: Generales y específicos
- Matriz de actividades
- Evaluación
- Resultados esperados
- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Tiempo de realización

El POA tiene un formato único, el que es evaluado, supervisado por la Directora y directores de áreas. Entre los proyectos está el de lectura “Leo con una sonrisa”, que consiste que durante el período escolar los estudiantes deben leer 3 libros, de la Editorial Norma, la que tiene una plataforma en internet donde los estudiantes, después de haber leído un libro deben ingresar al internet para contestar preguntas sobre la lectura y es evaluado.

Entre los aspectos contemplados en el POA, son las Juntas de Profesores que se las lleva a cabo al término de cada período, para considerar aspectos académicos y disciplinarios de los estudiantes, la Junta está presidida por la Directora, a los estudiantes que tienen nota inferior a 7, el maestro tutor deberá realizarles el plan remedial, que son actividades, que le ayudarán al estudiante, a superar falencias después del horario de clases, este plan está acompañado con DECOE (Departamento de Consejería Estudiantil

Cada jefe de área tiene sus delgados en cada año básico, quienes son los que hacen un seguimiento en la supervisión de clases, revisión de instrumentos curriculares y control sobre el uso de los libros de los estudiantes, quienes emiten informe en cada parciales sobre los aspectos antes mencionados. Los primeros días de cada mes se premia a los docentes que hayan tenido un desempeño sobresaliente.

La institución posee un singular enfoque, que es el de conservar y preservar la vida marina, debido a que es un establecimiento regentado por la Armada Nacional, por lo que forma cadetes con una amplia conciencia marítima para convertirlos en agentes multiplicadores en conservar y preservar las riquezas marinas, porque se considera que cuando el petróleo se acabe, los ecuatorianos dirigirán su mirada hacia el mar, debido a que hay especies aún sin explotarse, que seguirán siendo fuente de sustento y alimentación, aparte de la vasta riqueza mineral existente en el lecho marino.

El lema del “El Liceo Naval de Guayaquil, es fragua de hombres y mujeres nuevos que señalan a la patria su destino en las rutas del mar”

3.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).

El Liceo cuenta con el PEI, que es un instrumento meso curricular porque tiene: Reglamento Interno, Código de Convivencia, Mallas Curriculares, Cronograma de Actividades, Distributivo de trabajo docente, Horarios de Clase, Proyectos Educativos, Modelos Pedagógicos, Métodos de Enseñanza Aprendizaje, Proyectos Pedagógicos, los Valores de las Unidades Educativas Navales U.E.N.: Identidad naval, altruismo cívico y patriótico, ciudadanía plural y democrática, justicia ecológica y de género, solidaridad intergeneracional, valoración de la multi e interculturalidad; Destrezas con Criterio de Desempeño, Indicadores Esenciales de Evaluación, Técnica e Instrumentos de Evaluaciones de los Aprendizajes, Organigrama con sus funciones de autoridades y organismos (tareas generales, específicas y competencias), de las Matrículas, Estímulos a los cadetes, reconocimiento estudiantil, Deberes y Derechos del Gobierno Estudiantil, Uniformes de los cadetes, Transportes, Manual de Convivencia.

Para la elaboración de este documento, se han tomado en consideración los lineamientos legales y administrativos dispuestos por la Constitución de la República, La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), Reforma Educativa del Bachillerato Unificado, Código de la Niñez y Adolescencia, Ley Orgánica del Servicio Público y Reglamento General a la Ley vigente, cuyos aspectos normarán el funcionamiento académico de la Jornada.

La elaboración del PEI, se fundamenta en el análisis FODA, en el que se han determinado estrategias de cambio, las que están periódicamente evaluándose por los directivos. Las metas están claramente precisadas, mismas que contiene el perfil del docente y las funciones de cada uno de los organismos de la institución. El PEI está claramente reestructurado, lo que no ha sido socializado por la comunidad educativa.

3.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones: Manual de convivencia.

El manual de Convivencia del Liceo Naval de Guayaquil, ha sido legalizado por la Dirección Provincial de Educación del Guayas, según el acuerdo N° 287 del 9 de marzo del año 2000. Este documento reglamenta el funcionamiento de la mencionada institución, debido a que tiene la base normativa que regula el sistema interno de la Unidad Educativa Liceo Naval "Cmdte. Rafael Andrade Lalama" de Guayaquil, de acuerdo a la política implantada por el Ministerio de Educación y Cultura". Este reglamento tiene detallado todo sobre la admisión, matrícula, becas para la exoneración de pago de pensiones: totales o parciales de los estudiantes, evaluación académica y promociones, recuperación académica, referente a la disciplina, los uniformes y prendas de los cadetes, contempla sobre las visitas y actividades extracurriculares del plantel, derechos, deberes, faltas y clasificación, gobierno estudiantil: funciones de cada integrante de los estudiantes, estructura de los comités de padres de familia: funciones y atribuciones, organización técnico administrativo, funciones y atribuciones de cada departamento, las tareas, deberes, derechos, estímulos, clasificación de las faltas que no cumplieren con sus obligaciones o contravinieren las disposiciones inherentes específicas de cada uno de los departamentos; además los deberes, derechos, estímulos por su aprovechamiento, por ser mejor deportista; también contemplan la designación del abanderado;; disposiciones referentes al régimen escolar, matrículas, proceso de admisión de los cadete y sobre los pases interliceos de los cadetes.

3.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

El Liceo Naval de Guayaquil es una institución educativa particular, mixta, urbana, laica, hispana. Tiene tres niveles: Inicial 2, Básica y Bachillerato, se detalla a continuación:

Tabla N° 8: Estructura organizativa del Liceo Naval De Guayaquil

Inicial 2	Básica	Bachillerato
Niños de 5 años en adelante	<p>Preparatorio: Primer grado de educación general básica.</p> <p>Básica Elemental: 2°, 3° y 4°, con niños entre 6 y 8 años.</p> <p>Básica Media: 5°, 6° y 7°, con 9 y 11 años de edad.</p> <p>Básica Superior: 8°, 9° y 10°, con estudiantes de 12 a 14.</p>	Bachillerato: tiene 3 cursos con estudiantes entre 15 y 17 años de edad.

Fuente: Manual de Convivencia del Liceo Naval de Guayaquil.

La estructura de la unidad educativa está constituido por el Rectorado, Vicerrectorado Administrativo y Académico, Supervisor Naval desde Inicial 2 hasta Bachillerato, Secretaría General, Oficina de talento Humano, Relaciones Públicas, departamento de Orientación DECOE, Inspección General, Financiero y Administrativo, con sus respectivas Divisiones y Secciones.

3.2.1 Misión y visión.

3.2.1.1 Misión.

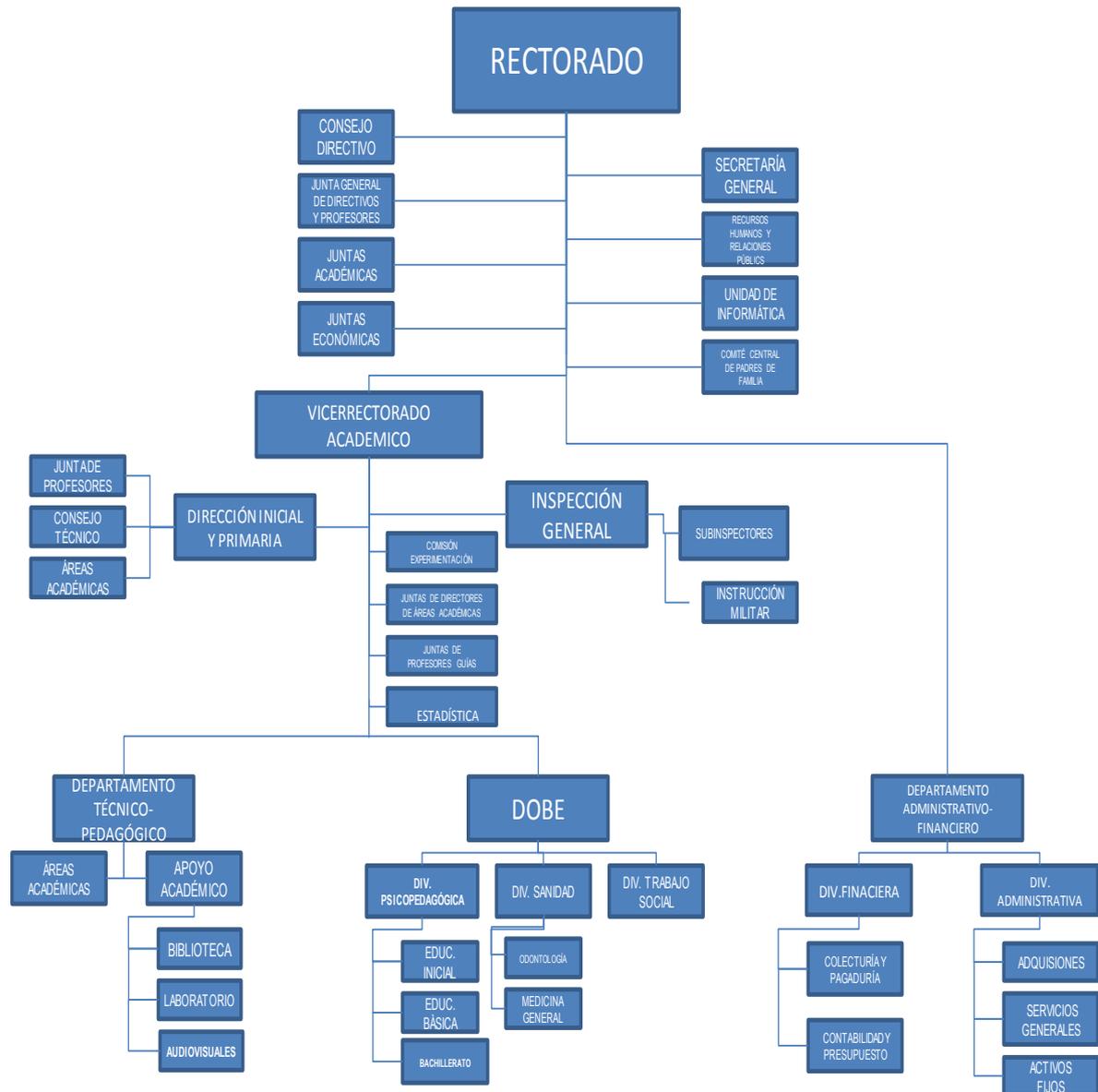
Las Unidades Educativas Navales tienen como misión garantizar un servicio educativo de calidad y calidez acorde a los requerimientos de la sociedad, formando estudiantes con vocación transformadora y espíritu naval, basados en los principios de ciencia, honor y disciplina, capaces de ingresar y permanecer en Instituciones de Nivel Superior Nacionales e Internacionales.

3.2.1.2 Visión.

Las Unidades Educativas Navales se consolidarán como Instituciones de excelencia en la formación integral de líderes proactivos, con conocimientos científicos, conciencia moral, social, marítima y ecológica capaces de contribuir al crecimiento de una sociedad más libre, justa y solidaria.

3.2.2. El Organigrama.

ORGANIGRAMA TIPO DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS NAVALES



Fuente: Proyecto Educativo Institucional (PEI)

3.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

3.2.3.1 Del Rector.

Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Ministerio de Educación y Cultura, Dirección provincial de Educación del Guayas y de la Dirección General de Educación de la Armada Dirección General de Finanzas e Inspectoría de la Armada.

3.2.3.2 Del Vicerrector Administrativo.

Cumplir con lo establecido en las Ordenanzas Navales en lo referente al Segundo Comandante y, subrogar al Rector en caso de impedimento o ausencia temporal, de conformidad con las leyes y Reglamentos vigentes.

3.2.3.3 Del Inspector General.

Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamento y más disposiciones impartidas por el Rector.

3.2.3.4 Del Jefe de la División de Instrucción Militar.

Planificar, organizar, dirigir y supervisar el proceso de Instrucción Militar de acuerdo a las directivas emitidas CC.FF.AA. y del soporte técnico de los diferentes manuales de Instrucción Militar.

3.2.3.5 Del Supervisor Naval.

Cumplir y hacer cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Ministerio de Educación y Cultura, Dirección provincial de Educación del Guayas y de la Dirección General de Educación de la Armada, y del Rector de la Unidad Educativa.

3.2.3.6 De los Subdirectores de Áreas Académicas.

Presentar el plan anual e informe de labores al finalizar el quimestre y del año escolar respectivamente y cuando los requiera en forma conjunta con la coordinadora, evaluar el trabajo del personal docente e informare novedades al Rector, Vicerrector Académico y Asesora Educativa.

3.2.3.7 Del Jefe del Departamento Administrativo.

Elaborar informes al Vicerrector Administrativo, acerca de las novedades y necesidades, que se presenta en la Unidad Educativa, adquisición de materiales y del equipamiento específico de las diferentes oficinas e instalaciones de la Unidad Educativa, integrar la junta económica,

3.2.3.8 Asesor Educativo.

Asesorar y actuar como consultor del Rector del Liceo Naval Guayaquil y de otros Oficiales Navales, en asuntos pedagógicos y técnicos o administrativos educativos.

3.2.3.9 Vicerrector Académico.

Supervisar y coordinar las actividades académicas programadas, complementarias y extra-curriculares, así como las efectuadas por las comisiones especiales designadas y autorizadas por el Rector o Consejo Ejecutivo.

3.2.3.10 Departamento de Consejería Estudiantil (DECOE).

Elaborar el Plan Operativo Anual del Departamento, que contengan propuestas en la orientación educativa, psicopedagógica y profesional, integrar en la Junta Académica, coordinar e informar acerca de las actividades realizar con los miembros del Departamento, personal del establecimiento, Padres de Familia y demás miembros de la comunidad.

3.2.3.11 Departamento Financiero.

Organizar, dirigir, controlar, establecer directrices de las actividades financieras, que cumplan en la división de: Contabilidad y Presupuesto correspondiente a la sección de activos fijos, en la división de Colecturía y Pagaduría, participar en la proforma Presupuestaria, asuntos tributarios y financieros.

3.2.3.12 Consejo Ejecutivo.

Estará conformado por el Rector que lo preside con voto dirimente, Vicerrectores: Administrativo y Académico, Asesora Académica, Supervisor Naval; quienes elaboran directrices para la programación y desarrollo de las actividades culturales, deportivas y recreativas.

3.2.3.13 Junta General de Directivos y Profesores.

Integran los siguientes miembros: por el Rector que lo preside, Vicerrectores: Administrativo y Académico, Asesora Académica, Supervisor Naval, DECOE, cadetes, e Inspección General, Financiero, Administrativo, Coordinadores de la Primaria, Personal de las

diferentes Divisiones y Profesores que prestan servicios al plantel. Entre sus funciones son: Proponer proyectos de experimentación educativa a los Directivos del Plantel.

3.2.3.14 Junta Académica.

Estará presidida por la Asesora Educativa, delegación del Rector, el Vicerrector Académico, Supervisor Naval, Inspector General, Sub-inspectores, Coordinador de Primaria, Jefe de DECOE (Departamento de Consejería Estudiantil), Personal Docente, Civil y/o Militar que fueren convocados; entre sus funciones son: Analizar el rendimiento académico y disciplinario de los cadetes y hacer recomendaciones pertinentes.

3.2.3.15 Junta Económica.

La conforman, el Rector que la preside, el Vicerrector Administrativo y Jefes de los Departamentos: Financiero y Administrativo; entre las funciones son: Conocer y analizar la ejecución presupuestaria-financiera de los recursos económicos institucionales.

3.2.3.16 Junta de Disciplina.

Estará presidida por el Vicerrector Administrativo y conformada según lo pertinente: Cadetes o Personal Docente, Administrativos, de Servicios Varios. Sus funciones son: Velar por la correcta y permanente aplicación de las disposiciones legales y del reglamento que les asiste, establecer directrices correctivas generales, para modificar circunstancias personales, familiares o sociales, cuando se presenten como determinantes de la conducta de los cadetes.

3.2.3.17 Junta de Directores de Áreas Académicas.

Estará integrada por profesores de la Unidad Educativa, con un mínimo de cuatro de años de labores en la institución, sugeridos previamente por el Vicerrector Académico ante el Rector. Los Directores de Áreas de la primaria estarán presididos por la Coordinadora o Supervisor Naval. Entre sus tareas son reunirse una vez por mes y extraordinariamente, cuando fuera necesario, llevar el libro de actas de Juntas de Directores, planificar anualmente las actividades a cumplir, promover el mejoramiento de la educación, coordinar las actividades académicas de los docentes, promover la capacitación y el perfeccionamiento de los profesores, impulsar actividades de investigación y experimentación pedagógica, coordinar, supervisar y participar activamente en la

planificación, desarrollo y evaluación de la semana del cadete, conocer e informar sobre el uso adecuado de los textos y otros útiles solicitados por los profesores de las diferentes áreas académicas y la pertinencia de los mismos.

3.2.3.18 Junta de Profesores de Áreas académicas.

La Junta de profesores estará integrada por los profesores de las asignaturas correspondientes a cada área. Entre las funciones tenemos: Coordinar la planificación didáctica de las diferentes áreas académicas, diseñar estrategias para hacer uso en el proceso de la enseñanza–aprendizaje de los avances tecnológicos y los recursos que cuente la Unidad.

3.2.3.19 Junta de Profesores de Nivel 2, de Preparatorio hasta décimo Año de Educación Básica y Bachillerato.

Lo integrará los profesores que labores en cada paralelo de los diferentes niveles. Entre sus funciones están: Se reunirán ordinariamente después de cada parcial para analizar el aprovechamiento y comportamiento en forma individual de los cadetes y del paralelo, con fines de dar orientaciones para optimizar el proceso de aprendizaje.

3.2.3.20 Junta de Profesores Tutores de Paralelos, Años de Educación Básica y Bachillerato.

Estará integrado por profesores tutores de cada uno de los niveles, Psicóloga Educativa y Subinspector. Funciones: Reunirse como resultado del análisis y evaluación de los informes estadísticos, sobre el rendimiento académico y disciplinaria de los cadetes, reportadas en forma escrita por el psicólogo Educativo y/o Tutor.

3.2.3.21 Secretaría General.

Estará desempeñada por un profesional con título académico Superior en secretaría Ejecutiva, con experiencia mínima dos años. Entre las funciones que debe desempeñar son: Ser fedatario de la autenticad, veracidad y objetividad de las actas de calificaciones, cuadros estadísticos, actas de grados, certificaciones oficiales de su dependencia. Juntas Académicas de su competencia: Consejo Ejecutivo, Junta General de Directivos y profesores, entre otros.

3.2.3.22 Talento Humano y Relaciones Públicas.

Será designado un Licenciado en Comunicación Social con conocimientos acerca de la gestión en los centros educativos, como empresa de servicio, abierta y dinámica sensible a las influencias externas y lista para responder las exigencias del medio. Entre las tareas tiene que: Coordinar con el Rector, ejecutar actividades institucionales, culturales y sociales, asegurando y estableciendo criterios y procedimientos para optimizar el cumplimiento de dichos eventos.

3.2.3.23 Centro de Cómputo.

Estará a cargo por una persona especializada en Análisis de Sistemas, Administración de Redes y Manejo de Internet, con experiencia de mínima de tres años. Entre funciones: Desarrollar, analizar y actualizar los sistemas informativos, propendiendo a su mejoramiento para la administración de la Unidad Educativa Naval.

3.2.3.24 Consejo Técnico.

El coordinador dirigirá las reuniones con los profesores Tutores representantes de cada Años de Educación Básica de primero a séptimo. Se reunirán una vez al mes y extraordinariamente, cuando lo convoque el Coordinador. Entre sus funciones son: Elaborar: el distributivo, horarios de clases, lista de textos y útiles escolares.

3.3 El clima escolar y convivencia de valores

Las actividades educativas se desenvuelven en un ambiente de trabajo de respeto, con un bajo nivel de conflictos, por lo que se toman medidas de prevención y actuación frente a los comportamientos conflictivos, se ponen de manifiesto los valores en la práctica diaria como ejes transversales, que han servido como herramienta necesaria para sobrellevar conflictos en los cadetes. En la institución se cuenta con DECOE, que es el Departamento de Consejería Estudiantil, quienes planifican y ejecutan charlas con los Padres de Familia en conjunto con los estudiantes, charlas a los cadetes sobre drogas, alcohol, otros. DECOE tiene un Plan de Convivencia, con el que pretende destacar entre los demás valores disciplina, honor, lealtad y respeto; valores esenciales para superar conflictos del centro educativo, que sirvan a los estudiantes como un componente para la formación integral de ciudadanos/as, quienes deben desarrollar su vida dentro de una sociedad.

3.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores.

Los Liceos Navales tuvieron el Proyecto Modelos Pedagógico “MAE Fase I y MAE Fase II” desde 1998 hasta el 2005, el cual no fue difundido y por ende no fue aplicado en su totalidad; luego tuvieron el Proyecto Experimental “Modelo Pedagógico Social Constructivista” (MPSC) que fue diseñado por la Dirección General de Educación de la Armada para aplicarse en los Liceos Navales de Ecuador (en Esmeraldas, Manta, Quito, Machala y Guayaquil), con la finalidad de proporcionar un servicio educativo de calidad que contribuya a formar y educar líderes proactivos a partir de las experiencias educativas del MAE fase II.

En el proyecto antes mencionado, el estudiante es el autor de la construcción del conocimiento; como técnicas principales se considera el Ciclo del Aprendizaje de Kolb (experiencia previas, reflexión, conceptualización y aplicación del conocimiento), la investigación acción y proyectos de aula, reforzado con ejes transversales como: conciencia marítima, educación sexual, valores, desarrollo de la creatividad, investigación científica, desarrollo del pensamiento y educación vocacional; finalmente con la evaluación de los aprendizajes, considerando la multiculturalidad y las diferencias individuales de los estudiantes.

Los fundamentos pedagógicos y psicológicos sobre los cuales se sustenta el proyecto son los aportes constructivistas de Ausubel, Piaget y Vigotsky. En la actualidad se destaca el desarrollo de las destreza es la expresión del “saber hacer” en los estudiantes, que caracteriza el dominio de la acción, se han añadido los “criterios de desempeño” para orientar y precisar el nivel de complejidad en el que se debe realizar la acción, según condicionantes de rigor científico-cultural, espaciales, temporales, de motricidad, entre otros.

Las destrezas con criterios de desempeño constituyen el referente principal para que los docentes elaboren la planificación microauricular de sus clases y las tareas de aprendizaje. Sobre la base de su desarrollo y de su sistematización, se aplican de forma progresiva y secuenciada los conocimientos conceptuales e ideas teóricas, con diversos niveles de integración y complejidad.

Es importante destacar que se han dado muchos intentos, para que el estudiante sea el constructor de su propio conocimiento, pero la realidad no es así, el maestro es dueño de la cátedra, del conocimiento, él da su clase y los estudiantes la reciben, son muy pocas las veces que se da oportunidad a que sea el cadete quien construya su propio conocimiento,

eso no quiere decir que use en su totalidad una pedagogía tradicionalista, pero es la que predomina, todos esos intentos quedan en el papel y en la realidad no los lleva a cabo. Se pretende respetar estilos, ritmos de aprendizajes y diferencias individuales; si se aplican nuevas tecnologías de información y comunicación.

Los Padres de familia deben participar más activa y eficazmente en el seguimiento de sus hijos para que realicen satisfactoriamente sus obligaciones formativas y académicas.

Favorece en ofrecer un ambiente adecuado y agradable en los salones de clase para favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje y formación fomentando el desarrollo de valores como eje transversal.

3.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores

La Unidad Educativa Liceo Naval de Guayaquil obtiene operatividad, debido a las acciones de sus funcionarios, que ocupan los cargos en los siguientes niveles: Ejecutivo, Nivel Asesor, Nivel Operativo y Nivel Auxiliar y de Apoyo.

Nivel Ejecutivo estará representado por el Rector, quien es la autoridad máxima, además está conformado por el Vicerrector: Administrativo, Académico e Inspector General.

El **Nivel Asesor**, lo constituye fundamentalmente el Asesor(a) Educativo(a) de la Unidad, quien actúa como consultor permanente del Rector y de todos los miembros de la Institución en el estudio y evaluación de asuntos específicos en lo relacionado a las actividades académicas y administrativas.

Nivel Operativo, lo representa el personal docente, los y las cadetes, el Comité Central de Padres de Familia.

Con el Nivel Auxiliar o de Apoyo, actúa el personal administrativo y auxiliar de servicios varios, cada uno dentro del ámbito de sus responsabilidades pertinentes, según los requerimientos institucionales.

El Liceo Naval es regentado por la Armada del Ecuador, por lo que el Nivel Ejecutivo es cubierto por Oficiales Navales que dirigen la unidad Educativa. Por ello se evidencia un buen manejo de liderazgo en cuanto la organización de la institución, se trabaja con respeto y siguiendo las directrices del Manual de Organización que posee. Cada año la Institución es

evaluada por DIGEDO (Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada) que es un Reparto Naval responsable de los Liceos Navales en el país; en el Liceo se nombra comandante en cada uno de los años básicos, entre los cadetes que se destaquen por su buen desempeño académico y disciplinario. Se destaca el Lema: “Ciencia, disciplina y honor. Liceo Naval siempre A” en los cadetes. Cada lunes se realiza el momento cívico, en donde se expone de un valor de la semana, en donde el maestro trabajará con ese valor el resto de la semana.

3.3.3 Dimensión administrativa, financiera y valores.

El Liceo Naval lleva el control administrativo del Personal Docente desde el punto de vista laboral, captación y manejo de recursos económicos y materiales, administración del uso del tiempo de los maestros, de las jornadas en la sección secundaria, matutina y vespertina, en la primaria sólo hay matutina; de la seguridad e higiene de los educandos y de toda la institución; ofrece información a la Supervisión Escolar de los movimientos administrativos, como: registro, Inscripción y Certificación de cadetes, Control Escolar, lleva registros de Datos Estadísticos, entre otros.

Se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permiten optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales. Se ha implementado un sistema de becas para los alumnos que sean hijos de ex combatientes.

Se fomenta de la cultura de valores en el cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

3.3.4 Dimensión comunitaria y valores.

En cuanto la dimensión comunitaria, el Liceo Naval tiene una serie de eventos en lo que concierne a charlas con Padres de familia. DECOE realiza charlas a los cadetes sobre los perjuicios de consumir drogas, alcohol. El Liceo Naval fomenta valorar las riquezas marinas, porque el mar es fuente de riquezas en flora, fauna y minerales, como se mencionó antes. En el Liceo se realizan proyectos para ser expuestos en la casa abierta, donde los cadetes explican a estudiantes de instituciones educativas invitadas, familiares y amigos sobre la importancia y la necesidad de cuidar y preservar las riquezas marinas; y es así cuando los cadetes se convierten en agentes multiplicadores para salvaguardar las especies marinas;

porque cuando se acabe el petróleo los ecuatorianos dirigiremos nuestra mirada al mar, porque será fuente de trabajo y alimentación.

En cuanto a los valores, se expone un valor cada semana, en el momento cívico, quién lo expone es un cadete y después se lo socializa para luego ser analizado con el maestro tutor y los estudiantes. Los valores destacados son los siguientes:

Tabla N° 9: Valores que se practican en el Liceo Naval

Amor	Responsabilidad
Respeto	Civismo
Amistad	Puntualidad
Sinceridad	Limpieza
Compañerismo	Prudencia
Lealtad	Autoestima
Patriotismo	La cortesía
Orden	Disciplina
Honestidad	Fortale
Creatividad	Generosidad
Agradecimiento	Paciencia
Confianza	Tolerancia
Veracidad	Urbanidad
Solidaridad	Liderazgo
Gratitud	Colaboración
Sabiduría	Oportunidad
Templanza	Lealtad

Fuente: DECOE del Liceo Naval de Guayaquil.

Los valores que se aprecian en la tabla, son practicados, analizados y reflexionados con los estudiantes, los cuales se los asocia con ejemplos de la vida diaria.

3.4 Análisis del FODA

Par determinar el diagnóstico de la Gestión y Liderazgo se lo realizó desde el análisis de los documentos de la planificación educativa, además se aplicaron encuestas y entrevistas a los directivos, a docentes, estudiantes y a padres de familia, que se afectaron en varias etapas de trabajos; además se analizó el FODA de cada una de las áreas académicas y

administrativas, en donde se evidenció las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución.

3.4.1 Fortalezas y debilidades.

Las fortalezas y debilidades son los aspectos internos de la institución:

3.4.1.1 Fortalezas.

Entre las fortalezas, el Liceo Naval tiene buena organización y directrices en las áreas tanto académicas, como administrativas. Personal docente: con predisposición al cumplimiento de metas fijadas por la institución, tiene gran capacidad de trabajo en equipo, con responsabilidad al cumplimiento de todas las actividades que requiere la institución. La institución provee de capacitación pedagógica al personal que labora en el Liceo. La institución tiene una excelente infraestructura tanto en los salones de clase y excelentes canchas deportivas, entre ellas: canchas de básquet, fútbol, atletismo parques recreativos, piscina, de judo y un coliseo. Existe una formación de líderes debido a que hay comandantes de curso, a quien se le da esa dignidad por excelentes calificaciones y por su comportamiento direccionado al liderazgo. La institución cuenta con huerto escolar y jardinera.

3.4.1.2 Debilidades

Entre las debilidades del Liceo Naval de Guayaquil se destacan: deficiente implementación de equipamiento tecnológico, obsoleto material pedagógico, carencia de una adecuada infraestructura física en los laboratorios de Informática, falta de áreas virtuales, escasa capacitación didáctica a los profesores, escasez de recursos informáticos en los salones de clases. También se evidencia clases tradicionales y poco motivadoras, limitado conocimiento de técnicas y estrategias digitales. Escasez de presupuesto para el equipamiento de rincones en el nivel 2. Poco personal idóneo para el cuidado y mantenimiento de áreas verdes, huerto fue construido con material poco duradero. Escasez de aulas virtuales, carencia de mapoteca y mal estado de las canchas deportivas. Carencia de partidas presupuestarias para la ejecución de proyectos educativos, eliminación de la asignatura de formación cristiana.

3.4.2 Oportunidades y amenazas.

Las oportunidades y amenazas son los elementos externos que inciden en la institución.

3.4.2.1 Oportunidades.

La institución cuenta con el reconocimiento de la sociedad, del perfil profesional y académico de docentes y educandos, también el Liceo participa en concursos académicos y deportivos en donde tiene exitosos resultados, la ubicación del plantel en un área marino-costera, participación en las diferentes disciplinas deportivas, evaluación continua y sistemática, se cuenta con un nuevo referente curricular, mejorar calidad de vida con los deportes, se cuenta con el apoyo y colaboración de las autoridades, padres de familia, maestros y estudiantes dispuestos a mantener el huerto escolar, dotación de materiales recreativos educativos por parte de las editoriales.

3.4.2.2 Amenazas.

Entre las amenazas tenemos: Inestabilidad laboral, retiro de docentes deportivos, en la actualidad la institución atraviesa una etapa de transición que afecta a toda la comunidad educativa, falta de seminarios sobre el uso de las Tics y estrategias metodológicas para la enseñanza-aprendizaje, los docentes están desactualizados tecnológicamente, falta de presupuesto para para ejecutar proyectos de mejora, cambios de Rector cada dos años, resistencia de los padres de familia a colaborar, resistencia al cambio, además hay desintegración familiar por trabajo, divorcios, etc.

3.4.3 Matriz FODA.

Tabla N° 10: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena organización administrativa. • Personal con predisposición al cumplimiento de metas fijadas por la institución. • Capacidad de trabajo en equipo. • Capacitación pedagógica al personal. • Excelente infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la sociedad. • Perfil profesional y académico de docentes y educandos. • Participación exitosa en concursos académicos y deportivos.

<ul style="list-style-type: none"> • Canchas deportivas. • Formación de líderes. • Prestigio en la sociedad por su rendimiento académico y deportivo. • Ubicación del plantel en un área marino-costera. 	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente equipos tecnológicos y material pedagógico. • Falta de capacitación didáctica a los profesores. • Falta de recursos informáticos en los salones de clases. • Clases tradicionales y poco motivadoras. • Limitado conocimiento de técnicas y estrategias digitales. • Falta de presupuesto para el equipamiento en los salones de clases y laboratorios. • Carencia de partidas presupuestaria para la ejecución de proyectos educativo. • Eliminación de la asignatura de formación cristiana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral. • Falta de seminarios sobre el uso de las Tics y estrategias metodológicas para la enseñanza- aprendizaje. • Desactualización en el aspecto tecnológico. • Cambio de Rector cada dos años. • Resistencia al cambio. • Desintegración familiar. • Divorcios • Migración • Crisis de valores

Fuente: FODA del Liceo Naval de Guayaquil

Este tipo de análisis es muy relevante para obtener un diagnóstico rápido de cómo se desenvuelve la institución, además de brindar una orientación en el momento de plasmar objetivos y planes de acciones, que estos sean lo más cercano a la realidad. Para la realización de esta matriz se ha tomado los factores internos y externos que afectan el desarrollo de la institución.

Con el FODA se debe potenciar la mayor cantidad de fortalezas, para que disminuyan las debilidades y también aprovechar las oportunidades para minimizar las amenazas.

Tabla N° 11: FODA Institucional

FODA NIVEL INSTITUCIONAL	
A.- DOCENCIA	
<u>POSITIVOS</u>	<u>NEGATIVOS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Personal formado en Ciencias de la Educación. • Capacitación a nivel de postgrado. • Personal con predisposición al cambio. • Contenidos programáticos. De las asignaturas acordes a las exigencias de las Universidades. • Trabajo académico por áreas. • Recursos didácticos adecuados al proceso de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación sistemática y específica. • Práctica docente reproductiva. • Malla curricular extensa. • Evaluación académica centrada en la medición y en pruebas mensuales. • Falta de metodología específica que facilite el desarrollo del pensamiento y la creatividad en el proceso didáctico. • Insuficiente participación del padre de familia en el proceso formativo del estudiante.
B.- GESTIÓN ADMINISTRATIVA:	
<u>POSITIVOS:</u>	<u>NEGATIVOS:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura legal administrativa aceptable. • Servicio administrativo y equipamiento eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralismo Administrativo que interfiere el flujo de comunicación y toma de decisiones. • Súper población estudiantil.

Fuente: FODA del Liceo Naval de Guayaquil

En esta tabla se reflejan los aspectos positivos y negativos en la docencia e la gestión administrativa; lo cual revela la realidad de la institución, se deben hacer ajustes para mejorar los aspectos que no favorecen a la consecución de objetivos del Liceo Naval de Guayaquil.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.1 Encuestas

4.1.1 De la encuesta a los directivos.

Las encuestas se realizaron en Liceo Naval de Guayaquil, provincia del Guayas, cantón Guayaquil. En el sector urbano, hasta ahora tipo particular, pero en transición para ser fiscal.

Datos de identificación:

Nombre del establecimiento educativo: Liceo Naval "Cmdte. Rafael Andrade Lalama"

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Sector: Urbano (X) Rural ()

Encuestas:

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 ()

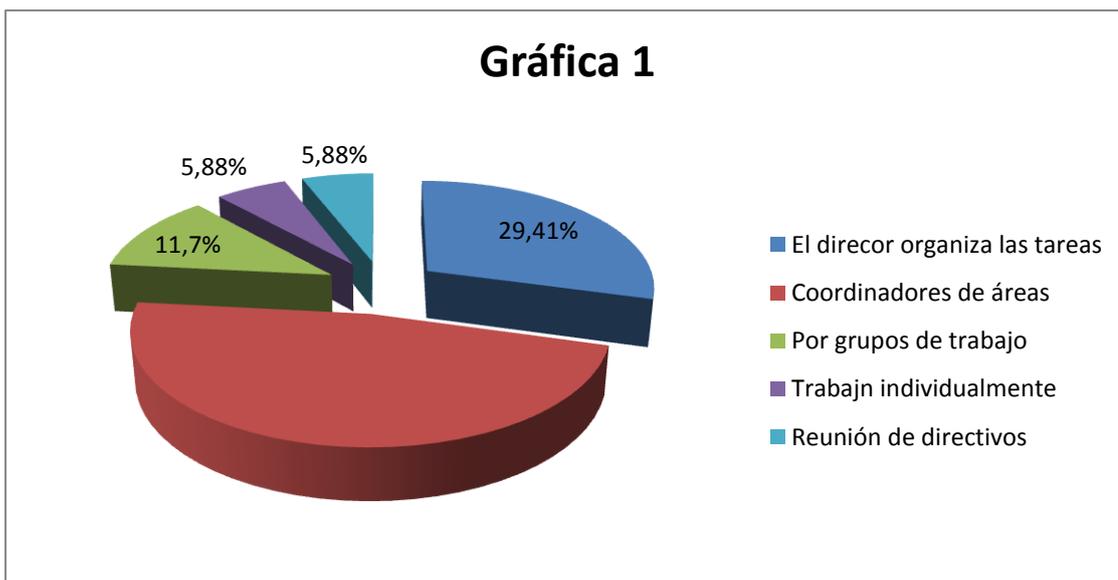
d) Particular laico (X)

e) Particular religioso ()

Tabla 12: 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 parcial.	5	29.41
b) Coordinadores de área	8	47.06
c) Por grupos de trabajo	2	11.77
d) Trabajan individualmente	1	5.88
e) Otros: Reunión de Directivos	1	5.88
Total	17	100

Fuente: Encuesta a los directivos.



Gráfica de pastel sobre las formas de organización de equipos de trabajo.

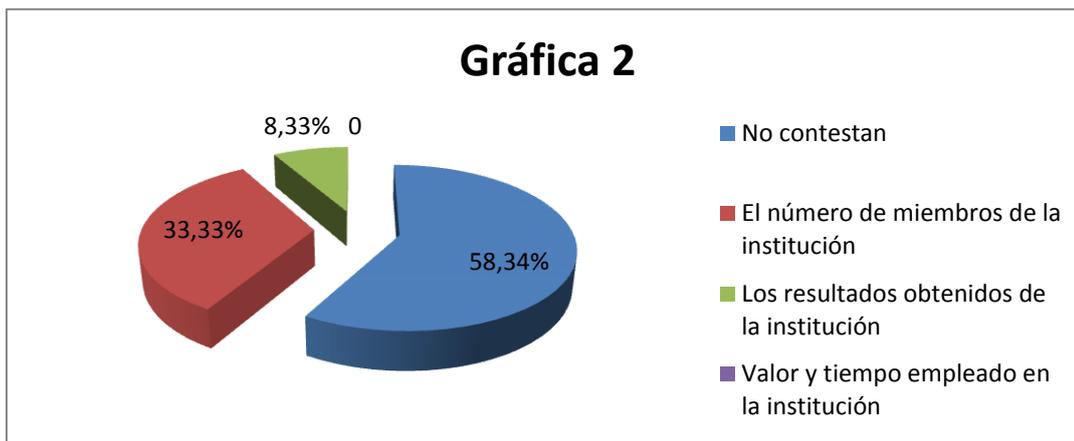
Según la encuesta, el 47.06% considera que la mejor forma de organización de los equipos trabajo es la de los Coordinadores de área; y el 29.42% manifestó que son las reuniones trimestrales del Director.

El resultado evidencia que la disposición de la superioridad del plantel de organizar los equipos de trabajo con los Coordinadores de área es la mejor opción, debido a que esto conduce a tomar buenas decisiones y elegir mejores ideas; pues como es conocido, con el trabajo en equipo los resultados esperados son de mejor calidad, permite involucrarse en el proceso, aumenta el empoderamiento de los miembros que la conforman, se amplía el círculo de la comunicación, la información compartida permite mayor aprendizaje, se incrementa el entendimiento de las perspectivas de los otros, se extiende la posibilidad de mostrar las fortalezas individuales, proporciona sentido de seguridad y facilita las relaciones interpersonales. (Pfeiter, 2001)

Tabla 13: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a) El número de miembros de la institución.	4	33.33
b) Los resultados obtenidos de la institución,	1	8.33
c) Valor y tiempo empleado en la institución.	0	0
d) Otros	0	0
e) No contestan	7	58.34
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a los directivos.



Gráfica de pastel sobre aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

En este ítem, el 58.34% se abstuvieron de contestar y el 33.33% expresaron que los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, es por el números de miembros de la institución.

La abstención de la mayoría a responder la pregunta demuestra que hay una debilidad de los Directivos, que no tiene claro cuáles son los aspectos a considerarse para medir el tamaño de la organización; mientras que el siguiente porcentaje mayoritario contestó que se mide fundamentado en el número de miembros de la institución.

Aquí vale precisar que según Raciek Sosa, Director de formación de Great Place to Work Institute, la mejor escala para medir una empresa no es por el número de empleados, sino por la calidad de las acciones que se emprendan para el logro de los objetivos deseados; y para llegar a ello, opina que es el ambiente de trabajo el que forma emprendedores, donde debe primar la confianza y el estar atento a satisfacer las necesidades de los colaboradores. (Rodríguez D. 2013)

Tabla 14: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Tareas y manual de normas	F	%
a) SI	11	91.16
b) NO	1	8.84
TOTAL	12	100

Fuente: Encuesta a los directivos.

El 91.16% está de acuerdo en que las tareas de los miembros de la Institución se encuentran escritas en el Manual de Normas. Esto demuestra que la institución maneja un apropiado Manual de Normas, en donde están claramente definidas las funciones de cada uno de los integrantes del Centro educativo.



Gráfica de pastel sobre las tareas de los miembros de la institución constan en el manual de normas.

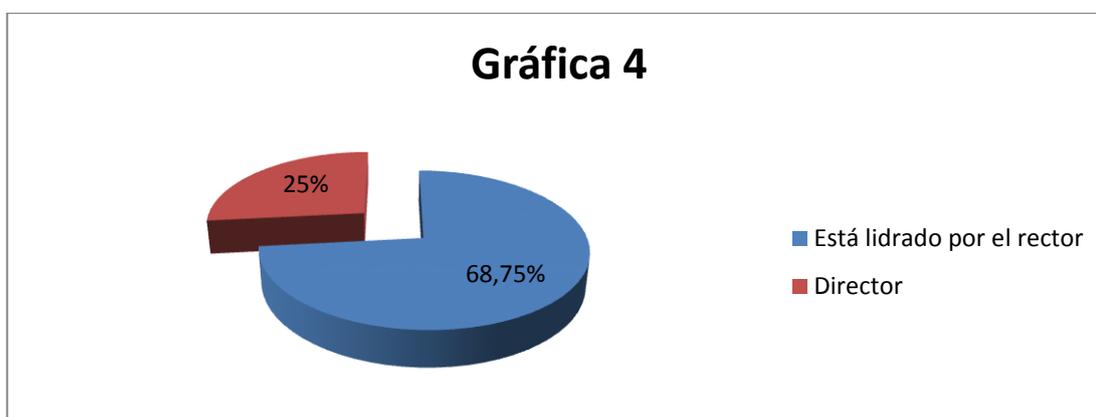
Tabla 15: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Está liderado por:	F	%
a) Director	4	25
b) Rector	11	68.75
c) Consejo Directivo	1	6.25
TOTAL	16	100

Fuente: Encuesta a los directivos.

El 68.75% considera que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector; y el 25% reflexiona que por el Director.

Esto evidencia una fortaleza de la institución, porque la mayoría considera que es el Rector quien lidera la toma de decisiones, en un ambiente de respeto, aprovechando el recurso humano disponible y con una adecuada distribución del tiempo de trabajo; demostrando con ello eficiencia en la administración, un buen manejo de los recursos materiales y una excelente calidad de los procesos educacionales. “El Rector es el líder de la gestión pedagógica, administrativa y social de la institución”. Periódico Atablero N° 16 julio 2002



Gráfica de pastel acerca el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

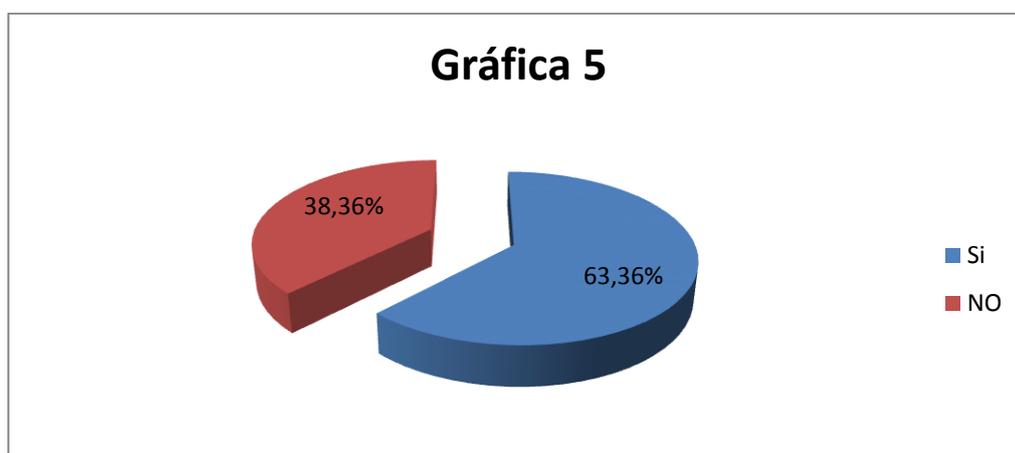
Tabla 16: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos	F	%
a) SI	7	63.64
b) NO	4	36.36
TOTAL	11	100

Fuente: Encuesta a los directivos.

El 63.36% considera que sí se delega la toma de decisiones para resolver conflictos.

Este punto de la encuesta evidencia una desconcentración de la autoridad al delegar atribuciones para llevar a cabo actividades específicas, según la categoría del funcionario, para el logro de los objetivos propuestos.



Gráfica de pastel acerca si se delega la toma de decisiones para resolver conflictos.

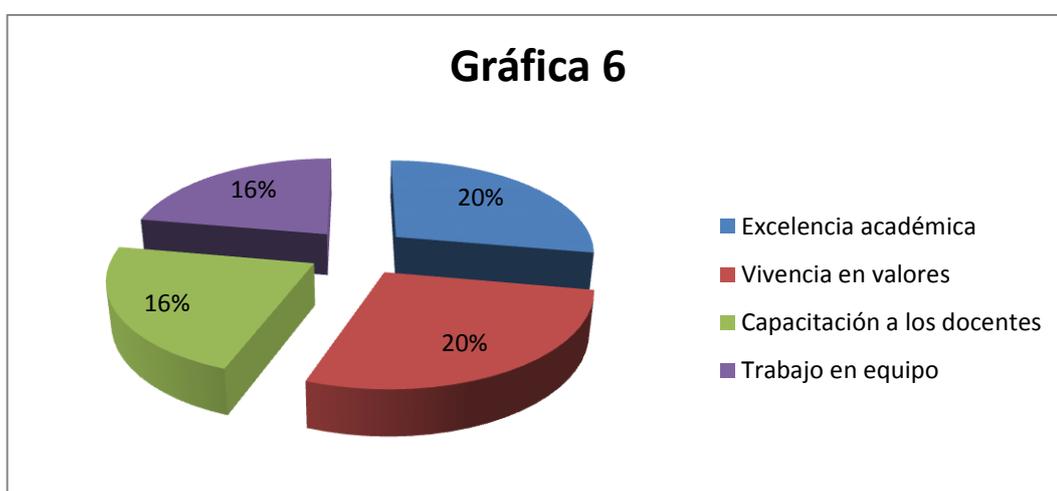
Tabla 17: La administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	F	%	F	%
a) Excelencia académica	10	20	1	3.85	0	0
b) El desarrollo profesional de los docentes.	7	14	5	19.23	0	0
c) La capacitación continua de los docentes.	8	16	3	11.54	0	0
d) Trabajo en equipo.	8	16	2	7.69	0	0
e) Vivencia de valores institucionales.	10	20	0	0	0	0
f) Participación de los Padres de Familia.	4	8	8	30.77	0	0
g) Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	3	6	7	26.92	1	100
Total	50	100	26	100	1	100

Fuente: Encuesta a los directivos.

Según la encuesta, en este ítem tuvo mayoría la respuesta “Siempre”; destacándose en este segmento “La excelencia académica” y la “Vivencia en valores” con el 20% cada uno; y la “Capacitación de los docentes” y el “Trabajo en equipo” con el 16% cada uno.

Es este aspecto se evidencia una fortaleza de la institución por cuanto la administración promueve la excelencia académica, con una vivencia en valores, preocupados por la capacitación del personal docente y fomentando el trabajo en equipo, lo que indudablemente redundará en un agradable ambiente de trabajo que facilitará el logro de las metas propuestas.



Gráfica de pastel acerca La administración y liderazgo del centro educativo se promueve en los parámetros los mencionados.

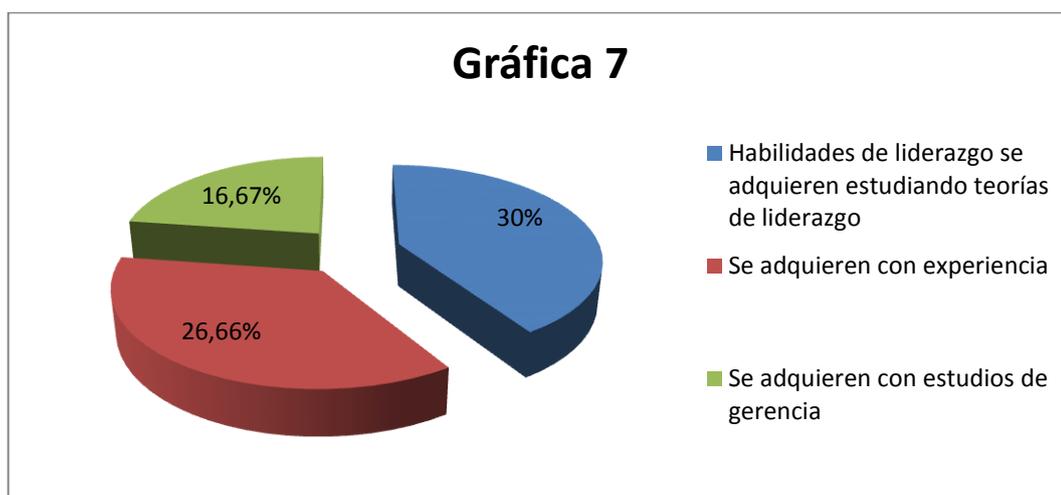
Tabla 18: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la institución

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
a) Son innatas	7	30.44	4	13.33	0	0
b) Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	2	8.69	9	30	1	25
c) Se adquieren a partir de las experiencias	5	21.74	8	26.66	0	0
d) Se desarrollan con estudios en gerencia.	3	13.05	5	16.67	2	50
e) Capacitación continua que combina la práctica, la teoría y reflexión.	6	26.08	4	13.34	1	25
Total	23	100	30	100	4	100

Fuente: Encuesta a los directivos

En el ítem la mayoría respondió “A veces”, y el 30% opinó que las habilidades de liderazgo se adquieren estudiando teorías de liderazgo, el 26,66% manifestó que se adquieren con la experiencia, y el 16.67% respondió que se obtiene con estudios de gerencia.

Las respuestas a esta encuesta demuestra la percepción del colectivo que el liderazgo se lo obtiene (con dudas, por responder “a veces”) de diversas maneras, a saber: con estudios de base científica y/o a través de la experiencia.



Gráfica de pastel muestra sobre las habilidades de liderazgo que se adquieren para dirigir la institución.

Tabla 19: Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

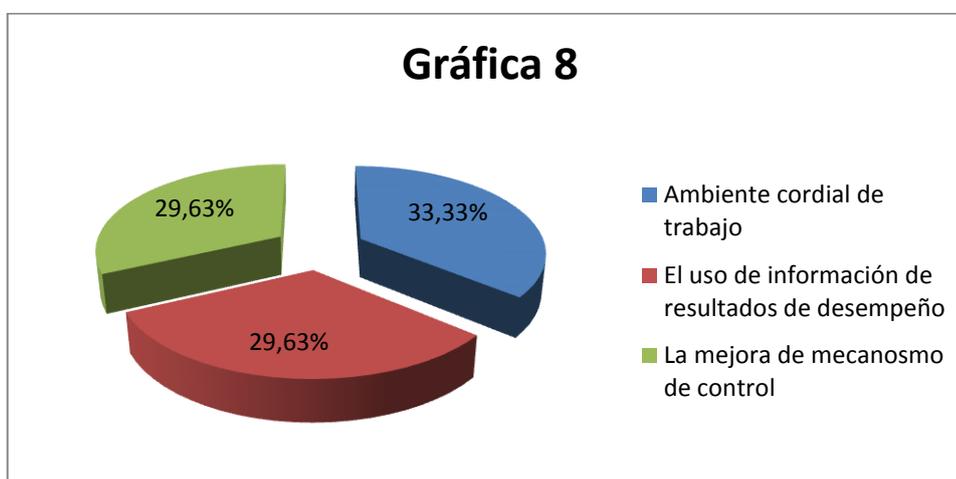
Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
a) El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docente, directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	8	29.63	2	20	0	0
b) La disminución del número de estudiantes por aula.	2	7.41	3	30	6	100
c) La mejora de mecanismos de control.	8	29.63	3	30	0	0
d) La existencia de ambiente cordial de trabajo.	9	33.33	2	20	0	0
Total	27	100	10	100	6	100

Fuente: Encuesta a los directivos

En cuanto a qué promueven los Directivos para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, tuvo mayoría la expresión “Siempre”, con los siguientes porcentajes:

33.33% concuerdan que se promueve con la existencia de un ambiente cordial de trabajo; el 29.63% considera que por el uso de la información de resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar; y el mismo porcentaje opina que por mejorando los mecanismos de control.

Es punto de la encuesta evidencia que para los Directivos es importante mantener un ambiente de trabajo agradable y cordial para mejorar el progreso y desempeño de la institución, teniendo una retroalimentación de los resultados del desempeño del cuerpo docente y docente que permita corregir las desviaciones y mejorar los procesos tanto en la parte administrativa como en la educativa, en base a adecuados mecanismos de control.



Gráfica de pastel muestra sobre la forma de mejorar el desempeño y progreso de la institución.

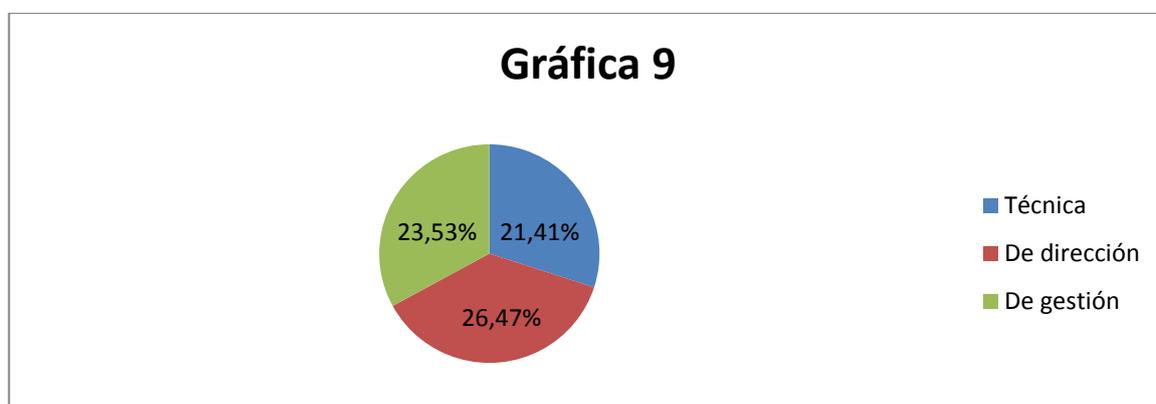
Tabla 20: Organismos que integran la institución

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	F	%
a) De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico)	9	26.47	1	16.67	1	33.33
b) De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	8	23.53	3	50	0	0
c) De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	17.65	2	33.33	1	33.33
d) Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	10	29.41	0	0	1	33.33
e) Otros ¿Cuáles? Directores de área	1	2.94	0	0	0	0
Total: 43	34	100	6	100	3	100

Fuente: Encuesta a los directivos

Según los datos de la encuesta, tuvo mayoría la expresión “Siempre”, en cuanto a los organismos que integran la institución, distribuidos en los siguientes porcentajes: el 29.41% considera que la parte técnica; el 26.47% reflexiona que por la dirección; y el 23,53% por los organismos de gestión.

Se evidencia que los diferentes estamentos de la sección primaria del plantel, están segmentados y distribuidas sus funciones, pues a la cabeza está la Directora quien recibe disposiciones del Rector y las transmite a los jefes de áreas, quienes lo transfieren a los delegados de cada área; o también al Consejo Técnico presidido por la Directora, con delgados de cada año básico y áreas especiales como Música, Cultura Estética, Cultura Física e Inglés.



Gráfica de pastel muestra sobre organismos que integran la institución.

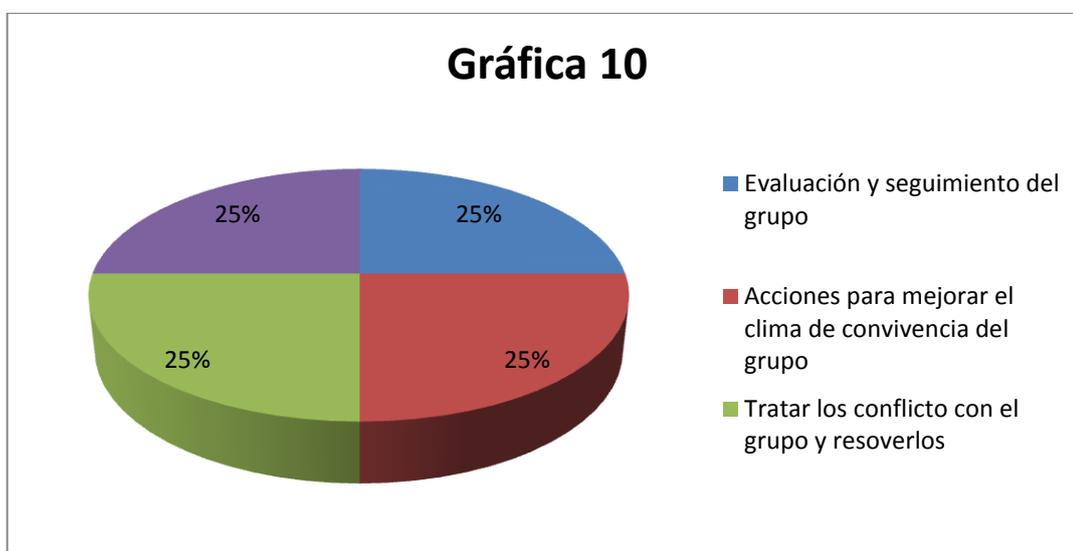
Tabla 21: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
a) Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	8	25	1	14.29	1	16.67
b) Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	8	25	1	14.29	2	33.33
c) Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	8	25	2	28.57	2	33.33
d) Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	8	25	3	42.85	1	16.67
Total: 37	32	100	7	100	6	100

Fuente: Encuesta a directivos

Según la encuesta en este ítem, tuvo mayoría “Siempre”, obteniéndose una distribución equitativa de los porcentajes en los cuatro aspectos consultados, con el 25% cada uno.

Este aspecto la investigación evidencia una fortaleza de la institución porque se realiza seguimiento a cada grupo de estudiantes ya sea en grupo y en forma individualizada, con la coordinación del DECOE y maestros a través de un rastreo para detectar dificultades que impidan mejorar el clima de convivencia, por medio de charlas, dramatizaciones, etc. Es importante recalcar que los valores en la institución se los utiliza como ejes transversales en cada una de las áreas educativas. También se coordinan las actividades de enseñanza a los estudiantes con reuniones de maestros por áreas académica, de año básico y con reuniones con el Consejo Técnico.



Gráfica de pastel muestra sobre las actividades del equipo educativo

Tabla 22: Los departamentos didácticos y sus acciones

Se promueve	Si		No	
	f	%	f	%
a) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	8	4	16
b) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	7	9.33	3	12
c) Elaborar la programación didácticas de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	7	9.33	2	8
d) Mantener actualizada la pedagogía.	9	12	2	8

e) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	8	10.67	3	12
f) Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizajes.	7	9.33	2	8
g) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica. La práctica docente y los resultados obtenidos.	8	10.67	2	8
h) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	7	9.33	3	12
i) Los departamentos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	8	10.67	2	8
j) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la pedagogía.	8	10.67	2	8
Total:	75	100	25	100

Fuente: Encuesta a los directivos

De acuerdo a los resultados de la encuesta, la mayoría de la frecuencia es de 75 referente al sí, sobre los departamentos didácticos promueven las diferentes actividades, y de este porcentaje se observa que las opiniones de los encuestados se reparten casi de manera equitativa para todas las acciones que promueven; sólo la actividad de “Mantener actualizada la pedagogía” se destaca con 9 votos. Promueve la investigación; hacer seguimiento en el desarrollo de la programación, práctica docentes y resultados obtenidos con 8 afirmaciones. Formular propuesta al equipo directivo referente a proyectos, planes programación; elaborar programación didáctica; colaborar con el departamento de orientación y detección problemas; los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo con 7 afirmaciones.

De las observaciones directas observadas en este punto, se evidencia que los departamentos didácticos promueven por igual las actividades tendientes a mejorar los aspectos en su campo; y esto probablemente se deba a que quien coordina la parte didáctica es el Vicerrector Académico, quien procura mantener actualizada la pedagogía con seminarios de actualización, según las disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación y considerando los avances tecnológicos que tornan imperante la necesidad de realizar una constante actualización de procedimientos para tratar de estar acorde con la era del conocimiento. Este departamento coordina a través de la Directora de la sección Primaria, junto con los directores de área y sus delegados, la reprogramación del pensum de estudios según disposiciones de las autoridades del Ministerio de Educación.



Gráfica de pastel evidencia las acciones del departamento didáctico

Tabla 23: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

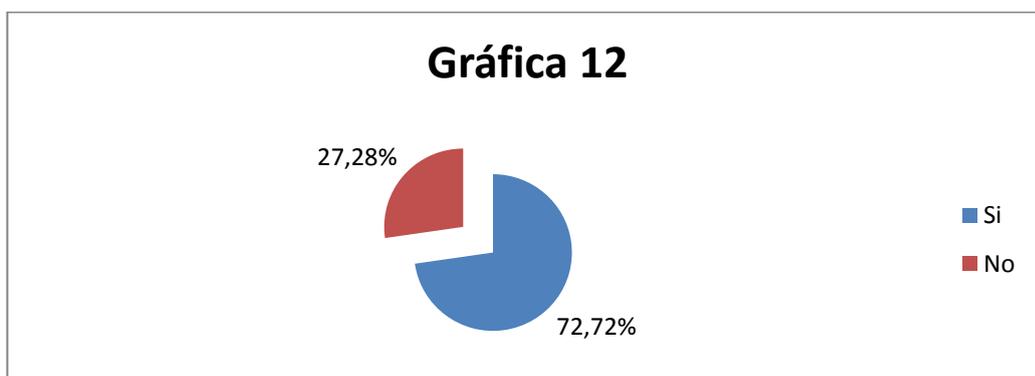
Se promueve	Si		No	
	f	%	f	%
La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	8	72.72	3	27.28
Total	8	100	3	100

Fuente: Encuesta a los directivos

Como se observa, la gestión pedagógica en el Centro Educativo fomenta la producción de diagnósticos y demás actividades, al responder afirmativamente el 72.72% de los encuestados.

Los resultados evidencia que la institución tiene fortaleza en este aspecto, porque fomenta el diagnóstico y busca soluciones a las dificultades detectadas, tomando en cuenta las potencialidades del entorno geográfico, debido a que este centro educativo fomenta la

conciencia marítima y el cuidado del mar, promoviendo a que los cadetes dirijan su mirada al mar, fuente futura de riquezas vivas y no vivas de sus aguas, suelo y subsuelo marino. Ese es un valor agregado que brinda a la comunidad el prestigioso Liceo Naval de Guayaquil, para que sus alumnos sean agentes multiplicadores de las formas de cuidar los espacios jurisdiccionales de nuestro inmenso mar ecuatoriano.



En la gráfica de pastel se evidencia la gestión pedagógica que fomenta diagnóstico y soluciones propias.

Tabla 24: Material de planificación educativa

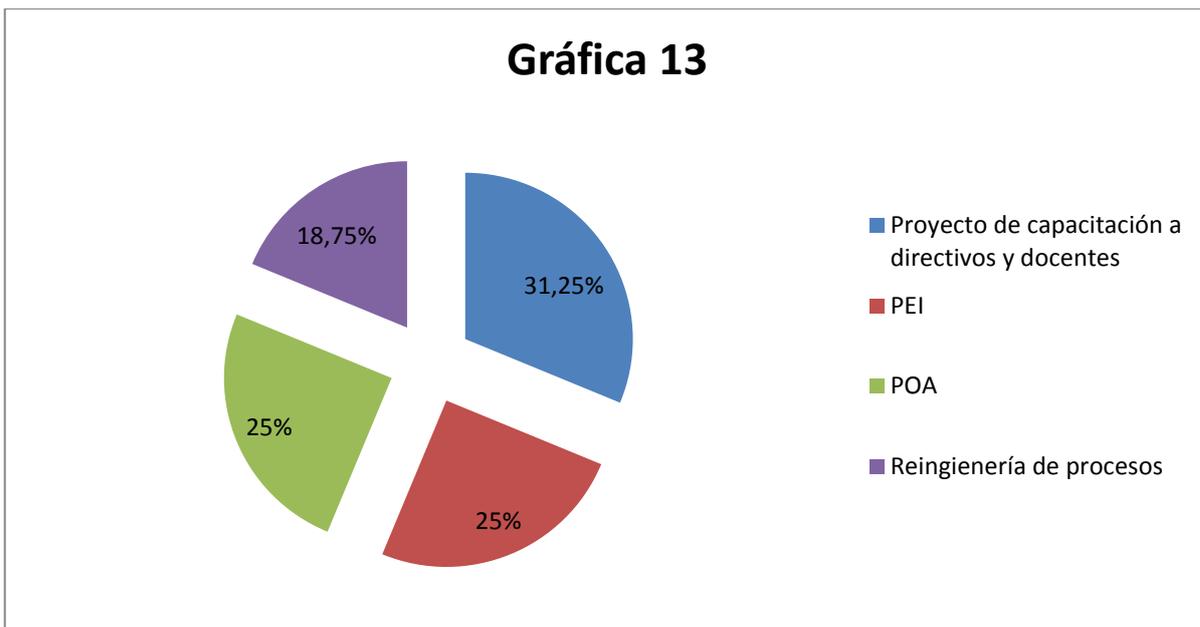
Material de Planificación	Si		No	
	f	%	f	%
a) Reingeniería de procesos	3	18.75	2	33.33
b) Plan estratégico	4	25	2	33.33
c) Plan operativo anual	4	25	1	16.67
d) Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	5	31.25	1	16.67
Total: 22	16	100	6	100

Fuente: Encuesta a los directivos

En este punto se destaca que referente al material de planificación educativa, los proyectos de capacitación están dirigidos a directivos y docentes en un 31.25%; y al plan estratégico y POA el 25% para cada uno.

Los resultados evidencian que hay debilidades en cuanto a la reingeniería de proceso en la parte educativa, pues el material de planificación se lo destina preponderantemente a las otras tres actividades; cuando debería ser lo contrario, pues la reingeniería de procesos propondría alterar el currículo para mejorar procesos y metodologías que resuelvan problemas de la vida diaria, donde los estudiantes aprendan a aprender, de lo que resulta imperioso que el maestro asuma un nuevo rol, que propicie experiencias significativas que

tengan que ver con el diario vivir y sobre las dificultades que deben enfrentar cotidianamente las personas ante la vida. La reingeniería educativa propiciaría que los programas sean sistémicos, creativos y prácticos; pero considerando que para que se produzcan estos cambios sustanciales, se debe conseguir primero un cambio de mentalidad de los docentes y padres de familias, quienes consideran que los estudiantes deben obtener un cúmulo de conocimientos, sin importarles mucho el desarrollo de sus destrezas y habilidades.



En a gráfica de pastel se demuestra sobre los materiales de planificación educativa

4.1.2 De la encuesta a los docentes.

Tabla 25: Resultados de la encuesta a los docentes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	F	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	2	1.53	15	8.58	9	11.39
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.	11	8.46	12	6.86	1	1.26

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.	17	13.08	7	4	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación, civil-padres y representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	14	10.76	10	5.71	2	2.53
5. Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	2.31	19	10.86	0	0
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.	13	10	4	2.29	5	6.33
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral de la formación integral del estudiante.	18	13.85	6	3.43	1	1.27
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	15	8.57	11	13.92
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	6	3.43	18	22.78
10. Desacuerdo continuo e las relaciones con el director del centro de educativo.	1	0.77	10	5.71	9	11.39
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	3.85	15	8.57	2	2.53
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	14	10.77	7	4	2	2.53

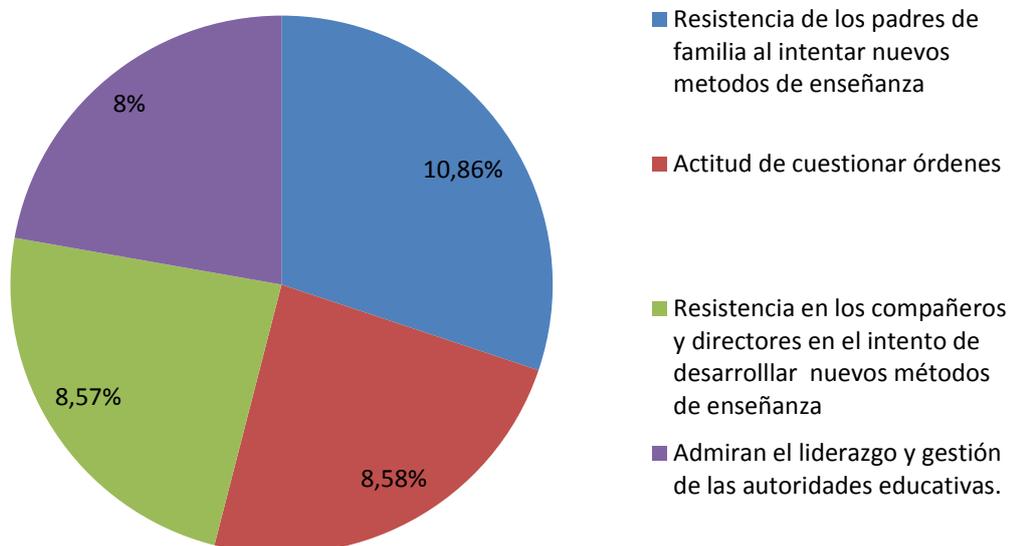
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	12	9.23	13	7.43	1	1.27
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	3	2.31	14	8	5	6.33
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	5	3.85	10	5.71	5	6.33
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	9.23	12	6.86	8	10.13
Total	130	100	175	100	79	100

Fuente: De la encuesta a los docentes

En lo concerniente a la encuesta de los docentes, el parámetro que tuvo mayoría fue “A veces”, donde la declaración “Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza” tuvo un 10,86% de la votación; el 8,58% consideró que los docentes en su calidad de líderes poseen la actitud y habilidades para cuestionar las órdenes existentes; otro 8,57% opinó que hay resistencia en los compañeros y directores en el intento de desarrollar nuevos métodos de enseñanza; de la misma manera que otro 8.57% respondió que admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; y el 8% consideró que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. Las demás declaraciones llevaron porcentajes menores a los antes descritos.

Esta encuesta evidencia que existe resistencia al cambio en la comunidad educativa del Liceo Naval para aplicar nuevos métodos de enseñanza, lo cual es comprensible porque como todos conocemos el cambio genera resistencia. También se evidenció que se considera que hay liderazgo en los directivos y docentes, y que las decisiones se toman considerando los valores que se inculcan al alumnado, valores que son utilizados como ejes transversales en el diario vivir en cada una de las áreas académicas; todas estas apreciaciones resultarán muy útiles y favorables al momento de emprender los cambios que requiera el mejoramiento del sistema.

Gráfica 14



En la gráfica de pastel se muestra la mayoría en la encuesta a docentes

4.1.3 De la encuesta a los estudiantes.

Tabla 26: Resultados de la encuesta a estudiantes

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
1. La Directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	17	6.2	13	11.40	1	1.67
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	20	7.42	9	7.89	2	3.34
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	21	7.80	10	8.77	1	1.67
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase.	21	7.80	5	4.38	5	8.34

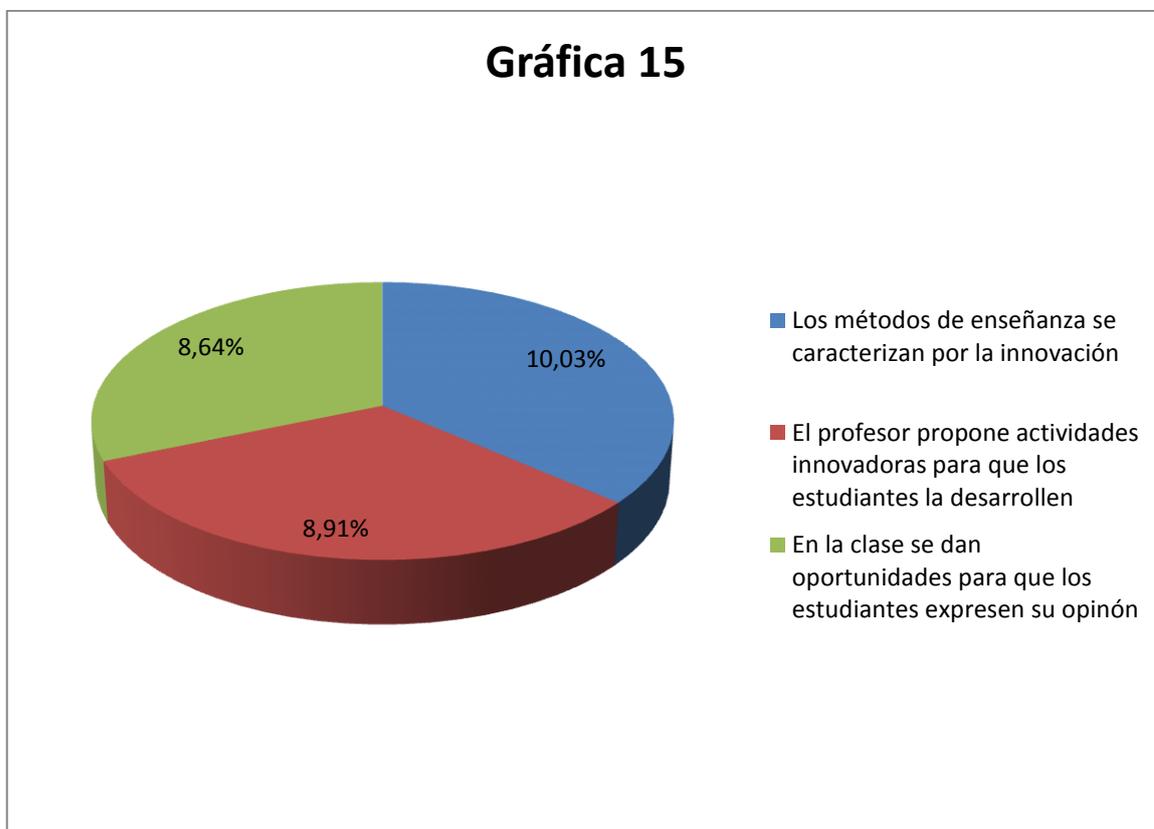
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	15	5.56	4	3.50	11	18.34
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	14	5.20	12	10.52	5	8.33
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	24	8.91	6	5.26	1	1.66
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	27	10.03	2	1.75	2	3.33
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	2.96	10	8.78	13	21.66
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	23	8.64	12	10.53	6	10
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	19	7.06	7	6.15	5	8.33
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	23	8.55	6	5.27	1	1.66
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	18	6.69	9	7.90	4	6.66
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	19	7.06	8	7.90	3	5
Total:	269	100	114	100	60	100

Fuente: De la encuesta a los estudiantes

De los catorce ítems que tuvo la encuesta a los estudiantes, el parámetro “Siempre” obtuvo la mayoría de votos, y las declaraciones más votadas fueron las siguientes: El punto “Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes” obtuvo el mayor porcentaje con el 10.03%; la

declaración “El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen” obtuvo el 8.91%; y el 8.64% voto por la declaración “En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión “.

Los resultados de la encuesta a los estudiantes evidencian una fortaleza de la institución, porque consideran que el maestro plantea actividades interesantes en el aula y da oportunidad a los estudiantes a expresar su opinión, lo que indudablemente los beneficia porque aumenta su autoestima al sentirse valorados, aspectos muy importante para la psiquis del estudiante, que los lleva a sentirse parte de un grupo social que los aprecia y respeta, formándose de esta manera a seres humanos seguros y determinados para triunfar en la vida; de la misma manera que ellos consideran que al propiciar el maestro los trabajos en grupo, les permite comprender que la unión hace la fuerza, y a exponer y escuchar puntos de vistas presentados desde diferentes perspectivas, y que éstos sean apreciados y respetados. Aunque también se debe considerar que un porcentaje razonable del 7.8% opinó que “Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase”, lo cual obviamente resulta un tanto contradictorio y conlleva a que los estudiantes pierdan el interés por aprender, aspecto negativo que se debe corregir para beneficio del estudiantado.



En la gráfica de pastel de evidencia la mayoría en los parámetros de la encuesta a los estudiantes.

4.1.4 De la encuesta a los padres de familia.

Tabla 27: Resultados de la encuesta a padres de familia

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	F	%	f	%
1. El trato que recibe su representado por parte de los docentes y autoridades, está de acuerdo con sus expectativas.	13	6.22	12	9.30	6	6.19
2. Los docentes promueven en los padres, representantes y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	20	9.57	10	7.75	1	1.03
3. Los directivos y docentes promueven la investigación nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-familias-estudiantes, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	23	11.00	7	5.43	1	1.03
4. Los docentes fomentan el trabajo en equipo./	14	6.70	7	5.43	10	10.31
5. En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	8.13	9	6.98	6	6.19
6. Percibe que hay resistencia al cambio en los docentes en desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	13	6.22	5	3.88	13	13.40
7. Su representado se siente poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	1.44	2	1.55	26	26.80
8. Desacuerdo continuo en las relaciones con los docentes del centro educativo.	6	2.87	10	7.75	15	15.46
9. Admiro el liderazgo y gestión de los docentes.	16	7.66	13	10.07	2	2.06

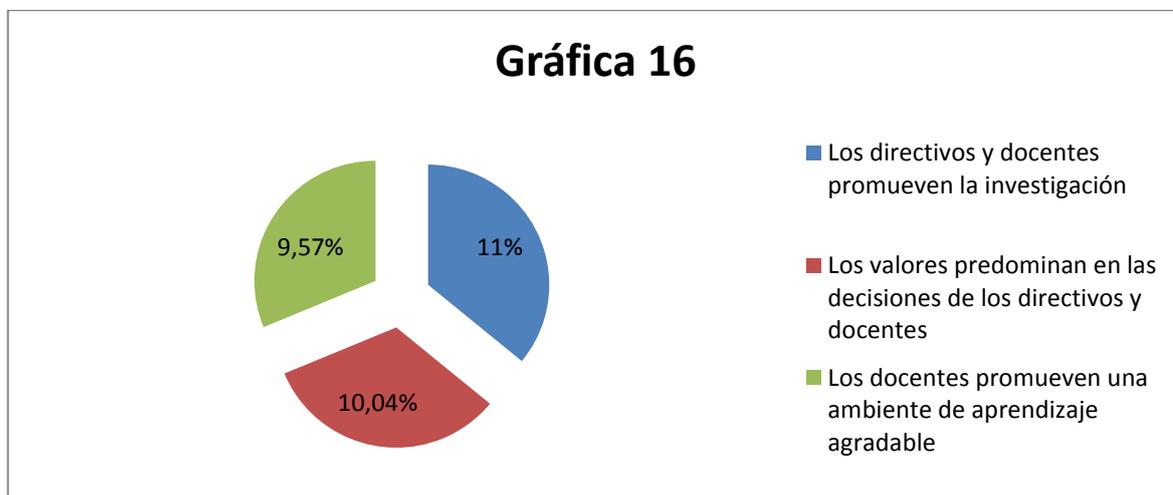
10. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por los docentes.	19	9.10	9	6.98	3	3.09
11. Los docentes mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	18	8.61	11	8.53	2	2.06
12. ¿Ha observado cambios de aptitudes de comportamientos positivas debido a las orientaciones de la institución?	17	8.13	11	8.53	3	3.09
13. Existen actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	4.31	15	11.63	7	7.22
14. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	21	10.04	8	6.20	2	2.06
Total	209	100	129	100	97	100

Fuente: De la encuesta a los padres de familia

En la encuesta a los padres de familia que tuvo catorce declaraciones, el parámetro “Siempre” se destacó de los otros dos. Dentro de este segmento la declaración con mayor porcentaje, 11%, fue “Los directivos y docentes promueven la investigación nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-familias-estudiantes, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo; el 10.04% eligió la opción “Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores; y el 9.57% opinó que “Los docentes promueven en los padres, representantes y comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante”.

Como se puede observar, los resultados de esta encuesta evidencian que los directivos y docentes al impulsar a los estudiantes en la investigación, apoyados en los valores que se les aplica como eje transversal en todas las áreas académicas y las actividades cotidianas, base fundamental para llevar una vida armónica en procura del buen vivir; todo ello hará que sean incesantes exploradores, que desarrollen el deseo de conocer más, lo que sentará las bases para que sean auténticos autodidactas en todas las áreas de sus vidas y conocedores de las causas y efectos que ocurren por el hecho de realizarse una acción o actividad determinada. A lo anterior se suma que ellos consideran también que los docentes promueven un ambiente de aprendizaje agradable y seguro a los estudiantes,

estimulándolos de esa manera a aprender en un ambiente de confianza que les permita desarrollar sus destrezas y habilidades; y los padres de familia han podido observar cambios positivos como resultado de las orientaciones de los docentes y directivos del plantel.



En la gráfica se evidencia los resultados en la encuesta a los padres de familia

4.2 Entrevista a los directivos

Tabla N° 28: Resultados de la entrevista a directivos

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

8. En el caso de existir antivalores. ¿Cuáles son?	2		0	
Total	29		1	

Fuente: De la entrevista a directivos

Se realizó la entrevista a los Directivos, en lo cual tuvo mayoría respuestas positivas, y como resultado a la misma se destaca lo siguiente:

En lo referente a la pregunta: ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?, tres personas respondieron que es importante la comunicación en la que debe haber dos vías el receptor y el transmisor en donde se transmiten sentimientos, ideas, mensajes que permite resolver problemas, tomas de decisiones.

En la pregunta: ¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple cómo, cómo y quién debe realizar las tareas de liderazgo? Los cuatro coincidieron que la Institución cuenta con un manual y reglamento para todas las dignidades con sus respectivas tareas, deberes y derechos.

En lo concerniente a: ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado? Los cuatro coincidieron en que se debe escuchar las partes para llegar un la mediación en la solución de conflictos.

En lo referente a ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo? Destacaron que las características de un líder son: organizado, supervisión constante de las tareas encomendadas, afables, propositivos, empático, innovador, promover el pensamiento crítico, predisposición, motivador, espíritu de cuerpo, trabajo en equipo, responsable, buena gestión, controlar inteligencia emocional, con carisma, capacidad para comunicarse.

En la pregunta ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantado? Las repuestas son: liderazgo democrático, innovadores, dinámicos, transformadores, convincentes.

En esta pregunta ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo? Los cuatro entrevistados coincidieron en: Ciencia, disciplina y honor; un entrevistado añadió lealtad. Estos son los valores que prevalecen en la Institución.

La pregunta: ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes? Respondieron lo siguiente: Disciplina, amor institucional, organización, lealtad entusiasmo, justicia, equidad, responsabilidad, amor al trabajo, honestidad, conciencia marítima.

Concerniente a los antivalores. ¿Cuáles son? Dos solamente respondieron que hay irrespeto, deshonestidad, desconfianza a la situación laboral.



En la gráfica se muestra los resultados de la entrevista a directivos

Tabla N° 29: Matriz de Problemáticas

Problemas Observados	Causas	Efectos
Problema 1. Dificultades en el desempeño profesional del docente en utilizar herramientas en la construcción del propio conocimiento del estudiante.	Desconocimiento en las herramientas a utilizar para que el estudiante construya su propio conocimiento.	Los estudiantes seguirán siendo receptores.
	Replantear situaciones problemáticas para la solución.	Poca o ninguna habilidad para resolver problemas.
	Poco interés en aplicar nuevas estrategias, no hay interés en investigar.	Clases monótonas y pocas interesantes. Pérdida de interés de los estudiantes.

Problema 2. Fortalecer el liderazgo y gestión para superar limitaciones e incrementar estrategias de comunicaciones	Escasa priorización de tareas.	Mala organización.
	Insuficiente reconocimiento del desempeño laboral	Produce desmotivación.
	Bajo nivel en delegar tareas cuando sean pertinentes.	Acrecienta la sensación de control.
Problema 3. Incrementar práctica de valores en el convivir diario para lograr un ambiente armónico.	Insuficiente respeto en diversa situaciones.	Peleas y discordias constantes.
	Poco interés en aplicar normas de cortesía.	Ambiente conflictivo.
	Hogares desintegrados.	Inseguridad.

Fuente: De los resultados en las encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familias.

CAPÍTULO 5

DISCUSIÓN

En la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo: Se evidencia que es el Rector, quien es la máxima autoridad y delega la Secundaria al Vicerrector y encomienda a la Directora la supervisión de la primaria, ellos son quienes actúan como líderes y gerentes del centro educativo, son ellos los que guían, motivan, involucran y rinden cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades están en función de lograr una buena gestión.

Que los equipos de trabajos se realizan por áreas de estudios, los cuales están conformados por el jefe de área de la asignatura y con los delegados de cada año básico, cada uno de estos grupos se reúnen por lo menos una vez a la semana para tratar asuntos concernientes del área, respecto de evaluaciones, instrumentos curriculares, proyectos y otros.

Cabe destacar que también existen los equipos de trabajos entre los tutores de cada año básico, quienes se reúnen una vez a la semana para tratar asuntos sobre la planificación y análisis de temas que deben ser reforzados y ampliados.

Cada integrante realiza su trabajo bajo directrices señaladas por el Jefe de área, es natural que realicen su labor individualmente siguiendo las consignas.

Esto demuestra que en la gestión de la Unidad Educativa Liceo Naval Guayaquil, existe un plan de acción concreto, donde los directivos planifican y replanifican en caso de ser necesario; además delegan responsabilidades y autoridad para poder solucionar problemas que estén a su alcance, y se preocupan se utilicen los recursos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Es así como se cumple uno de los aspectos de la gestión educativa.

En los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización: El Liceo Naval de Guayaquil "Cmdte. Rafaela Andrade Lalama", cuenta con un prestigio ante la sociedad, debido a los buenos resultados obtenidos en diferentes concursos y competencias de carácter académico y deportivo, esta apreciación fue realizada por la mayoría de miembros que integran la comunidad educativa liceísta: primaria y secundaria (matutina y vespertina).

Los directivos del Liceo Naval incitan a que sus estudiantes se integren y se relacionen con otras unidades educativas, para que tengan la posibilidad de conocer su entorno y demostrar sus capacidades competitivas tanto en lo intelectual como en lo atlético.

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas: La institución cuenta con Manual de organización donde están las tareas, deberes y derechos que tienen todos los miembros de la organización, además contempla el perfil de cada puesto de trabajo; este documento, orienta en la toma de decisiones sobre asuntos y conflictos que atañen a la vida escolar. Este documento falta ser socializado en el centro educativo, solo los directivos lo manejan.

Esto demuestra que hay una buena gestión en la dimensión organizacional, debido a que se distribuyen las tareas, se realizan equipos de trabajos, existe un uso adecuado del tiempo y del espacio, y los canales de comunicación son buenos.

En el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones: En los miembros de la comunidad educativa prevalecen el respeto, como valor fundamental en una convivencia armónica y también hay consensos en la toma de decisiones que es liderado por el Rector y Directora, junto con los grupos de trabajos ya establecidos como por ejemplo: Reunión de Áreas, Consejo Directivo y Consejo Ejecutivo.

El valor del respeto se predica con el ejemplo, es por esto que desde el nivel directivo existe un clima de respeto y de consideración en la comunidad educativa, lo que evidencia un buen desenvolvimiento de la gestión.

En lo concerniente a la **delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos:** En el Liceo Naval se delega la toma de decisiones, dependiendo si hay competencias en las dignidades y en el asunto a tratar y según la gravedad del conflicto, también se apoyan en el Manual de Organización, en donde se detallan cada una de las tareas que involucran a todos los miembros de la comunidad educativa.

La toma de decisiones se la realiza con el consentimiento de los involucrados, en donde se considera el beneficio de la mayoría. Existe un liderazgo positivo porque los directivos crean un ambiente de trabajo donde a los directivos de menor rango se les delega autoridad, así se sienten comprometidos con la institución y conciben la necesidad de presionar a sus subalternos para que se cumpla con lo establecido.

En lo concerniente a la **administración y liderazgo que el centro educativo promueve:** La excelencia académica, vivenciar los valores institucionales, personales, el trabajo en equipo, y el desarrollo profesional de los docentes, son los factores que se destacan.

El liderazgo educacional en la institución cree en sus ideales, y convence y dirige a sus colaboradores para que se cumpla con lo establecido, también da incentivos por el buen trabajo, como el nombrarlos “Mejor colaborador del mes”, por su buen desempeño laboral.

En cuanto a **las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la institución:** La administración y liderazgo del Centro Educativo está liderado por personal militar de la Armada del Ecuador, quienes están preparados en aspectos de administración y liderazgo porque es parte de su formación militar.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar que los directivos promueven: Los directivos meditan que debe prevalecer un ambiente cordial, en la jornada laboral para que en cada nivel sus miembros, puedan desarrollar al máximo sus habilidades, también consideran que es importante hacer un diagnóstico de los resultados de desempeño de cada uno de los miembros de la comunidad educativa en diferentes situaciones, para saber en qué se necesita mejorar.

Los organismos que integran la institución: Son el Rector como la cabeza principal de la institución, tiene departamentos subordinados, como el Vicerrectorado, la Dirección de la Primaria, Inspección General, Departamento Pedagógico, DECOE y Departamento administrativo-Financiero que tiene cuatro divisiones: contabilidad, presupuesto, tributación y pagaduría, y colecturía y cobranzas.

En lo referente a las **actividades del equipo educativo, equipo didáctico, Junta de profesores:** Las actividades que le conciernen al equipo educativo, equipo didáctico y Junta de profesores; son hacer seguimiento a cada estudiante con dificultades tanto en el comportamiento disciplinario como en lo académico, si el estudiante no alcanza el puntaje esperado, se realiza un Plan Remedial, que consiste en fortalecer las destrezas con actividades de reforzamiento, el estudiante se quedará una vez a la semana después del horario de clases, previa la autorización del padre de familia.

En cuanto a las acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo, tiene debilidades porque no hay un proyecto donde se den directrices, actividades para fortalecer la convivencia armónica entre los estudiantes. El personal de DECOE (Departamento de Consejería Estudiantil) apoya en circunstancias conflictivas que se presentan, convocando a las partes involucradas para superar impases.

Se realizan reuniones con los directores de áreas y los delgados de cada una de las áreas académicas, los maestros de cada año básico y con los miembros del Consejo Directivo; para coordinar actividades de enseñanza aprendizaje.

Esto refleja una buena gestión educativa al concebir los equipos de trabajos, lo cual permite hacer un seguimiento de lo que se está gestionando para alcanzar los objetivos propuestos.

En los **departamentos didácticos y sus acciones:** En la institución educativa los departamentos didácticos de la institución son encargados de mantener actualizada la metodología, elaboran los proyectos, planes y la programación de la institución, se promueve la investigación educativa y el perfeccionamiento para sus miembros; pero falta organizar y desarrollar las enseñanzas propias de la materia. En la institución no hay un departamento didáctico propiamente dicho, asumen estas funciones los jefes de áreas, el Consejo Directivo, la Directora y el Vicerrector Académico.

La gestión pedagógica en el centro educativo: En la institución, la gestión pedagógica impulsa la realización de diagnósticos para saber la realidad de la situación actual, remediar las debilidades para dar soluciones en forma oportuna, tanto en la comunidad y en el entorno donde se desenvuelven.

Así se observa que en la dimensión pedagógica-didáctica, existe decisión de cambio al diagnosticar y luego proponer alternativas para decidir lo más conveniente apoyándose en el control de indicadores y realizando cambios oportunos.

Material de planificación educativa: El Liceo Naval cuenta con material de planificación educativa, que son: Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual que lo tiene cada uno de las áreas y maestros; la institución cuenta con proyectos de capacitación dirigidos a docentes y directivos; no se ha realizado reingeniería de procesos, porque no se ha abandonado lo antiguo, lo tradicional; los docentes no han dejado totalmente las clases tradicionales, donde el maestro es el dueño total de la cátedra y no permite que el estudiante sea su propio constructor del conocimiento, planteándoles problemas para que puedan solucionarlos.

En los resultados de la encuesta a los docentes: Los docentes de la institución consideran que el proceso de enseñanza-aprendizaje y los valores son fundamentales para la formación de los estudiantes, es por esto que lo utilizan como eje transversal e integral en

cada una de las áreas de estudio y en el diario vivir, porque es fundamental para tener una vida armónica en el ambiente que deben desenvolverse.

Todos quienes conforman la institución educativa promueven, vigilan e impulsan para que los estudiantes tengan un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante; para que puedan asimilar y producir mucho más de las expectativas y tengan un buen desarrollo integral.

Es preciso mencionar, que la gerencia educativa promueve en los padres de familia la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable y armónico.

Los directivos y docentes promueven la investigación en donde se integra la comunidad educativa con el fin, que los estudiantes estén deseosos de conocer más, que sean más investigativos y muy selectivos en los temas de investigación que realizan; ellos deben discernir entre lo bueno y lo malo, inculcándoles que el conocimiento es un bien para los demás y para sí mismo, esa es una de las metas del centro educativo.

En lo referente al trabajo en equipo, ellos trabajan por áreas y con un jefe, quien se encarga de hacer cumplir todas las directrices señaladas por el Vicerrector y la Directora, y las tareas relativas a sus funciones como docentes.

Los docentes del Liceo Naval se sienten comprometidos con la labor que a ellos les compete, ellos sienten que deben cumplir con las decisiones del Vicerrector y la Directora, lo que los destaca como un personal muy responsable en el cumplimiento de sus obligaciones.

Esto demuestra lo importante de la gestión que realizan los directivos del plantel, debido a que se refleja una buena organización, buen liderazgo y buena conducción institucional, es muy loable la labor que ofrece la Armada Nacional, al servicio de la comunidad, preocupada en brindar a la sociedad ciudadanos capaces de responder a sus expectativas.

De la encuesta a estudiantes: Los estudiantes consideran que los métodos de enseñanza en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, existe un liderazgo conductual en la realización de las tareas; destacan sin embargo que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases; pero se da oportunidad a que los estudiantes expresen sus opiniones; se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente; evidenciaron que las autoridades hablan más de lo que

escuchan; finalmente, que los docentes se sienten comprometido con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

En la **encuesta a los Padres de familia**: Entre los aspectos más relevantes expuestas por los Padres de familia, es la que consideran que los directivos y docentes promueven la investigación, lo que creen es fundamental para los estudiantes pues les ayuda a mejorar sus estudios, estableciendo contacto con la realidad y su entorno para conocerla mejor y mejorar los conocimientos de un determinado asunto o tema.

Reflexionan que los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes, ellos perciben que siempre en toda gestión que realicen están presentes los valores, los cuales se procura inculcarlos con el ejemplo y con el sentido de justicia que debe prevalecer en todo docente.

Consideran también los Padres de familia, que los docentes promueven un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y seguro. Esto debido a que los maestros tratan con cordialidad a los estudiantes, permiten que expresen sus ideas, pensamientos y sentimientos; se promueven los valores como eje transversal. Los salones de clases son amplios y decorados, esto motiva a los estudiantes a sentirse a gusto en el salón de clases; también están bien delineadas las reglas de comportamiento con sus consecuencias, se motiva a que los estudiantes eviten accidentes, previniéndolos simplemente, porque así se puede evitar el 95% de la ocurrencia de accidentes.

Los Padres de familia se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por los docentes, lo hacen, aceptando las sugerencias del maestro, apoyando a sus hijos en las actividades a realizar, ellos sienten que es así como pueden ayudar a sus hijos a salir adelante.

Aprecian también los cambios de comportamiento, debido a las orientaciones emitidas por las autoridades de la institución y los docentes, se trabajan como eje transversal los valores en cada una de las áreas académicas, se orienta a la reflexión a los estudiantes, en que toda acción tiene repercusiones que pueden ser positivas o negativas dependiendo de los actos de cada persona y que deben asumir las fallas con responsabilidad para que no se vuelvan a repetir.

Perciben también los Padres de familia, que hay cierta resistencia al cambio en los docentes en desarrollar nuevos métodos de enseñanza; la realidad es así, los maestros tiene resistencia a dejar de ser los dueños de la cátedra y no dejar que el estudiante sea el

constructor de su propio conocimiento; pero se debe a que el maestro recibe al inicio del año un pensum de estudios que debe cumplirlo al finalizar el período escolar, por lo que debe haber un cambio estructural, que se disminuyan los contenidos actuales, que muchas veces no les van a servir en el futuro; también orientando las actividades metodológicas en la solución de problemas cotidianos por parte de los estudiantes, porque esa es la realidad de la vida, así forjaremos futuros profesionales con capacidad de resolver problemas y seguros de sí mismos.

De la entrevista a directivos, Se realizó la entrevista a los directivos y como resultado a la misma se expuso que la comunicación es vital para prevenir y resolver problemas, tanto como la toma de decisiones acertadas y oportunas con ese fin.

Según Freire, "La educación es comunicación, es diálogo, en la medida en que no es la transferencia del saber, sino un encuentro de sujetos interlocutores, que buscan la significación de los significados." Esto demuestra, que no es un simple traspaso de conocimientos, sino que va más allá; la intención es que se reflexione, analice y se critique lo que conviene o no y así aprovechar por el bien de la sociedad.

Para Freire, "la comunicación y la educación son una misma cosa", en la acción educativa, en donde los estudiantes junto con los maestros participan y aprenden mutuamente, durante este proceso se manifiesta un nuevo saber con una acción transformadora.

El Liceo Naval cuenta con el Manual de Organizaciones que describe y proporciona información de las funciones básicas a nivel de puestos de trabajos o cargos, y establece requisitos esenciales exigibles para poder desempeñarlos.

Los directivos consideran que se debe escuchar a las partes involucradas para llegar a la mediación en la solución de conflictos.

Enfatizaron que las características de un líder son: ser organizado, realizar supervisiones constante de las tareas encomendadas, afable, propositivo, empático, innovador, promover el pensamiento crítico, predispuesto, motivador, con alto espíritu de cuerpo, gusta del trabajo en equipo, responsable, realizar buena gestión, controlar su inteligencia emocional, carismático y con capacidad para comunicarse.

El liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantado, son: liderazgo democrático, innovador, dinámico, transformador y convincente.

Los valores que se enfatizan en la institución son: ciencia, disciplina, honor y lealtad.

Los valores que predominan en los profesores y estudiantes, son: disciplina, amor institucional, organización, lealtad, entusiasmo, justicia, equidad, responsabilidad, amor al trabajo, honestidad y conciencia marítima.

Entre los antivalores que se evidencian en la institución son: irrespeto, deshonestidad y desconfianza en la situación laboral.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Después del análisis de los instrumentos de medición basado en encuestas y entrevistas, se puede concluir que:

- Como los Directivos del Liceo Naval son Oficiales de la Marina y el liderazgo es parte de su formación, permite que exista una buena capacidad de liderazgo en la Institución, lo que también se evidencia en la buena gestión que realizan en el quehacer diario.
- El Liceo Naval al inculcar valores en sus estudiantes, les permite ponerlos en práctica como ejes transversales en la formación de los mismos, para colaborar con su formación, especialmente en la sección primaria, para que sean personas que contribuyan para una sociedad más justa y libre.
- Las relaciones interpersonales en el centro educativo son de cordialidad y respeto, lo que facilita mantener un ambiente de franqueza y armonía entre la comunidad liceísta; producto del liderazgo de los directivos en la conducción de la institución, donde prevalece el respeto con la intención de lograr los objetivos propuestos.
- El escaso conocimiento de los padres de familia sobre el modelo de gestión del plantel educativo, limita la participación de los mismos en la formación integral de los estudiantes; probablemente debido a una falta de comunicación de los directivos o docentes del establecimiento.
- Los maestros continúan siendo dueños de su cátedra y llevan las actividades metodológicas de forma rutinaria, lo que limita la construcción del conocimiento de los estudiantes con la aplicación de nuevas técnicas educativas.
- Falta de un asesor educativo que cumpla con el perfil para desempeñar el puesto, dificulta la implementación de nuevos modelos educativos que modernicen la enseñanza, como resultado de la supervisión del accionar de los maestros en el quehacer educativo.
- El Rector de la Unidad Educativa no posee preparación académica en el campo educativo, lo que limita la implementación de nuevos modelos de educativos que

modernicen la enseñanza; al no poder determinar las falencias de los docentes en las actividades metodológicas utilizadas.

- La poca capacitación de los docentes en la actualización de nuevas metodologías del proceso de enseñanza-aprendizaje, limita la implementación de nuevos modelos de educativos que modernicen la educación para beneficio de los estudiantes, lo que se evidencia como ejemplo, que los maestros siguen usando el atril para impartir clases y desde la posición ser la única fuente del conocimiento.
- Los Liceos Navales del Ecuador y específicamente el de Guayaquil son regentados por la Armada Nacional y dirigidos por sus Oficiales, quienes son capacitados constantemente también en el área administrativa, fortalecidos por el liderazgo y carácter fuerte que los caracteriza, además se inculca la formación en valores, como el respeto, disciplina, honor y otros; valores que fortalecen la paz y la convivencia armónica, muy necesaria en las relaciones interpersonales.

6.2 Recomendaciones

- Continuar fortaleciendo el liderazgo, supervisando que sea aplicado hasta los niveles más bajos de la organización.
- Desarrollar un proyecto donde se refuerce aún más la enseñanza y aplicación de los valores; porque a pesar que el centro educativo se preocupa de ello, se pudo observar que hay un grupo considerable de cadetes a los que les falta reafirmar los mismos, principalmente el respeto, por provenir de hogares disfuncionales.
- Propiciar reuniones de confraternización, por lo menos una vez al mes, para que el personal docente y administrativo se conozca e interactúe, con la finalidad de mantener y/o incrementar el ambiente armónico de la institución
- Desarrollar un proyecto que motive a una mayor participación de los Padres de familia en la comunidad educativa, lo que coadyuvará a una mejor formación de los estudiantes; es decir, crear una Escuela para padres.
- Diseñar un plan para que los maestros tengan acompañamientos en sus clases, que los puedan orientar en el quehacer educativo moderno.

- Contratar a un asesor académico que se encargue de estudiar y diseñar modelos de enseñanza modernos.
- Diseñar un plan para que los docentes se actualicen en nuevas metodologías pedagógicas del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Ejecutar seminarios-talleres durante las vacaciones de los estudiantes, donde se oriente al estudio e implementación de nuevas actividades metodológicas con estilos de aprendizaje modernos; así como la realización de un círculo de estudios docentes, durante ese mismo período.
- Incrementar las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, para que el estudiante conozca su realidad.
- Planificar y realizar más capacitaciones a todo nivel, desde los directivos, administrativos, docentes, hasta el personal de servicio, porque ellos son los que tratan directa e indirectamente con las personas en formación.
- Que los directivos, desde el Rector, tengan formación en el ámbito educativo, para que exista un mayor conocimiento en el área académica y se sientan más compenetrados con este trabajo, lo que les permitiría supervisar las tareas de los docentes y dar sugerencias de mejora.

CAPÍTULO 7

PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora será un seminario- taller, dirigidos a los docentes, en donde se desarrolle un nuevo método de enseñanza- aprendizaje, basado en el enfoque metodológico en Aprendizaje basados en Problemas (ABP) con la finalidad, que el estudiante sea el auto ejecutor de su propio aprendizaje, sea investigador y se interese por descubrir cosas nuevas.

7.1 Tema del curso

“Seminario-Taller para capacitar a los docentes en el enfoque metodológico en el Aprendizaje Basados en Problemas (ABP).

Es importante recalcar que esta propuesta surge como consecuencia relevante a los problemas detectados producto del resultado de la investigación; en donde se evidencia que la mayoría de los maestros no usan métodos innovadores en el proceso de enseñanza- aprendizaje, no quieren dejar su atril para seguir impartiendo sus clases, quieren continuar “manteniendo el poder” de ser ellos los únicos proveedores del conocimiento, sin dar la oportunidad a sus estudiantes a que sean ellos auto ejecutores del saber.

7.2 Modalidad de estudios

La propuesta es la realización de un seminario-taller presencial, con la finalidad que los docentes direccionen a los estudiantes para la solución problemas con el propósito, que construyan su propio conocimiento.

7.3 Objetivos

Los objetivos de esta propuesta ayudarán a los docentes a rescatar estrategias metodológicas para que los estudiantes procuren y construyan su propio conocimiento en base a la solución de problemas, estos son:

7.3.1 Objetivo general:

Desarrollar la capacidad de lograr aprendizajes basados en problemas, mediante la reflexión, criticidad y análisis, con la finalidad de construir su propio conocimiento.

7.3.2 Objetivos específicos:

- Reconocer los intereses y las ideas de los estudiantes, tanto en lo relacionado con el conocimiento propuesto, como en lo concerniente a la construcción de ese conocimiento.
- Definir y planificar cómo maximizar el uso de las fortalezas individuales identificadas, cómo superar las limitaciones y cómo mejorar las áreas de desarrollo.
- Fomentar la percepción y creatividad en la actitud de percibir problemas y obstáculos a nivel personal, y en encontrar las probables soluciones.
- Seleccionar información beneficiosa para sí mismo y para los demás.
- Procurar la investigación en cada una de las áreas.
- Incitar al estudiante a tener un papel activo como constructor y reconstructor de su propio conocimiento.
- Desarrollar estrategias de comunicación y utilizar técnicas de sondeo para conocer la percepción de los demás.
- Manejar eficazmente los objetivos, comprender prioridades y aprovechar al máximo el tiempo.
- Identificar obstáculos y retos.

7.4 Dirigido a:

7.4.1 Seminario formativo de los destinatarios.

Seminario: Está dirigido exclusivamente para los docentes, en donde se sugerirán estrategias metodológicas que serán aplicadas en las actividades con los estudiantes, para que ellos procuren y construyan su propio conocimiento en base a la solución de problemas.

7.4.2 Requisitos técnicos que deben poseer los destinatarios.

Entre los recursos necesarios para la puesta en marcha de los seminarios talleres; se podría considerar lo siguiente: computadora, conexión a internet, proyector, cuestionarios, test, lápices, libros y carpetas

7.5 Breve descripción del curso

Esquema de contenidos
1. Un nuevo modelo de maestro
2. Nuevo enfoque para la formación de los docentes
3. El aprendizaje basados en procesos
4. Principios educativos del aprendizaje basado en problemas
5. Habilidades que se busca desarrollar en los estudiantes como resultado de trabajar mediante la solución de problemas
6. Los principios básicos de la solución de problemas
7. La importancia del rol del docente como tutor en el ABP
8. Los problemas abiertos
9. Pasos para el proceso de solución de un problema abierto
10. Clasificación de los problemas

7.5.1 Contenido del curso.

A continuación se enunciarán los temas y subtemas, a tratarse en el curso, según los objetivos antes mencionados y el tema propuesto.

7.5.1.1 *Un nuevo modelo de maestro.*

Los resultados de la evaluación crítica del actual y antiguo plan de estudios, “fueron la necesidad que este profesional debería ser:

- Reflexivo y autónomo, con capacidad de aprender y reaprender las competencias profesionales, mediante la observación y el registro de sus acciones, los efectos que produce la enseñanza en los estudiantes, y el uso reflexivo para enriquecer su actividad profesional.
- Tener un rol activo en la reformulación de estrategias.
- Demostrar que comprende y utiliza adecuadamente los procesos y metodologías que enseña.
- Poseer amplios conocimientos de las técnicas y metodológicas, demostrar que los utiliza en sentido crítico, mejorándolas, modificándolas o elaborando nuevas estrategias.

- Estar listo a las exigencias de la educación y a la necesidad de trabajar con aptitud positiva para una mejor sociedad.
- Practicar los principios morales y éticos de una sociedad democrática fundada en el respeto, derechos y deberes de toda persona en las relaciones interpersonales y el medio ambiente”. (Iglesias, J. 2002, p. 19).

7.5.1.2 Nuevo enfoque para la formación de los docentes.

Con la finalidad de adoptar una nueva perspectiva curricular para la formación de los docentes, se acudió al paradigma constructivista del aprendizaje, que sus características más comunes son las siguientes:

- “Los estudiantes llegan a la comprensión por la selección activa y la construcción de su propio conocimiento, antes que por la recepción y acumulación del conocimiento procesado por otros.
- Todo estudiante tiene conocimientos previos, intenciones, motivos ante toda enseñanza-aprendizaje que determinará el curso y la calidad que el nuevo aprendizaje se incorporará a su vida.
- La construcción del conocimiento sucede en la actividad individual y social, de los cuales se determinará la calidad del conocimiento adquirido”. (Iglesias, J. 2002, p. 22).

El ABP se estima como una aplicación poderosa del enfoque constructivista al proceso de aprendizaje, Savery y Durty expresan tres proposiciones:

- El entendimiento se produce de la relación con el medio ambiente, éste es el núcleo conceptual del constructivismo. De esta proposición se desprende que la cognición no es una actividad individual, sino más bien contextual.
- Los conflictos cognitivos y la incertidumbre son los estímulos para aprender.
- El conocimiento se logra mediante la negociación social y del aprender haciendo. (Iglesias, J. 2002, p. 25).

Las tres proposiciones antes enunciadas describen el marco ideológico del constructivismo, los cuales sugieren un conjunto de principios o instrucciones que pueden guiar la práctica de la enseñanza y la concepción de contextos de aprendizajes. Estos principios son:

- Orientar las actividades de aprendizaje a tareas o problemas.
- Estimular al estudiante para el dominio de la solución de la tarea o el problema de aprendizaje.
- Motivar al estudiante a encontrar la vía adecuada para la solución del problema.
- Diseñar tareas o solución de problemas de la vida real.
- Que el aprendizaje promueva y estimule el pensamiento de los estudiantes.
- Estimular el desarrollo de actitudes de duda y análisis crítico de las ideas propias frente a otras opiniones y/o contextos.
- Posibilitar oportunidades de reflexión en los contextos de los contenidos y procesos del conocimiento.

El aprendizaje basado en problemas es considerado el enfoque que mejor aplica a los principios del constructivismo. (Savery y Duffy, 1995).

7.5.1.3 El aprendizaje basado en problemas.

Un método de enseñanza, que se especializa por emplear problemas del mundo real, en los cuales los estudiantes desarrollan capacidad crítica y solución de problemas, al mismo tiempo alcanzan los conceptos esenciales para la solución de los mismos. “Al emplear ABP, los estudiantes logran aptitudes para toda su vida, así también la capacidad de hallar y utilizar recursos necesarios para el aprendizaje.

Se destaca la importancia de crear un medio de experiencias de aprendizajes que posibilite al estudiante enfrentar con éxito los problemas principales”. (Barell, J. 2008, p. 63).

Se trata sobre la importancia de enseñar mediante problemas abiertos, “en donde se promueva el razonamiento, la identificación y empleo de información relevante, la toma de decisiones ante diversos cursos de acción o eventuales soluciones, que se planteen conflictos de valores y que se promueva el pensamiento crítico y creativo”. (Díaz, F., 2005, p. 79).

El ABP es una estrategia para que el estudiante busque aprender aquello que necesita para poder resolver los problemas que le plantean, los cuales pertenecen a diferentes áreas de contextos y así cumplir las metas del aprendizaje. Es importante señalar, que lo importante no es resolver los problemas, sino que este sea utilizado como punto de partida, para identificar los temas de aprendizajes y estudiarlos de manera independiente y grupal.

7.5.1.4 Principios educativos del aprendizaje basado en problemas.

El ABP tiene como finalidad el planteamiento de una situación problemática, el análisis y su solución; en donde la enseñanza consiste en promover el desarrollo de indagación y la solución del problema. Se puede puntualizar como una experiencia pedagógica práctica vinculada con el mundo real, lo que fomenta un aprendizaje activo. El estudiante que afronta el problema tiene que analizar la situación y caracterizarla desde más de una óptica, y elegir o construir una o varias opciones viables de solución. Los orígenes del método del problema son los principios educativos deweynianos. (Díaz, F., 2005)

7.5.1.5 Principio educativo deweyniano.

Afirma Barell, John (2008) la perspectiva deweyniana “es aprender haciendo y aplicando el pensamiento reflexivo”. La idea es que el “currículo debe centrarse en las necesidades, experiencias e intereses de los estudiantes”. Dewey desarrolla su tesis sobre: el aprendizaje experiencial, quien afirma que toda educación auténtica se basa en la experiencia, también sustenta que toda experiencia no puede ser educativa. “El aprendizaje experiencial es un aprendizaje activo” (p.65), el cual utiliza y transforma los ambientes físicos y sociales, para extraer lo mejor de ellos que contribuya con experiencias valiosas, fin establecer un vínculo entre la escuela y la comunidad en donde se desarrolla el estudiante.

Según Arends, “las diversas modalidades que adopta el aprendizaje basado en la solución de problemas, son dependientes de las teorías constructivistas del aprendizaje”, la que enfatiza que los estudiantes investiguen, participen en su entorno y construyan por sí mismo un aprendizaje significativo, recalcan las aportaciones de “Piaget, Bruner (aprendizaje por descubrimiento) y Vigotsky, también se basa en los principios del razonamiento inductivo aplicado al método científico, por lo que se apoya en gran medida en las teorías cognitivas y del procesamiento de la información”, también insiste en la importancia del conocimiento previo, transferencia de conocimientos a situaciones reales, procesos de activación y aplicación de la información; por lo que se lo considera unos de los mejores ejemplos de cómo diseñar y aplicar un entorno de aprendizaje constructivista por medio de problemas, los cuales “son perfectamente viables de aplicárselos en la primaria y secundaria y no sólo en la universidad”. (Díaz, B. 2005, p.82).

7.5.1.6 Habilidades que se busca desarrollar en los estudiantes como resultado de trabajar mediante la solución de problemas:

- Abstracción: Se refiere a la representación y manejo de ideas y estructuras de conocimiento con mayor facilidad y deliberación.
- Adquisición y manejo de información: organizar y filtrar la información de diferentes fuentes.
- Comprensión de sistemas complejos: capacidad de ver la interrelación con sistemas naturales, sociales, organizativos, tecnológicos y otros.
- Experimentación: plantear hipótesis, someterlas a prueba y valorar los resultados. (Díaz, B. 2005, p. 84).

Entre los ejemplos de solución de problemas, podemos mencionar los siguientes:

- La elección de estrategias para la reintroducción de los lobos en su hábitat natural.
- El manejo de residuos tóxicos en una comunidad industrial.
- El empleo de la teoría de la probabilidad en la toma de decisiones para comprar un automóvil.
- La identificación de factores que llevan a los electores a votar en favor de un candidato.
- El deterioro de las funciones biológicas asociado con la edad en humanos y animales.
- El diagnóstico clínico de una enfermedad cardíaca.
- Las soluciones posibles para un profesor inexperto ante los alumnos que hacen trampa en los exámenes.
- Las posibles causas genéticas de la conducta agresiva, entre muchos otros. (Díaz, B. 2005, p. 85).

7.5.1.7 Los principios básicos de la solución de problemas:

- La enseñanza basada en problemas inicia con la presentación y construcción de una situación problema o problema, punto focal de la experiencia de aprendizaje y que da sentido a la misma.
- Los alumnos asumen el rol de solucionadores de problemas, mientras que los profesores fungen como tutores y entrenadores.

- La situación problema permite vincular el conocimiento académico o contenido curricular a situaciones de la vida real, simuladas y auténticas. (Díaz, B. 2005, p. 88).

La evaluación y la asesoría están presentes a lo largo de todo el proceso; se maneja una evaluación auténtica centrada en el desempeño que incluye la autoevaluación.

Aunque no siempre se plantean situaciones de ABP multidisciplinarias, es importante considerar dicha posibilidad y no perder la naturaleza integradora u holista del conocimiento que se buscan en este tipo de enseñanza.

El aprendizaje basado en la solución de problemas, radica no sólo en la adquisición de conocimiento disciplinario, sino promover habilidades complejas; este tipo de aprendizaje toma como referente el enfoque sociocultural, las teorías del aprendizaje y lo cognitivo. “La meta de este tipo de intervención educativa es que los estudiantes aprendan a resolver por sí mismo problemas cada vez con mayor complejidad, para lo que resulta muy valioso las supervisión y capacitación de un experto que puede ser el docente”, que emplee variedad de estrategias para que pueda orientar a los estudiantes y apoyos que puedan ser empleados como mecanismos de andamiajes. (Díaz, B. 2005, p. 93).

7.5.1.8 La importancia del rol del docente como tutor en el ABP

El tutor desempeña un rol clave en los currículos diseñados conforme a la metodología del ABP, estimula a los estudiantes a lograr un nivel cada vez más profundo en la comprensión de los problemas. (Díaz, B. 2005).

7.5.1.9 Los problemas abiertos

A manera de ejemplo, se sugiere el siguiente problema abierto que se plantea al estudiante, referente a la toma de decisiones para afrontar el peligro de extinción del tapir amazónico en el Ecuador y la prohibición de su explotación y comercialización, se plantearán las siguientes interrogantes: ¿De qué manera se construye la situación y las eventuales soluciones, si se asume el punto de vista del legislador, del ambientalista, del científico, del pequeño comerciante de una comunidad que sobrevive explotando este recurso?. ¿Cómo abordar las controversias que surjan entre las políticas del desarrollo sustentable y los derechos ambientales con los intereses económicos de algunos sectores?. ¿Cómo se puede

apreciar, esta clase de problema es complejo y tienen algunas soluciones que no son sencillas?. Este tipo de problemas abiertos tienen las siguientes características:

- Es difícil resolverlos con absoluta certeza, pues hay indecisión.
- Existen algunas posibles soluciones, en función de distintos criterios.
- Generan controversia, porque se analizan distintos puntos de vista o necesidades de los actores involucrados.
- Información sujeta a distintas interpretaciones.

No existe una ruta crítica o procedimiento ordenado para la solución de un problema abierto, pero existe una serie de fases ascendentes, en la que se puede volver una y otra vez al problema con un punto de vista distinto y más enriquecedor debido a la experiencia previa y las habilidades adquiridas.

7.5.1.10 Pasos del proceso de solución de un problema abierto

	<p>Fase 4: Cambiar la dirección de un problema abierto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer la existencia de factores importantes (cambios en las condiciones, nueva información) que justifican el replanteamiento del problema en cuestión.
	<p>Fase 3: Resolver un problema abierto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer lineamientos que conduzcan a juicios sustentados y opciones de solución. • Considerar la objetividad y viabilidad de las soluciones; tomar decisiones.
	<p>Fase 2: Enmarcar un problema abierto</p> <p>Organizar la información disponible en una descripción significativa que dé cuenta de la complejidad del problema y de los diferentes puntos de vista. Reconocer y controlar preferencias y supuestos personales.</p>
 Inicio	<p>Fase 1: Identificar la naturaleza del problema y la información pertinente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar información relevante. • Articular razones importantes y perdurables sobre los desacuerdos y controversias en torno al problema. • Articular certezas y dudas respecto de la información disponible.

Fuente: Díaz Barriga, Frida. (2005)

Las fases de solución de problemas implican la conceptualización inicial de la experiencia o situación problema que se afronta, luego la reflexión, discusión y evaluación, para luego finalizar con la re-conceptualización o cambio de dirección. Al aprender mediante problemas abiertos se logrará enfrentar con éxito los diferentes ámbitos de la vida real. Para resolver problemas se requiere tener conocimiento formal, experiencias, creatividad, práctica y juicio. Los problemas para trabajar son los abiertos, los cuales son susceptibles de cambiar y plantear diversas soluciones. Los buenos problemas tienen algunos rasgos importantes:

- El problema involucra a los estudiantes en escenarios relevantes, al facilitar la conexión entre la teoría y su aplicación.
- Los buenos problemas son abierto y algunos controvertidos, que desafían a los estudiantes a realizar justificaciones y demostrar habilidades de pensamientos.
- Los buenos problemas deben ser complejos para que trabajen en equipo y se apoyen entre sí para solucionarlos. (Silva, M. 2011, p.13).

7.5.1.11 Clasificación de los problemas

AUTORES	CATEGORÍAS RELACIONADAS CON PROBLEMAS DE TIPO ABIERTO	CATEGORÍAS RELACIONADAS CON PROBLEMAS DE TIPO CERRADO
Sternberg (1987)	<u>Espacios de problemas mal definidos</u> El que resuelve el problema puede especificar con antelación las fases generales para llegar a la solución, pero no todos los pasos requeridos. Necesita poseer no sólo conocimiento, sino intuiciones respecto de las posibles maneras de abordar el problema. Aunque los profesores regulan en cierta medida los pasos para solucionar el problema, son los alumnos quienes siguen su proceso de distintas formas y en distinto orden.	<u>Espacios de problemas bien definidos</u> Es posible especificar con claridad los pasos para llegar a la solución por medio del experimento. Requieren una serie de pequeñas transformaciones en la entrada del problema con el propósito de conseguir la salida del mismo. La dificultad radica en realizar una serie de pasos coordinados que obtengan el resultado deseado.
Mayer (1993)	<u>Problemas no rutinarios</u> El solucionador requiere crear una solución innovadora, creativa, no vista.	<u>Problemas rutinarios</u> El solucionador sabe de entrada cómo resolverlo. Existe una

	Su solución requiere el planteamiento de procedimientos heurísticos.	secuencia predeterminada de pasos lógicos, fórmulas o procedimientos algorítmicos aplicables al problema.
Lewis y Greene (1989)	<p align="center"><u>Problemas divergentes</u></p> <p>Plantean la consideración de varias soluciones a partir de información escasa en un inicio; el solucionador tiene que definir la situación misma y recopilar información de varias fuentes. La clave del éxito está en buscar soluciones que se alejen de los enfoques más obvios, para lo cual se precisa de originalidad y creatividad. En este caso, funciona más un enfoque holista e intuitivo que uno estrictamente metódico.</p> <p>Ejemplo: los problemas que se enfrentan en campos como el diseño gráfico, las ciencias sociales y el arte.</p>	<p align="center"><u>Problemas convergentes</u></p> <p>Combinan toda la información disponible y se espera que quien trata de resolverlos combine entre sí todos los datos relacionados para alcanzar la meta requerida. La intención es descubrir la ruta más segura, rápida y directa. Un enfoque metódico conduce a su solución.</p> <p>Ejemplo: problemas de matemáticas, física, química, donde se especifica al alumno las condiciones, elementos, restricciones y toda la información necesaria.</p>

Fuente: Díaz Barriga, Frida. (2005)

La desventaja en el aprendizaje basado en la solución de problemas, estriba en el tiempo que consume y en que el solucionador vea sólo los detalles y pierda el sentido de la búsqueda.

En el Anexo 7 se encuentran formatos de apoyo para la aplicación de este tipo de aprendizaje.

7.5.2 Metodología.

La propuesta se basa en plantear situaciones problemáticas para que los estudiantes los analicen, investiguen y procuren posibles encontrar soluciones que permitan escoger la más adecuada. En esta metodología se plantearán problemas de la vida real, lo que obligará a un aprendizaje dinámico; en donde los estudiantes deben analizar la situación desde diferentes puntos de vistas y elijan la solución más idónea.

Esta propuesta nace de la necesidad que los estudiantes se acerquen a la realidad de su entorno y puedan solucionar problemas; para ello deben investigar a profundidad el tema a tratar, lo que les proveerá de la mayor cantidad de información sobre dicho tema, motivándoles e incentivándolos a conocer más; de esta manera, serán ellos los que procuren el conocimiento que les facilite seleccionar la mejor opción, haciendo un balance de las ventajas y desventajas que puedan ocurrir.

El maestro será un facilitador que dará las pautas a seguir, primeramente esbozará las situaciones problemáticas y después lo harán los estudiantes. Será quien cree un banco de experiencias de aprendizajes para que los estudiantes puedan elegir los problemas a estudiarse.

El ABP (aprendizaje basado en problemas) depende de las teorías constructivistas, lo que recalca que los estudiantes son los que investigan, participan en su entorno y se vuelven auto ejecutores del aprendizaje.

Las técnicas que podrían usarse (Díaz, F. 2002. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. México. Mc Graw Hill Interamericana), serían:

Discusión guiada: Se la aplica desde el inicio cuando se activan los conocimientos previos, donde se intercambia la información anterior que no poseían. Se la realiza haciendo preguntas con la participación de todos, en un clima de respeto y apertura, además que los estudiantes opinen sobre las respuestas de sus compañeros.

Técnica obtención de pistas: Se la realiza con preguntas elaboradas, en donde se consiga la participación o respuestas de los estudiantes. Las pistas son dadas de forma estratégica, procurando no decir la respuesta correcta, dándoles la oportunidad para que se apoyen en ellas y dar con la idea central que se requiere.

Técnica la reformulación: Consiste en ampliar o profundizar las ideas de los estudiantes que no han sido claros en sus apreciaciones o que se aprecie que están confundidos, esto se lo realiza mediante la investigación que se realice.

En el seminario-taller participarán 30 docentes del Liceo Naval Guayaquil; durante el mes de abril porque en ese período los docentes de la Unidad educativa reciben capacitaciones dispuestas por el establecimiento, en la modalidad presencial. Los materiales a usarse serán

recursos tecnológicos, mobiliario, test, cuestionarios, fichas, etc. No habrá tareas extra clases. El seminario se lo realizará en tres fases.

La primera fase será el seminario propiamente dicho, en donde en cada contenido se empleará de dos a cuatro horas aproximadamente.

La segunda fase será un taller con el acompañamiento de un experto, donde se evaluarán las clases demostrativas en el salón; y se proporcionarán recomendaciones a los Jefes de área, con el propósito que sean entrenados integralmente, para que sean ellos los que hagan el seguimiento a los demás docentes durante el año lectivo.

En la tercera fase de supervisión, los jefes de área, quienes han sido entrenados por el experto, harán seguimiento a los delegados de cada área para proporcionar las recomendaciones necesarias, según sea el caso.

Actividades
Fase 1: Seminario
1. Teorías de aprendizajes
2. Principios educativos del aprendizaje basados en problemas
3. Principios educativos deweynianos
4. Habilidades que se buscan desarrollar en los estudiantes con situaciones problemas
5. Importancia del rol del docente como tutor
6. Problemas abiertos
7. Fases de la solución de problemas
8. Clasificación de los problemas
Fase 2: Taller
1. Entrenamiento con un expert
2. Supervisión de las actividades metodológicas en situaciones problemas
3. Evaluación y comparación de habilidades y destrezas a los estudiantes que tuvieron un aprendizaje con situaciones problemas y los que no lo hicieron

Fase 3: Supervisión
1. La supervisión a los maestros, será realizada por los jefes de área y/o la directora del plantel, durante el quimestre, con una periodicidad que podría ser mensual o cuando la situación lo amerite. La primera supervisión será anunciada y las restantes no.
2. A los maestros se les darán las recomendaciones pertinentes y un acompañamiento, de acuerdo a las necesidades.
3. A los estudiantes se les realizará evaluación, comparando las habilidades y destrezas, entre los que tuvieron un aprendizaje con situaciones problemas y los que no lo hicieron.

7.5.3 Evaluación.

Se evaluarán las habilidades y conocimientos que cada docente deberá adquirir, a través de las respuestas de cuestionarios, lo que equivaldría el 50% del puntaje sobre 100 puntos; además se evaluarán las clases demostrativas, lo cual tiene el 50% restante, por lo que se registrarán en un formato para valorar el cumplimiento de cada una de las fases de este método de trabajo. (Ver en anexo 8)

El curso será aprobado con un mínimo de 70 puntos; esto incurrirá en la calificación anual del docente. Con tres faltas perderá el curso y tendrá que hacer otro, pero tendrá que pagarlo con sus propios recursos económicos.

7.6 Duración del curso

El seminario taller se realizará durante el mes de abril del año 2015, con una duración de 80 horas, con cuatro días de actividad por semana, aproximadamente.

7.7 Cronograma de actividades a desarrollarse

ACTIVIDADES	MESES											
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
Fase 1												
Seminario-Taller												
Teorías del aprendizaje												
Principios educativos del aprendizaje basados en problemas												
Principios educativos deweynianos												
Habilidades que se busca desarrollar en los estudiantes con situaciones problemas.												
Importancia del rol del docente como tutor												
Problemas abiertos												
Fases de la solución de problemas												
Clasificación de los problemas												
Fase 2												
Entrenamiento con un expert												
Supervisión de las actividades metodológicas en situaciones problemas												
Evaluación y comparación de habilidades y destrezas a los estudiantes que tuvieron un aprendizaje con situaciones problemas y los que no lo hicieron												

7.8 Costo del curso

Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Cámaras	1	\$200	\$ 200
Honorarios del motivador			\$ 10.000
Recursos tecnológicos y Computadoras	5	\$800	\$ 4.000
Acondicionamiento del salón Cableado de internet y contrato	1	\$200	\$ 200
Subtotal			\$ 14.400
Imprevistos		10 %	\$ 1.440
Total			\$15.840

El seminario-taller será financiado por la institución.

7.9 Certificación

	<p>“CMDTE. RAFAEL ANDRADE LALAMA” UNIDAD EDUCATIVA LICEO NAVAL Guayaquil</p>	
<p>El Liceo Naval de Guayaquil “Cmdte. Rafael Andrade Lalama”</p> <p>CONFIERE LA PRESENTE CERTIFICACIÓN</p> <p>A..... por haber participado en el SEMINARIO TALLER sobre Aprendizajes Basados en Problemas dictado por Con un total de 80 horas mínimas y haber aprobado la clase demostrativa.</p> <p style="text-align: right;">Guayaquil, Diciembre 12 del 2015</p>		
<hr/> <p>Cmdte. N. N. RECTOR</p>	<hr/> <p>N. N. INSTRUCTOR</p>	<hr/> <p>Lic. María Maldonado DIRECTORA DE PRIMARIA</p>

7.10 Bibliografía

- Alonso, T. (2005). Motivar en la escuela, motivar en la familia: Claves para el aprendizaje. Madrid. Ediciones Morata.
- Barell, John (2008). Aprendizajes Basados en Problemas. Barcelona. Editorial Manantial.
- Díaz Barriga, Frida. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México. Editorial: Mac Graw-Hill Interamericana.
- Díaz, F. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. México. Mc Graw Hill Interamericana.
- Diccionario de la lengua española. España. Editorial: Everest.
- Diccionario lengua española. Ecuador. Editorial: Norma
- Grimeo Sacristán, J. (1991). El currículo: Una reflexión sobre la práctica. Madrid. Ediciones: Morata.
- Iglesias J. (2002) Aprendizajes Basados en Problemas. Chile. Decana de la Universidad Atacama.
- Miras, M. (2010). Los conocimientos previos. Barcelona. Editorial Graó.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos

- Adair, J. (1991). Líderes, no Jefes. Bogotá: Legis. Madrid. Editorial: Espasa-Calpe.
- Álvarez, L. (2010). Proyecto de grado 1 “Guía didáctica de maestría: Gestión, liderazgo y valores en los centros educativos”. Loja-Ecuador. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Barell, John (2008). Aprendizajes Basados en Problemas.... Que las cosas sucedan” Argentina. Editorial: Manantial
- Blejmar, B. (2005). “Gestionar es hacer. Buenos Aires Argentina. Ediciones Novedades Educativas.
- Buele, M. (2011). Proyecto de grado 2 “Guía didáctica de maestría: Gestión, liderazgo y valores en los centros educativos”. Loja-Ecuador. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Carballo, F. (2008). “Aprendizaje organizacional y liderazgo”. España. Editorial: Acad
- Casassus, J. (1979) “La evaluación como motor de los procesos de gestión y aprendizaje”. Buenos Aires. Editorial: Kapeluz
- Castro, A (2003) “Antología de Gestión Escolar”. México. Editorial: Secretaría de Educación Pública.
- Covey, S.R (1993). Liderazgo Centrado en Principios. Buenos Aires. Editorial: Paidos
- Deulofeu, J. (2002) Gestión de calidad. Barcelona. Ediciones: Pirámides
- Diccionario de la lengua española. España. Editorial: Everest.
- Diccionario lengua española. Ecuador. Editorial: Norma
- Gar, L. (2003) “El liderazgo” Barcelona. Editorial: Gestión
- Geraudier, L. (2001) “El clima organizacional”. Madrid. UNED
- Díaz Barriga, Frida. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México. Ediciones: Mac Graw Hill.
- Iglesias J. (2002) “Aprendizajes Basados en Problemas”. Chile. Proyecto
- Inzunza, V. (2006) “Programa de gestión” México. Ediciones: Novedades educativas.
- Jaramillo, F. (2013). Proyecto de grado 2 “Guía didáctica de maestría: Gestión, liderazgo y valores en los centros educativos”. Loja-Ecuador. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- John, C. (2010) “Los niveles de liderazgo” Barcelona. Ediciones: Gestión.
- Lazcano, C. (2004) “Gestión de calidad” España. Ediciones: Quintana
- López, N. (2008) “La educación en valores en el marco escolar”. Buenos Aires Editorial Grao
- Mateo, A. (2011) “Proyecto educativo” Barcelona. Ediciones: Internacional
- Parra, L. (2008) “Modelos de gestión” España. Editorial: Internacional.

- Periódico Atablero N° 16 julio 2002, Publicado por Darinka Rodríguez el Miércoles 24-04-2013.
- Silva, M. (2011) “Aprendizajes basados en proceso” España. Ediciones: Internacional

Internet

- Bemno S (2011) Gestión Educativa.. Recuperado de http://www.educando.edu.do/files/4313/4643/1519/NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LA_GESTION_EDUCATIVA.pdf
- Ben A. (2008) Gestión Educativa. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1156Ben.pdf> -
- Jauregui R. (2012) Suervisión Educativa. Recuperado de www.scribd.com/doc/.../La-Supervision-Educativa -
- Mantilla Ch (2013) Sistema de gestión. Recuperado <http://www.corporacion3d.com/.../index.php?...sistemadecalidad...>
- Martín F. (2008) Claves para formar valores. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/7104559/Claves-Para-Formar-en-Valores>
- Ocho F (2012) Gestión escolar. Recuperado de <http://www.franciscochoa.com/2012/pdf/GEE6.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Certificado Institucional

ACTA DE COMPROMISO

ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO “LICEO NAVAL DE GUAYAQUIL” Y LA PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.

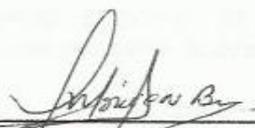
Guayaquil, 7 de enero del 2011

Solicito a usted señor CPMG-EM José MARCOS, Rector de la Unidad Educativa Liceo Naval de Guayaquil, autorización para realizar encuestas a los directivos, maestros y estudiantes a quienes bien dirige; las mencionadas encuestas están orientadas analizar la gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.

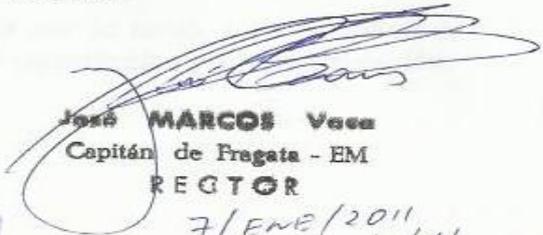
Me comprometo a guardar absoluta reserva sobre los resultados obtenidos en las encuestas.

Anticipo mis agradecimientos por la atención al presente.

Atentamente,


Lcda. Mónica BECERRA Farías
Maestrante en Gerencia y Liderazgo

Copia para: Archivo


José MARCOS Vaca
Capitán de Fragata - EM
REGTOR

AUTORIZADO
vii

7/ENE/2011
depsh.

Anexo 2: Encuesta a directivos (Gestores educativos)

Sr. (a) 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.

Gracias por su colaboración

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

ENCUESTAS:

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

- a) EL Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada bimestre ()
- b) Coordinadores de áreas ()
- 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 (indique cuáles) ()

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 respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por:

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

6. Para la solución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo: ¿Usted delega la toma de decisiones a su grupo de colaboradores?

Si (_____) No (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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 e decisión			

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

Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a) Son innatas.			
b) Se lo 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 el progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

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 ambiente cordial de trabajo.			

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

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

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

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 estudiantes.			

Las preguntas 12, 13, y 14 deben ser respondidas en términos de SI 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 didácticas de la asignatura.
- j) (_____) Los departamentos didácticos mantiene actualizada la metodología.

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

Si (_____) No (_____)

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

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

Anexo 3: Encuestas a docentes

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

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

Gracias por su colaboración

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

ENCUESTAS:

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

1. Tipo de establecimiento:

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

2. Cuestionario

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres,			

representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación, civil-padres y representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral 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 e las relaciones con el director del centro de 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.			

Anexo 4: Encuesta a estudiantes

Sr. Estudiante:

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

Le pedimos que lea atentamente cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

- CA** Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A** Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D** Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD** Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

Gracias por su colaboración

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

ENCUESTA:

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

1. Tipo de establecimiento:

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

2. Cuestionario

DECLARACIONES	Completa- mente de Acuerdo	De Acuerdo	Desa- cuerdo	Comple- tamente en Desacuerdo
1. La Directora 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 la clase.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				

12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

Anexo 5: Cuestionarios de entrevistas

Entrevistas a Directivos: Rector/ Vicerrector/ Director/ Supervisor

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

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

Anexo 6: Encuesta a los padres de familia

Estimados Padres: Por favor, les rogamos que dediquen parte de su tiempo a responder esta encuesta. Es importante que lean detenidamente las preguntas y contesten con la mayor sinceridad posible.

Les agradecemos de antemano su sinceridad y su tiempo. Muchas gracias.

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1. El trato que recibe su representado por parte de los docentes y autoridades, está de acuerdo con sus expectativas.			
2. Los docentes, promueven en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
3. 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 representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
4. Los docentes fomentan el trabajo en equipo.			
5. En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje transversal de la formación integral de la formación integral del estudiante.			
6. Percibe que hay resistencia al cambio en los docentes en desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
7. Su representado se siente poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
8. Desacuerdo continuo en las relaciones con los docentes del centro de educativo.			
9. Admiro el liderazgo y gestión de los docentes.			
10. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por los docentes.			
11. Los docentes mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
12. ¿Ha observado cambios en actitudes de comportamiento positivas debido a las orientaciones de la institución?			
13. Existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
14. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

Anexo 7: Matrices para el desarrollo del Aprendizaje Basados en Problemas (ABP)

Matriz 1: Para el Planteamiento en el aprendizaje basados en problemas (ABP)

Formato que puede ayudar al maestro al planteamiento inicial de la situación del problema.

Nivel escolar:	
Materia:	
Tema que se aborda en el plan de estudios:	
Ubicación en el plan de estudios:	
Metas de aprendizajes:	
Prerrequisitos:	Contenidos:
	Destrezas:
Otros contenidos que se abordan:	
Habilidades que se promueven:	

Fuente: Uribe Maryuri

Matriz 2: Formato para la etapa de la reflexión en el aprendizaje basados en procesos (ABP)

Una vez definida la situación del problema, los contenidos y las metas a lograrse, se recomienda que el maestro llene la siguiente matriz, que evitará se omitan algunos aspectos importantes.

Situación problema:	
Contiene metas académicas:	
Está relacionad con situaciones de la vida real:	
Motiva a los estudiantes a la búsqueda:	
Lleva a los estudiantes tomar decisiones o hacer juicios:	
Requiere que los estudiantes definan lo que es relevante:	
La longitud y complejidad de la situación del problema son adecuadas para el nivel escolar que se trata:	

Fuente: Uribe Maryuri

Matriz 3: Formato para trabajo en equipo en el ABP

Reflexión: En la reunión entre los compañeros y contesten: a. ¿Cuál es el problema? b. ¿Porqué existe? c. ¿Desde cuándo ha existido?

- d. ¿Cuáles son los factores que ayudaron a crearlo?
- e. ¿Cuáles serán las consecuencias si no resolvemos el problema?
- f. ¿Cuál es la situación ideal?
- g. ¿Qué recursos se necesitan para resolver el problema?
- h. ¿Quién puede tomar acciones para resolverlos?
- i. ¿A quién ayudaría y a quién perjudicaría solucionarlo?
- j. ¿Qué información le ayudaría para la solución de la situación problema?

Fuente: Uribe Maryuri

Matriz 4: Formato para el diagnóstico situacional de la situación del problema de ABP

Nivel escolar:		Nombre:	
Materia:		Equipo de trabajo:	
Tema:			
Conteste:	¿Qué temas abarca el problema? ¿Qué conocimientos tengo sobre esos temas? ¿Qué me falta investigar? ¿Dónde puedo encontrar esa información?		
Enliste:	¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tienen que hacer mis compañeros?		

Fuente: Uribe Maryuri

Matriz 5: Formato para el esquema de trabajo para el ABP

Nivel escolar:		Nombre:		
Materia:		Equipo de trabajo:	N°	
Tema:				
Calendario de actividades	Actividad	Responsables	Fecha de entrega	Recursos a utilizar
Temas a investigar:				
Estructura del documento final:				

Fuente: Uribe Maryuri

Anexo 8: Formato para evaluar a los docentes en la clase demostrativa

Unidad Educativa Liceo Naval de Guayaquil
 "Cmdte. Rafael Andrade Lalama"

Nombre: _____ Fecha: _____

Grado: _____ Paralelo: _____

Problema:

CRITERIOS PARA EVALUAR LA CLASE

Parámetros a evaluar	1	2	3	4	5	Observación
I. Presentación personal						
II. Inicia la clase puntualmente						
III. Tiene ordenado el salón de clases						
IV. Planificación de la clase						
A. Planeamiento de la situación problema						
1. Incorpora los contenidos, conectándolos con los anteriores y los relaciona con otras materias o disciplinas.						
2. Propicia a que los estudiantes tengan los prerrequisitos necesarios.						
3. Despierta el interés de los estudiantes.						
4. Motiva a los estudiantes a examinar conceptos de manera profunda.						
5. Incentiva a que definan suposiciones son necesarias y por qué, qué información es relevante y los pasos para resolverlos.						
6. Incluye preguntas al inicio e incita para que los alumnos intervengan.						
7. Propicia la asimilación de conocimientos a un nivel aplicación creativa y no se limita a la simple repetición.						
8. plantea metas para el desarrollo de actitudes para el trabajo colaborativo.						

9. Estimula a adquirir experiencias previas						
10. Establece grupos de trabajo y controla que cada miembro asuma su responsabilidad.						
11. Comunica al grupo reglas de trabajo.						
12. Establece fechas de entrega de trabajos de los estudiantes.						
13. Asesora a los estudiantes.						
14. Tiene dominio del tema.						
15. Conoce las metas de estudio.						
16. Realiza diagnóstico sobre lo que conoce y lo que debe investigar.						
B. Fase de desarrollo. Define actividades que realizarán los estudiantes.						
17. Incentiva al análisis de la situación problema.						
18. Motiva a la formulación de hipótesis						
19. Asegura que los temas y metas de aprendizajes, analizados y discutidos queden claro para todos los estudiantes.						
20. Habilidad para ayudar al grupo a establecer metas, un plan de trabajo y un plan de acción.						
21. Proporciona al grupo asesoría e información adicional.						
22. Promueve la reflexión en los estudiantes.						
23. Incita a satisfacer necesidades de aprendizaje.						
24. Recuerda a los a los lo que se está aprendiendo para que valoren la experiencia.						
25. Evita tomar el rol de expositor, salve el caso que lo justifica.						
26. Promueve a que el estudiante informe sobre sus avances.						
27. Estimula a que desarrollen posibles soluciones.						
28. Motiva a los estudiantes el uso de recursos tecnológicos.						

C. Fase de cierre						
29. Enfatiza conceptos principales.						
30. Promueve la transferencia a nuevos aprendizajes.						
31. Incita a que los estudiantes expliquen sus propuestas.						
32. Solicita reportes sobre las diversas fuentes que usaron para la investigación.						
33. Pide un reporte sobre las posibles soluciones.						
34. Conoce los diferentes métodos para evaluar a los estudiantes.						

Observaciones:

CALIFICACIÓN: _____

TUTOR EVALUADO

EVALUADOR

Anexo 9: Fotos



Baile de la Guayaquileña Bonita



Presentación por las Fiestas Juliana



Capacitación sobre: Inclusión Educativa



Formación en el patio de la primaria



Premiación a los mejores colaboradores del mes



Club deportivo de básquet



Actividades sociales y deportivas



Minga en las jardineras



Colocando tierra de sembrado